“Alla chefer borde tvingas vara ute bland medarbetare - yttersta formen av ledarskap.”

INDIREKT LEDARSKAP I OFFENTLIG OCH PRIVAT SEKTOR:
en kvalitativ studie av vad högre chefer gör i syfte att påverka organisationen i önskad riktning.

Susanne Rådqvist & Ellen Tormalm
Specialistmentor: Magnus Stalby
Specialistarbete
Arbets- och organisationspsykologi
Sveriges Psykologförbund

Abstract

Indirect leadership is an area that is attracting more and more interest to find effective ways to influence and lead organizations. Research shows that interventions targeting indirect leadership can have more substantial effects on organizations than direct leadership. Despite this, the knowledge area has lacked empirical support and variation in research contexts. The purpose of this study is to increase knowledge of the strategies senior managers can use to exert indirect leadership to influence organizations in desired directions. We do this by empirically examining what senior managers describe that they do as indirect leaders. This study was conducted with a qualitative abductive research approach and thematic analysis. Interviews were conducted in four different organizations in both the private and the public sector. We identify several important patterns and behaviors that facilitate indirect leadership in an organization. Our study provides a contextual framework that can be used by senior managers to evaluate their activities as indirect leaders. The highlights of our study is the importance of systematic strategic planning in identified areas, as well as the importance of management teams and close collaboration with people in key positions to influence the organization. Another finding in our study is that senior managers emphasize the importance of direct interaction with staff in the organization as a decisive factor for building trust. Feedback loops between senior management and employees were also identified as important determinants of indirect leadership, as was the need to integrate leadership and management in leadership development. In addition, we identified two central contextual determinants of indirect leadership: organizational culture and trust. The biggest contribution by the study is a more elaborate model of indirect leadership, as well as the generation of more hypotheses for continued research.

Keywords: indirect leadership, leadership, senior management, behaviors

Sammanfattning

Indirekt ledarskap är ett område som väcker alltmer intresse utifrån behovet av att hitta effektiva sätt att påverka och leda organisationer. Forskning visar att indirekt ledarskap har en påverkan på organisationen som kan vara starkare än det direkta ledarskapet. Trots det har kunskapsområdet bristande empiriskt stöd och det saknas forskning från olika typer av organisationer. Syftet med denna studie är att bidra till ökad kunskapsutveckling om vilka nyckelfaktorer högre chefer använder i sitt ledarskap i syfte att påverka organisationen i önskad riktning. Detta genom att empiriskt undersöka vad högre chefer beskriver att de *gör* som indirekta ledare. Studien genomfördes med en kvalitativ abduktiv forskningsansats och tematisk analys. Intervjuer genomfördes i fyra organisationer, både inom privat och offentlig sektor. Vi identifierar ett antal nyckelfaktorer i form av mönster och beteenden som är avgörande för hur indirekt ledarskap utövas inom en organisation. Våra resultat kan därmed bidra till att ge ett ökat stöd till högre chefer samt användas inom ramen för ledarutveckling. Viktigaste fynden inkluderar vikten av systematiskt arbete med strategisk planering inom identifierade temaområden, samt betydelsen av ledningsgrupper och nyckelpersoner för att påverka organisationen. Ytterligare ett fynd i studien är att chefers direkta interaktion med medarbetare längre ned i den organisatoriska hierarkin, uppges vara en avgörande faktor för att bygga tillit. Det skiljer sig från koncept som har identifieras i tidigare studier. Fungerande feedbackloopar mellan högre ledning och medarbetare visade sig också vara betydelsefullt, liksom behovet av att integrera ledarskap och management. Dessutom identifierades två centrala kontextuella faktorer som påverkar utfallet av indirekt ledarskap: organisationskultur och förtroende. Det största bidraget från studien är en fördjupad modell av indirekt ledarskap, samt generering av fler hypoteser för fortsatt forskning.

Nyckelord: indirekt ledarskap, ledarskap, högre ledning, beteenden

Tack

Denna studie har genomförts inom ramen för Sveriges Psykologförbunds specialistförordning i studier till specialist i arbets- och organisationspsykologi. Det har varit en lång, spännande och utmanande process att genomföra parallellt med ordinarie arbete som regionala chefer samt organisationspsykologer/konsulter. Arbetet påbörjades våren 2020 med en idé att utvärdera våra ledarutvecklingsprogram. Vi vet ju alla vad som hände i mars 2020 och att arbeta som chef och organisationspsykolog under Covid innebar att annat tog överhanden. Gradvis växte också fram en nyfikenhet på områden Indirekt Ledarskap då vi i vår arbetsvardag såg stora organisatoriska utmaningar och ett stort kunskapsglapp. I november hade vi en inledande dialog med Gerry Larsson på Försvarshögskolan och sedan var vi fast i ämnet. Våren 2021 hade vi givande dialoger med Mats Alvesson om både forskningsområdet samt kvalitativa intervjuer och sedan var vi igång. Nu är det november 2023, dvs 3 år senare…det har tagit lång tid men frågeställningen och nyfikenheten har följt oss i vårt arbete och gett ett stort mervärde i vardagens dialog med chefer och ledare.

Vi vill framföra ett varmt tack till:

Mats Alvesson - för din uppmuntran att ta oss an en utforskande hållning för ett fenomen och gå den kvalitativa vägen. Du stöttade oss tidigt i processen att ta den svåra vägen som du sa, att gå ut och se vad som händer, med en öppenhet och samtidigt distinkthet.

Pernilla Petrelius Karlberg - som somriga dagar på Böljeblicks altan gav stöd i snårig kvalitativ metodik.

Magnus Stalby – vår ständiga klippa, när det har varit svårt har du stöttat, när vi fastnat har du uppmuntrat och utmanat. Din oändliga kunskap och värme har varit ovärderligt.

Våra kära kollegor på Psykologpartners som har kommit med nyfikna frågor och delat med sig av kunskap.

Alla chefer, ledare och kunder som bidragit med spännande diskussioner och perspektiv. Vet att många av er väntat länge på resultatet, tack för ert tålamod.

Våra tålmodiga familjer som har gjort det möjligt för oss att skriva uppsats på kvällar och helger.

Innehållsförteckning

Inledning…….1
Teoretisk bakgrund……3
Om ledarskap……..…….3
Full Range Leadership Model……..4
Indirekt ledarskap……...……..6
Tillit, förtroende och psykologisk trygghet……11
Syfte och Frågeställning……..12
Metod……13
Urval och Deltagare…….13
Val av metod ……..…….15
Datainsamling och tillvägagångssätt……...15
Analysmetod ……...16
Etiska aspekter av studien……16
Resultat……..17
Övergripande kategori: Strategisk planering ……..18
Huvudkategori 1: Påverkan genom organisationen ……23
Huvudkategori 2: Påverkan genom förebildskap och imagehantering……26
Huvudkategori 3: Påverkan genom direkt interaktion…….27
Centrala områden som påverkar det indirekta ledarskapet …….29
Diskussion…… 32
Påverkan genom organisationen……..32
Påverkan genom direkt interaktion……..33
Påverkan genom förebildskap och imagehantering…….33
Kontextuella faktorer……...34
Strategisk planering…….34
Reflektioner…….35
Metodkritik och begränsningar……36
Slutsatser…….…….37
Referenser…….38
Bilaga 1…….42

Indirekt Ledarskap i offentlig och privat sektor: en kvalitativ studie över hur högre chefer gör i syfte att påverka organisationen i önskad riktning

Att leda och att följa har varit fokus för oss människor i olika kulturers tidsåldrar och sammanhang. Ända sedan vi var jägare och samlare kring lägerelden till medeltiders feodalherrar och industrialiseringens utveckling av dagens managementteorier. Högre chefer och ledares roll, har getts olika betydelse som allt från den som enar och ger hopp till despoter som genom rädsla söndrar. De högre ledarskapets betydelse är onekligen intressant och viktigt för att förstå dynamiken i dagens organisationer, men har fått synnerligen lite utrymme i forskningen. Många frågor kvarstår. Denna uppsats ämnar öka vår kollektiva förståelse för det indirekta ledarskapet.

Dagens organisationer står inför stora utmaningar när det gäller att leda, organisera och hantera en ökad komplexitet (Minzberg, 2023). Det pratas alltmer om en komplexitet som visar ökad osäkerhet, förändringstakt och konkurrens samt ett ständigt behov av att förbättra innovationsförmågan och framgångsrikt hantera teknologiskiften. Susanna Alexenius (2021) synliggör bilden av ett rådande styrideal som mer handlar om att leva upp till förväntningar, normer och föreställningar än att ge faktisk styrkraft. Critical Management Studies synliggör perspektiv på en tidsanda där managementtrender och organisatoriska fenomen ofta blir ”floskler” vilket bidrar till att skapa en illusion av att komplicerade problem har enkla lösningar, vilket i sin tur kan leda till att verkliga utmaningar inte hanteras på ett adekvat sätt (Alvesson, 2019).

Oavsett vilken sanning som råder så är det ett faktum att vi i vår vardag som organisationspsykologer dagligen möter frustrerade och lite vilsna organisationer och chefer. Vi ser ett ökat tempo, en ökad press och obalans samt ett större gap mellan hur chefer och medarbetare uppfattar verksamheten, vilket leder till bristande gemensam förståelse och minskat förtroende. Vi ser också en ökad osäkerhet i vad man som ledning och organisation konkret ska göra för att systematiskt arbeta för en sammanhållen organisation där också många tenderar att falla för enkla lösningar som kommer långt bort från konkretisering av vad och *hur* organisationen gemensamt ska göra och vad som faktiskt har effekt.

Vi möter ett stort intresse och nyfikenhet på området indirekt ledarskap och att få ett sammanhållet ledningssystem. Hur ska man som högre ledning egentligen göra för att budskap inte ska feltolkas eller utvecklas till viskleken? Ofta finns det en förståelse för att det indirekta ledarskapet är viktigt men man saknar en helhetsbild av vad som behöver göras och *hur* det konkret ska göras. Det är också tydligt för oss att *hur* organisationer arbetar

genomtänkt och systematiskt med ledningssystemet påverkar organisationens verksamhet, avseende resultat men också avseende chefers och medarbetares engagemang och välmående.

Det finns god kunskap och förståelse avseende det direkta ledarskapet med väl etablerade ledarskapsmodeller (Aviolo, 2011; Northhouse, 2007) men vad gäller det indirekta ledarskapet belyser forskningen brister i systematisk kunskap om indirekt ledarskap samt brister i vilka framgångsfaktorerna är för ett välfungerande indirekt ledarskap och hur det ska tillämpas (Yammarino, 1994; Larsson et al, 2005). Det finns också bristfällig kunskap om hur det indirekta ledarskapet egentligen påverkar organisationen och får den att samverka mot gemensamma mål utifrån en gemensam värdegrund, med en ändamålsenlig gemensam riktning från medarbetare till högsta chef. Studier saknas också på olika organisationer och svensk forskning bygger på studier gjorda i militär kontext (Larsson et al, 2005).

Även om antalet studier på området indirekt ledarskap är få, så kan två slutsatser dras vad gäller högre chefers påverkan på verksamheten: den första är att det finns tydliga resultat på att det indirekta ledarskapet har en påverkan på organisationen och att dess påverkan i vissa fall är starkare än i det direkta ledarskapet. Den andra är att även om det gjorts analyser, studier av effekter och studier av utförandet av indirekt ledarskap så finns ett behov av att undersöka vad ledaren verkligen *gör* för att påverka (Yammarino ,1994; Larsson et al, 2005). Utifrån detta verkar ett fungerande ledarskap hos högre chefer därmed vara en viktig funktion för en organisations effektivitet och hållbarhet. Det innebär att ökad kunskap om vad som är nyckelfaktorer för att ledarskapet på högre nivå ska ha god effekt på chefer, medarbetare och verksamhet, skulle kunna ha stor påverkansgrad i många organisationer.

Utifrån de stora behov och intresse som finns vill vi med denna kvalitativa studie bidra till att öka kunskapen vad gäller framgångsfaktorer för ett indirekt ledarskap och att den kunskapen även kan tillämpas i utvecklingen av indirekt ledarskap för att högre chefer ska få konkret stöd i handling och systematiskt utvecklingsarbete – bortom floskler och förenklingar. Vi ser stort behov av utveckling av fördjupad teori inom området och förvånas över bristen på artiklar och studier inom detta område, medan andra områden som ex. psykologisk trygghet formligen exploderar. Vi har också en förhoppning och en ambition om att kunna tillämpa den nya kunskapen i vårt dagliga arbete som organisationspsykologer.

Teoretisk bakgrund

I det här avsnittet presenteras teorier och tidigare forskning som är relevant för studien. Vi inleder med att definiera ledarskap och sätta begreppet i ett sammanhang. Tidigare forskning på indirekt ledarskap är central för studien och presenteras mer grundligt. Transformerande- och transaktionellt ledarskap presenteras specifikt genom Full Range Leadership Model då mycket av den tidigare forskningen om indirekt ledarskap utgår från den teorin. Avslutningsvis presenteras ett antal andra teorier som är kopplade till indirekt ledarskap och som blir väsentliga för att kunna förstå och diskutera resultaten i linje med syfte och frågeställning.

Om ledarskap

Ledarskap är ett populärt fält att studera och dess betydelse för utvecklingen av organisationer anses ofta vara avgörande. Forskningsstödet för att ledarskapet påverkar organisation och medarbetare är stort, en ledare som föregår med gott exempel bidrar till ökad tillit i arbetsgruppen och en god psykosocial arbetsmiljö. En ledare som inspirerar och skapar mening i arbetet kan motivera medarbetarna även i mer enahanda arbetsuppgifter. Ledarskapet kan främja lärande och utveckling både på individ- och organisatorisk nivå (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017). Men vad menas egentligen med ledarskap och vad innebär det?

Definitionerna på ledarskap är många men några av de mer etablerade definitionerna är: ”*Ledarskap är en persons förmåga att påverka, motivera och möjliggöra för andra att bidra till effektiviteten och framgången hos den organisation de tillhör”* (House et al, 1999 s.13).

En annan och snarlik definition har formulerats av Yukl: *”Ledarskap är processen att påverka andra att förstå och vara överens om vad som behöver göras och hur det kan göras effektivt, och processen att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar att nå delade mål”* (Yukl, 2002 s.7).

Vidare bör man skilja mellan ledarskap och chefskap (managagement) där det senare utgår från den hierarkiska strukturen i organisationen med formellt mandat, regler, resultatkontroll, måluppfyllelse och organisering som fokus, medan ledarskap snarare handlar om interaktionen mellan ledare och följare, vad ledaren *gör* som motiverar följaren att utföra vissa arbetsuppgifter och att uppleva arbetet som meningsfullt (Alvesson et. al. 2017; Ladkin 2010; Smircich & Morgan, 1982; Zaleznik, 1977). Kotter (1990) definierar management som planering och budgetering, organisering och bemanning samt kontroll och problemlösande.

Ledarskap avser att hantera förändring genom att sätta en ny riktning (vision), anpassa människor till den riktningen (kommunicera visionen) och motivera och inspirera människor (gå mot visionen) (Kotter, 1990).

Synen på ledarskap har utvecklats från aktiv administration till personlighetsegenskaper där först det auktoritära ledarskapet dominerade för att sedan överges för det mer demokratiska ledarskapet men där fokus fortfarande var på beteenden hos den enskilda ledaren. Slutligen har forskningen intresserat sig för det mer kollektivistiska ledarskapet där ansvaret delas mellan ledaren och medarbetarna samt förståelse för att ledarskapet verkar i ett sammanhang och påverkas av detta (Lawler, 2005).

På högre nivåer i organisationer utövas ledarskap till stor del i indirekt form. Ledaren har direkt kontakt med sina närmaste underställda chefer men merparten av påverkan på medarbetaren är direkt och kontakten sker främst via de underställa cheferna (Larsson & Kallenberg, 2006). Det särskiljs från direkt ledarskap som innebär att ledaren direkt påverkar de personer som hen leder (Larsson et al, 2005). Ett exempel på direkt ledarskap är det ledarskap som första linjens chef utövar där första linjens chef är den chefsnivå som är närmast medarbetarna. Det indirekta ledarskapet utövas av chefer på högre nivå, som har en eller flera chefsled under sig. Det indirekta ledarskapet utövas således främst mot underställda chefer men innefattar även kommunikation och framträdanden som riktas mot hela verksamheten eller mot extern part (Larsson & Kallenberg, 2006).

Tidigare forskning om indirekt ledarskap (Yammarino, 1994; Larsson et al., 2005) analyserar indirekt ledarskap utifrån teorier om transformativt ledarskap och begreppet ”*transformational leadership at a distance”* (Yammarino, 1994, s. 26). Därför beskrivs direkt ledarskap samt transformativt ledarskap innan en fördjupning görs i tidigare forskning av indirekt ledarskap.

Full Range Leadership Model

Som tidigare redogjorts för så handlar ledarskap alltså om att *klargöra* önskvärda och förväntade beteenden, prestationer och resultat. Men också om att *påverka* individer och grupper att prestera över uttalade förväntningar (Aviolo, Sosik, Kahai & Baker, 2014). Genom sitt sätt att agera och kommunicera kan ledare påverka medarbetarnas motivation (Deci & Gagné, 2005; Söderfjäll, 2007) och medarbetarens drivkraft att prestera. Motivationsteorin som ligger till grund för detta kallas för *Self Determination Theory och* utgår från människans grundläggande psykologiska behov: behov av att känna aut*onomi, kompetens och samhörighet.* Om dessa behov tillgodoses skapas det som kallas för aut*onom*

motivation, det vill säga individens egen vilja att agera och prestera, jämfört med *kontrollerad motivation som* snarare grundar sig i en känsla av krav och måste (Deci, Olafsen & Ryan, 2017; Söderfjäll, 2007)

En ledarskapsmodell som är nära förknippad med motivation och som har funnits sedan sent 70-tal (Burns, 1978) men som har utvecklats och fått stort genomslag de senaste decennierna, är den som idag kallas för *Full Range Leadership Model (FRLM)* (Bass, 1999; Söderfjäll, 2007). Det är en modell som ligger till grund för en mängd vetenskapliga studier där det framkommer ett starkt stöd för att det finns ett samband mellan ledarskapet enligt FRLM och medarbetares effektivitet, mående och prestation (Tafvelin, Hyvönen & Westerberg, 2012; Söderfjäll, 2007; Dumdum, Lowe & Avolio, 2013).

Initialt utvecklades det som kallas det *transaktionella* ledarskapet och som kännetecknas av att tydliggöra förväntningar och mål samt förväntad belöning utifrån prestation och måluppfyllnad (Aviolo, 2011; Northhouse 2007). Det handlar om ett utbyte av tjänster mellan ledare och medarbetare, antingen utifrån mål och belöning eller utifrån tillrättavisning/ korrigering, om medarbetaren inte följer fastställda riktlinjer eller når upp till den förväntade standarden (Bass, 1999). Relationen mellan ledare och medarbetare är inte djup utan bygger på utbyte av tjänster vilket gör att relationen och samarbetet upphör när uppdraget är avslutat (Burns, 1978; Tafvelin, 2013). Som en vidareutveckling av det transaktionella ledarskapet formades det som kom att kallas det *transformerande ledarskapet.* Det kännetecknas av att ledaren bygger relation till medarbetaren och utgår från medarbetarens värderingar, synliggör det meningsfulla i uppdraget och visionen både för uppdraget och för gruppen (Burns, 1978). Det transformerande ledarskapet kännetecknas således av att ledaren stimulerar och entusiasmerar medarbetaren att *vilja* prestera mer än bara det som förväntas. Att se till helhetens bästa snarare än att utgå från sina egna intressen (Avolio & Yammarino, 2013; Bass, 1985; Burns, 1978). Den transformerande ledaren förstärker medarbetarens självförtroende och den inre motivationen samt viljan att leverera mer än vad som förväntas (Seibert et al., 2011).

Utifrån Burns beskrivning (1978) så betraktades transaktionellt och transformativt ledarskap som motsatser (Yukl, 2006). Men under senare år har motsatsförhållandet tonats ner (Tafvelin, 2013). Snarare framhålls att de båda modellerna kompletterar varandra (Wang et al., 2011). En modell där både det transaktionella och det transformerande ledarskapet finns representerade är *Full Range Leadership Model* (FRLM). Modellen delar in ledarskapet i fyra olika kategorier (Avolio, 2011; Söderfjäll, 2007) där den första brukar beskrivas som undvikande eller frånvarande ledarskap och uppges enligt forskningen vara ineffektiv (Bass &

Riggio, 2006). Den andra och tredje kategorin betraktas som transaktionellt ledarskap medan den fjärde är en beskrivning av det transformerande ledarskapet (Avolio, 2011; Söderfjäll, 2007). Här följer en kort sammanfattning av de fyra kategorierna:

- *Låt-gå ledarskap*: Kännetecknas av undvikande och passivitet. Ledare som inte tar ansvar, undviker att ta tag i konflikter eller missförhållanden. Information och kommunikation är bristfällig samt att förväntningarna på medarbetarna är otydliga.
- *Avvikelsebaserat ledarskap*: Bygger på att ledaren på olika sätt uppmärksammar fel/avvikelser och korrigerar dessa. Kan vara både proaktivt och reaktivt och är viktigt för att man ska kunna lära av sina misstag och att dessa ska bidra till utveckling.
- *Villkorligt belönande ledarskap*: Handlar om belöningar villkorat med prestation. Att ha tydliga och utmanande mål och förväntningar samt att dessa mål följs upp och utvärderas.
- *Transformerande ledarskap*: Bygger på ledarens kunskap och förståelse omkring människans motivation och värderingar. Att kunna påverka medarbetare till att vilja prestera mer än vad som förväntas av dem och att därmed bidrar till förändring och utveckling. Beteenden som kännetecknas av transformerande ledarskap är: *att vara en förebild, att vara visionär, att utmana, frigöra potential och att uppmuntra* sina medarbetare.

Mycket forskning finns kring transformativt ledarskap. I en studie av Bass och Riggio (2006) framkommer det att transformativt ledarskap i större utsträckning än transaktionellt ledarskap, leder till bättre prestationer, minskad stress bland medarbetarna samt till ett större engagemang. (Bass och Riggio, 2006)

Indirekt ledarskap

Direkt ledarskap, relationen och interaktionen mellan ledare och deras direkta följare (direktrapporterande) har forskats på grundligt på alla olika organisatoriska nivåer och i en mängd olika sammanhang (Yammarino 1994, Larsson et al., 2005; Larsson, et al., 2007). Däremot är vår kunskap om och förståelse för indirekt ledarskap, dvs det inflytande en ledare har på icke direktrapporterande personer mycket mer begränsad.

Forskning och studier på effekter av ”leadership at a distance” har traditionellt fokuserat på berömda ledare eller högsta ledaren (CEO cheif executive officers) av större organisationer (Yammarino 1994). Yukl (1999) hävdar att förståelsen för ledarskap begränsas av fokus på förhållandet mellan ledare och medarbetare (dvs direkt ledarskap) utan analyser av grupp- eller organisationsnivå (ex indirekt ledarskap).

Hersey och Blanchard (1969 se Larsson et al, 2005) pekar på olika krav på ledare utifrån olika organisatoriska nivåer. Jämfört med första linjens chefer behöver ledare på högre nivåer mindre uppgiftsrelaterade färdigheter och istället mer konceptuella förmågor. Björkman (1999 se Larsson et al 2005) pratar om att kliva in i en modellvärld. Andra funktionella aspekter av högre ledarskap innefattar en förmåga att kunna se helheten snarare än detaljerna samt att kunna hantera olika tidsperspektiv simultant, exempelvis ha förmågan att fatta snabba beslut i stunden för att i nästa stund ägna sig åt strategisk planering. En annan viktig förmåga är att kunna hantera "cross pressure dilemma", det vill säga balansen mellan kraven från högre nivåer såväl som kraven från underordnade (Björkman, 1999; Johnsen, 2002; Mintzberg, 1980; Watson, 2001 se Larsson et al, 2005).

Sammanfattningsvis fokuserar den mesta forskningen på funktionella aspekter kopplat till organisatorisk nivå såsom planering, organisering, problemlösning, information, delegering samt önskad psykologisk karakteristik såsom att vara autentisk, resilient, energisk och att ha konceptuella färdigheter etc. (Larsson et al, 2005).

Som tidigare nämnts så är forskningen begränsad vad gäller *hur* det indirekta ledarskapet utövas, det vill säga vad ledaren faktiskt *gö*r för att påverka de som finns längre ner i hierarkin. Speciellt avseende att påverka individer två eller flera hierarkiska nivåer under dem själva (Larsson et al, 2005).

Är indirekt ledarskap viktigt och vad vet vi om det? Även om det finns brister i forskningen inom området indirekt ledarskap så går det att dra två slutsatser utifrån de studier som gjorts: Den första är att det finns tydliga resultat på att högre nivåers indirekta ledarskap har en påverkan och att den påverkan i vissa fall är starkare än det direkta ledarskapet (Chen & Blise, 2002). Den andra slutsatsen är att även om det gjorts analyser, studier av effekter och studier av utförandet av indirekt ledarskap så finns ett behov av att undersöka vad ledaren verkligen *gör* för att påverka (Yammarino 1994). Yammarino (1994) visar att det är känt från tidigare forskning att transformerande ledare på högre nivåer i en organisation kan vara mycket goda förebilder och att det har effekt på alla nivåer.

Hur går indirekt ledarskap till? Vad som verkligen sker i det ledarskapets påverkansprocess vet vi ganska lite om (Bono & Judge, 2003). Hur det indirekta ledarskapet går till och vad ledare i praktiken gör för att påverka personer två eller flera nivåer under dem har ägnats än mindre uppmärksamhet (Larsson et al., 2005).

Yammarino (1994) tar utgångspunkt i indirekt ledarskap som ”transformational leadership at a distance” menar att de beteenden som ledare uppvisar har både en direkt och indirekt effekt på medarbetare beroende på var i hierarkin ledaren befinner sig. Att transformerande ledarskap fungerar effektivt även om ledaren och medarbetaren inte har direkt kontakt. De transformativa ledarna påverkar alltså medarbetaren indirekt framför allt genom att skapa företagskultur, kommunicera visioner och delegera ansvar (Yammarino, 1994). Yammarino (1994) menar att ledare på alla nivåer i organisationen kan påverka utveckling och effektivitet på följare på lägre nivåer, oavsett direktrapportering. Påverkan kan också vara uppåt och horisontellt, indirekt ledarskap är alltså inte bara top down utan även bottom up och horisontellt.

Det är två modeller som lyfts fram i forskningen kring indirekt ledarskap; kaskadmodellen och by-passmodellen (Yammarino, 1994) samt The emerging model (Larsson et al, 2005) – hur går indirekt ledarskap till?

Indirekt ledarskap genom kaskadmodell och by-passmodell. Yammarino (1994) har tagit fram en modell med två principer som beskriver hur det indirekta ledarskapet utövas och vad ledare faktiskt gör för att påverka individer två eller fler hierarkiska nivåer under dem själva. *Kaskadmodelle*n avser ett ledarskap som förmedlas till underställda chefer som filtrerar det vidare ner i organisationen. *By-passmodellen* avser när högre chefer direkt interagerar med underställda två eller fler hierarkiska nivåer ner utan att involvera deras direkta chefer. Yammarino lyfter fram att indirekt ledarskap genom by-pass modellen fungerar olika väl i olika sammanhang och organisationer vilket han förklarar med hur den sociala distansen ser ut mellan ledare och medarbetare. Han pekar också på hur dessa två typer av indirekt ledarskap kan utövas genom att relatera olika ledarskapsbeteenden till de olika faktorerna i den transformativa-transaktionella ledarskapsmodellen (Bass 1985, 1993).

The emerging model. Larsson et al. (2005) tog utgångspunkt i den svaga empiriska grund som indirekt ledarskap vilade på, avseende ”hur:et” men också specifikt kopplat till olika organisatoriska sammanhang. Larsson et al. (2005) avsåg att utveckla en teoretisk förståelse för frågan i ett militärt sammanhang. Studiens fokus var den mjukare sidan av det indirekta ledarskapet, såsom attityder och beteenden där lagar, policys och regler inte innefattades, endast hur policys och lagar följdes. Studien hade ett top-down perspektiv från ledarna, följarna i den indirekta ledarskapsprocessen gavs mindre uppmärksamhet.

Indirekt ledarskap kan förstås som en process som börjar med idéer och mentala modeller av chefer på högre organisatorisk nivå om vad som ska göras (visioner och mål), samt hur det ska göras (implementering). Dessa idéer och mentala modeller filtreras sedan ner genom en ”lins” eller ”filter” som består av rådande normer i en organisation. Informationen som filtreras kan förändras under vägen genom både individer och kultur. Den påverkansprocess som därefter följer sker längs två spår samtidigt (Larsson, Alvinius, Ohlsson, 2020).

Den ena påverkansprocessen är *handlingsinriktad* och består av interaktioner med en ”länk”, dvs oftast en individ eller en mindre grupp av direkt underlydande chefer som i sin tur förmedlar budskapet vidare till lägre organisatoriska nivåer. Den andra påverkansprocessen är *image-orienterad* och handlar om *förebildskap*. Högre ledning påverkar genom att vara gynnsamma respektive ogynnsamma förebilder.

I gynnsamma fall så har medarbetare på lägre nivåer förtroende både för länken och den högre ledningen. Det tycks vara nödvändiga förhållanden för engagemang och aktiv medverkan. I ogynnsamma fall saknas förtroende vilket föder omdefinitioner av budskapet och nödvändigheten av att förlita sig på belöning och straff för att uppnå lydnad.
Som Larsson et al (2005) skriver: ”*om det inte är något förtroende mellan dig och dina underordnade, hur kan du vara säker på att de står upp för dina idéer? Utan förtroende så kan allt bryta samman”* (Larsson et al, 2005, s.219).

Säkerhetskultur – filter. Larsson et al (2005) lyfter i sin forskning ett tydligt fynd att den säkerhetskultur som rådde påverkade de indirekta ledarskapsprocesserna och vilken den relativa inverkan på verksamheten blev (Larsson et al, 2007). Ett exempel var avseende kategorin regler som hade två aspekter: dels där högre ledning samt nya piloter monitorerades noga avseende regelbrott, dels att det utvecklades hos de mer erfarna en ”cool norm” där en viss typ av regelbrott belönades informellt, om ingen högre chef såg. Kulturen tycktes därmed i hög grad påverka vilket inflytande de högre cheferna hade. I senare litteratur (Larsson, Alvinius & Ohlsson 2020) är begreppet utvidgat och begreppet ”filter” används tydligare som beskrivning på att högre lednings idéer och mentala modeller filtreras. Filter innebär att information sovras eller förvrängs, omedvetet eller medvetet. Det finns mellan varje hierarkisk nivå men kan också finnas mellan individer och grupper på samma nivå. Orsak till filter finns på individnivå och i samspelet mellan högre chef och underordnad chef (länk) men kan också vara organisationsaspekter där kultur innefattas.

Handlingsinriktad påverkan genom en länk. Betydelsen av en bra länk mellan högre ledning och lägre nivåer av organisationen förs fram som central för framgångsrikt indirekt ledarskap. Länken beskrivs som avgörande, dels för att budskapet ska kunna förmedlades i linje med målen och utan misstolkningar längs vägen, dels i form av dialog/feedbackloop för att fånga upp om budskapet förändrats längs vägen. Två faktorer beskrevs som centrala: hur man väljer sin länk samt hur man interagerar med den. När framgångsrikt indirekt ledarskap beskrivs så lyfts vikten av att ha en god relation med sin länk samt ett medvetet arbete att skapa gemensamma mentala modeller en gemensam bild av vad som ska göras och hur det ska göras. Man trycker också på vikten av att ha djup kunskap om personen, känna den och utveckla ömsesidigt förtroende (Larsson, Alvinius & Ohlsson 2020).

Andra framgångsrika beteenden som framhålls för att interagera med länken, är att utöva det som ofta kallas *tillitsbaserat ledarskap* det vill säga, att överlåta *hur* uppgiften ska göras, till länken samt att ha förtroende för att länken kan härbärgera oklarheter och hantera utmaningar (Larsson, Alvinius & Ohlsson 2020). Detta samtidigt som stödet till länken är viktigt och att stå bakom länken inför lägre chefer/ medarbetare, att inte gå förbi länken och som högre chef gå direkt till lägre chefer eller medarbetare. Att gå förbi länken behöver dock beaktas i sin kontext där det ibland kan vara funktionellt (Larsson, Alvinius & Ohlsson 2020).

Imageinriktad påverkan genom att vara en förebild. Fyra områden som framhålls som viktiga i att som indirekt ledare vara en förebild (Larsson et al 2005): 1. Grundläggande förhållningssätt som handlar om att vara tydlig med sina värderingar, att ta ansvar och visa omtanke. 2. Inspiration: Att visa uppskattning, uppmuntra delaktighet och värdesätta kompetensutveckling. 3. Motivation/ Drivkraft: att visa engagemang, att ”leva som man lär” och att utstråla professionalitet. 4. Kommunikation: att ge tydliga och enkla budskap, kongruens mellan vad det som sägs och det som görs, hålla alla informerade om vad du som chef gör och använd rätt kanal för varje budskap.

Utifrån Larsson et als studie (2005) är det tydligt att det är svårt för ledare att särskilja indirekt ledarskap från direkt ledarskap. Flera av de faktorer som har betydelse tycks relaterade till båda typerna av ledarskap och kan kopplas till påverkan som kommer från att vara en förebild.

Tillit, förtroende och psykologisk trygghet

Tillit, förtroende och psykologisk trygghet är begrepp som blivit populära på senare år och i takt med det har också forskningen inom området ökat. Behovet och vikten av förtroende och tillit väntas dessutom öka kommande år med anledning av samhället och organisationers utveckling (Mayer et al, 1995). En utveckling med omstrukturering i organisationer med nya och mer flexibla, nätverksbaserade arbetssätt samt en mer individ- och situationsberoende ordning. Det innebär att det ställs högre krav på den enskilda individen att ta ansvar för det egna arbetet men också krav på arbetsledningen att arbeta utifrån tillit och tydliga mål (Toivanen, 2015).

Tillit och förtroende är stora forskningsfält som för en djupare förståelse kräver mer utrymme än vad som är möjligt inom ramen för den här uppsatsen. Därför följer endast en kortfattad översikt avseende hur begreppen kan kopplas till teoribildningen på Indirekt Ledarskap.

Maria Fors Brandebo (2021), forskare på Försvarshögskolan, menar att tillit leder till högre prestation, bättre trivsel på arbetsplatsen, högre motivation, ett bättre välmående på arbetsplatsen, en bättre attityd gentemot ledaren samt positiva resultat för organisationen. Dessutom framgår det av hennes studier att om medarbetaren har tillit/förtroende till ledaren så ökar sannolikheten för att medarbetarna även skall utveckla tillit/förtroende till sina kollegor (Fors Brandebo, 2021).

Larsson, Alvinius & Ohlsson (2020) tydliggör att flexibilitet och anpassning är avgörande för att skapa förtroende. Det kan exempelvis åskådliggöras genom talesättet att ”tala med bönder på bönders vis och med lärde på latin”. Utan förtroende och tillit så skapas lätt misstänksamhet, fantasier och föreställningar av andras avsikter och handlingar. Kommunikation missuppfattas och identifikationen med gruppen minskar (Granberg & Wallenholm, 2020).

Faktorer som bidrar till att tillit och förtroende ökar är exempelvis om man som ledare är tydlig med vad som gäller, pratar om och synliggör förväntningar och är rättvis. Om man som medarbetare känner att man blir rättvist behandlad oavsett vilken situation det gäller känner man trygghet, som leder till tillit. Det är också viktigt att avsätta tid för sitt ledarskap. Att utveckla tillit tar tid, och det går inte att göra om man inte tar sig tid för sina medarbetare (Fors Brandebo (2021).

En viktig aspekt av förtroende och tillit är att det innefattar olika faktorer och olika domäner. Det innebär att jag kan ha förtroende för dig avseende vissa områden, men inte andra. Mayer et al (1995) ser att tre olika områden ofta framträder i forskningen avseende hur förtroende och tillit skapas: förmåga, välvilja och integritet. Förmåga är den grupp av

färdigheter, kompetenser och egenskaper som gör att en part kan ha inflytande inom någon specifik domän. Välvilja är i vilken utsträckning en person tros vilja göra gott mot motparten och inte enbart ett egocentriskt vinstintresse. Integritet handlar om individens uppfattning att den andre följer en uppsättning principer som motparten finner acceptabla. Maria Fors Brandebo (2021) betonar att tillitsskapande ledarskap handlar om att man ska skapa positiva förväntningar hos medarbetarna så att de får en positiv förväntan på dig som ledare, som att du är kompetent, vill dem väl och att du har en hög integritet.

Psykologisk trygghet särskiljer sig från tillit och förtroende. Amy Edmondson, forskare vid Harvard Business School definierar psykologisk trygghet som ”*en kultur där människor känner sig bekväma med att uttrycka sig och vara sig själva*” (Edmondson, 2018, s.14). Amy Edmondson poängterar att även om tillit och psykologisk trygghet har mycket gemensamt så är de inte utbytbara. En viktig skillnad är att psykologisk trygghet upplevs på gruppnivå. Människor som samarbetar med varandra har oftast ungefär samma bild av huruvida kulturen är psykologiskt trygg eller inte. Tillit är något som rör interaktionen mellan individer eller parter och är därmed kopplad till en viss individ eller organisation. Vidare poängterar Amy Edmondson (2018) att psykologisk trygghet inte är en funktion av organisationskultur. Studier har visat att psykologisk trygghet varierar mellan team i samma organisation. Därmed är det väldigt svårt för alla företag att helt enkelt bestämma sig för att ha psykologisk trygghet i hela sin organisation, men däremot har alla möjlighet att skapa psykologisk trygghet i sina team (Edmondson, 2018).

Syfte och frågeställning

Utifrån tidigare forskning är det tydligt att indirekt ledarskap har stor påverkan på en organisation. Det är också tydligt att, trots värdefulla bidrag och teorier om indirekt ledarskap, från framför allt Yammarino (1994) samt Larsson et al (2005) och dess studier i militär kontext, att kunskapen om indirekt ledarskap vilar på relativt svag empirisk grund och därmed har behov av ytterligare forskning, i olika typer av organisatoriska sammanhang. Utifrån det är vår slutsats att det behövs mer explorativ kvalitativ forskning för att öka förståelsen i denna fråga.

Syftet med den här studien är att bidra till ökad kunskapsutveckling om vilka nyckelfaktorer högre chefer använder i sitt ledarskap i syfte att påverka organisationen i önskad riktning. Detta genom att empiriskt undersöka vad högre chefer beskriver att de *gör* i form av indirekt ledarskap. Vi vill synliggöra meningsbärande teman av hur indirekt ledarskap kan göras i praktiken, i syfte att få ett instruktionsvärde i frågan och därmed bidra

till en kunskapsutveckling som blir ett stöd i vardagen. Vi intresserar oss här för vad de konkret beskriver att de gör avseende ledarbeteenden och ledarrelationer, och inte management och chefskap eller organisering.

Frågeställning är således: Vad och hur beskriver chefer på olika nivåer, samt nyckelpersoner, att högre chefer gör för att påverka organisationen i önskad riktning?

Metod

Urval och deltagare

Organisationer och intervjupersoner valdes utifrån ett målinriktat urval (Bryman, 2008), det vill säga deltagare som bedöms vara relevanta för att besvara frågeställningen, samt utifrån ett så kallat *tillfällighetsurval* (opportunity sampling), där organisationen uppfyllde kriteriet minst tre chefsled. Tillfällighetsurval innebär att val av organisationer görs utifrån tillgänglighet (Hayes, 2000). Vissa av organisationerna var bekanta för oss sen tidigare medan andra var nya.

Studien genomfördes på fyra organisationer, tre inom privat sektor och en inom offentlig sektor. Organisationerna verkade både i och utanför Sverige. Alla organisationer hade en matrisorganisation och projektorganisationer vilket gör att kategorisering i nivå varierade vad gäller indelning och jämförelse. De intervjuade var högsta chefen för aktuell organisation/avdelning och underställda chefer samt några nyckelpersoner (ej formellt chefer). De intervjuade underställda cheferna hade i sin tur både egna underställda chefer samt någon som hade enbart underställda medarbetare. Det fanns också någon med både underställda chefer och medarbetare. Samtliga chefer på högsta nivå ledde en ledningsgrupp där både underställda chefer och nyckelpersoner kunde ingå. Totalt genomfördes 4 intervjuer av högsta cheferna, en per organisation/avdelning. På nivåerna under genomfördes 2–5 intervjuer per organisation av underställda chefer samt nyckelpersoner som inte formellt var chefer men del i ledningsgruppen. Vi kan inte uttala oss om hur välfungerande organisationerna är men vår upplevelse är att alla fyra organisationer vid intervjutillfällena var rimligt välfungerande och inte i någon kris. Kortfattat beskrivs organisationerna nedan.

Organisation 1

Pilotintervjuerna genomfördes i denna organisation. Organisationen är ett multinationellt bygg- och fastighetsföretag i Sverige. Organisationen är en del av en nordisk koncern med flera verksamhetsområden där aktuell verksamhet är en avdelningsorganisation i sin region med ca 300 anställda. Avdelningen beskrivs som mycket självständig med stark

tillhörighet till den regionala avdelningen. I organisationen finns 3–4 chefsled samt också en matrisorganisation. Högsta chef på avdelningen har i sin tur överordnade på koncernnivå där dialog sker någon eller några gånger i månaden. Intervjuer genomfördes med den högsta chefen, fem underställda chefer, fyra arbetsledare och en nyckelperson. Två av intervjupersonerna var kvinnor och 4 män. Högsta chefen hade både direktrapporterande och indirekt rapporterande underställda.

Organisation 2

En global industrikoncern med flertal olika divisioner. Aktuell division innefattar 16 200 anställda och intervju skedde med högsta chef som är ansvarig för ett större försäljningsområde i norra Europa. Försäljningsområdet är organiserat i matrisorganisation där ansvarig chef ansvarar för 7 länder med totalt 9 underställda chefer. Under cheferna finns enheter med 7 – 50 medarbetare och totalt finns 3–4 chefsled. Det beskrivs som en komplex organisation. Aktuell högsta intervjuade chef hade både direktrapporterande och indirekt rapporterande underställda. Intervjuer genomfördes med högsta chef för aktuell försäljningsorganisation samt 2 av de underställda cheferna.

Organisation 3

Den tredje organisationen som vi intervjuade är ett svenskt mjukvaruföretag med internationell marknad. Företaget är indelat i två affärsenheter med en affärsenhetschef för respektive enhet samt ett antal stödfunktioner. Verksamheten har ca 150 anställda och upp till tre chefsled; VD, affärsenhetschef och teamledare samt några nyckelpersoner såsom produkt- eller funktionsägare med särskilda uppdrag men som saknar personalansvar. Företaget kan beskrivas som innovativt med hög teknik- och kompetensnivå. Intervjuer genomfördes med VD, två affärschefer och en enhetschef.

Organisation 4

Den fjärde organisationen är en kommun i en medelstor svensk stad. Det är alltså en politiskt styrd organisation som arbetar på uppdrag av kommunfullmäktige. I kommunen finns det 8 förvaltningar som har till uppgift att verkställa politikens beslut. Stadsdirektören har det övergripande ansvaret över förvaltningarna och de kommunala bolagen som är 10 till antalet. Varje förvaltning har en förvaltningschef och varje bolag har en VD. Förvaltningarna har mellan 3 och 6 chefsled, beroende på förvaltningens storlek medan bolagen kan variera

mellan direktrapporterande medarbetare och upp till tre chefsled. I hela kommunen arbetar ca 15 000 personer. Intervjuer genomfördes med stadsdirektör, avdelningschef och medarbetare.

Val av metod

Då syftet med denna studie är att undersöka och utforska det indirekta ledarskapet, valdes en kvalitativ forskningsansats (Langemar, 2008). Metoden är flexibel och ett sätt att systematiskt tolka data där teman och mönster kan identifieras (Hsieh & Shannon, 2005). Processen för studien är abduktiv, dvs att teori och empiri varvats växelvis (Langemar, 2008). En gängse metod givet undersökningsfenomenet och föll sig naturligt i processen. Vidare har resultatet bearbetats genom tematisk analys, som är en kvalitativ grundläggande analysmetod för att identifiera, analysera och beskriva teman och mönster i ett insamlat datamaterial. Fördelar med metoden är att den är flexibel då den är fri från en teoretisk ram och begränsas därmed inte av teoretiska villkor samt att den är relativt enkel att använda sig av. Braun & Clarke beskriver att genom sin teoretiska frihet ger tematisk analys ett flexibelt och användbart forskningsverktyg, som potentiellt kan ge en rik och detaljerad, men ändå komplex, redogörelse för data (Braun & Clarke, 2013). Vidare har rapporten en semantisk ansats vilket enkelt uttryckt innebär att resultatet presenteras "som det är" utan att leta efter underliggande meningar och tolkningar initialt.

Datainsamling och tillvägagångssätt

Totalt genomfördes 16 intervjuer, 4 med högre chefer, 12 med underställda chefsled samt nyckelpersoner.

Den högre chefen kontaktades via mejl och informerades om syftet med studien, omfattning, tillvägagångssätt, konfidentialitet och att deltagandet i studien var frivilligt, detta enligt de etiska riktlinjerna för psykologisk forskning.

Vidare tillhandahöll den högre chefen kontaktuppgifter till sina underställda chefer och nyckelpersoner som tillfrågades om deltagande i studien och som fick ett informationsmejl. Cheferna instruerades välja chefer som kunde ge en representativ bild och inte enbart var starkt positiva eller starkt negativa personer.

Intervjuerna genomfördes mellan november 2021 och november 2022. Den första intervjun fungerade som en pilotstudie och tog ca 1 timme och 15 minuter. Därefter reviderades frågorna något och övriga intervjuer tog mellan 55 minuter och 1 timme och 5 minuter. Vid själva intervjutillfället informerades informanterna återigen om syftet med intervjun, konfidentialitet och att intervjuerna skulle spelas in digitalt men raderas efter

avslutad uppsats. Efter att informanterna godkänt detta påbörjades intervjun. För att säkra konfidentialiteten är vissa citat modifierade så att det inte går att identifiera vare sig person eller verksamhet men innebörden i citaten är intakta.

Två semistrukturerade intervjuguider med öppna frågor utformades; en riktad till högre chefer och en riktad till underställda chefer och nyckelpersoner (se bilaga 1). Frågorna fungerade i första hand som "vägledning" för att säkerställa att informanten besvarade de områden som skulle undersökas. Som Alvesson och Sveningsson skriver (2014) så skiljer sig chefskapet avsevärt åt beroende på organisation vilket också är fallet här. Utifrån vår undersökande ansats med relativt öppna frågor resulterade det i att intervjuerna till stor del bygger på följdfrågor. Denscombe (2009) beskriver hur en intervjuguide med specifika teman utformas vid semistrukturerade studier men att informanterna har frihet att utveckla sina svar på sina egna sätt. Då ansatsen är utforskande så bedömdes semistrukturerad intervju vara en passande intervjuform.

Intervjuerna följde därefter rekommenderad procedur för tematisk analys med transkribering och upprepad genomläsning (Braun & Clarke, 2013).

Analysmetod

För att analysera datamaterialet har vi utgått från tematisk analys, en metod där analysfasen inleds med att rapportskrivarna bekantar sig med själva materialet genom att lyssna igenom intervjuerna, transkribera dem och läsa igenom intervjuerna igen. Utifrån det påbörjades själva analysen och initiala koder identifierades som bedömdes vara meningsbärande. Detta gjordes initialt individuellt för att därefter presenteras för varandra och jämföra, i detta steg behölls samtliga koder. I nästa steg hittades teman genom att kategorisera koderna och definiera dessa i grupper. Även detta gjordes initialt individuellt för att sedan jämföra med varandra. Men därefter diskuterade rapportskrivarna materialet och sammanfogade det till ett antal gemensamma grupper. Efter att ha grupperat materialet namngavs de teman som framkommit och kopplades till teori och tidigare forskning i diskussionen. Avslutningsvis skrevs rapporten och de olika temana belystes med citat och underteman för att på ett tydligt sätt synliggöra hur temana besvarar rapportens frågeställning (Braun & Clarke, 2006).

Etiska aspekter av studien

Denna studie och specialistuppsats faller inom det s.k. studerandeundantaget i etikprövningslagen, vilket gör att vi bedömer att det inte behöver etikprövas

(Psykologförbundets direktiv om specialistuppsats, 2021). Etikfrågorna bör också beaktas utifrån information på Etikprövningens hemsida etikprovningsnamnden.se där vi även utifrån etikprövningens definition bedömer att studien faller inom ramen för studier som *inte* behöver etikprövas. Detta då inga känsliga personuppgifter är av intresse för studien och därmed inte heller förekommer. Deltagarna har redan vid första skriftliga kontakten informerats om att studien var frivillig och anonym. Vid intervjun informerades de muntligen i enlighet med informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002; Gustafsson, Hermerén & Pettersson, 2005) och gavs möjlighet till att ställa frågor och ett val att fortsätta intervjun. Detta för att följa de etiska riktlinjerna i psykologisk forskning. Dessutom är citat som presenteras i resultatet modifierade så att det inte går att identifiera vare sig person eller verksamhet men innebörden i citaten är intakta.

Resultat

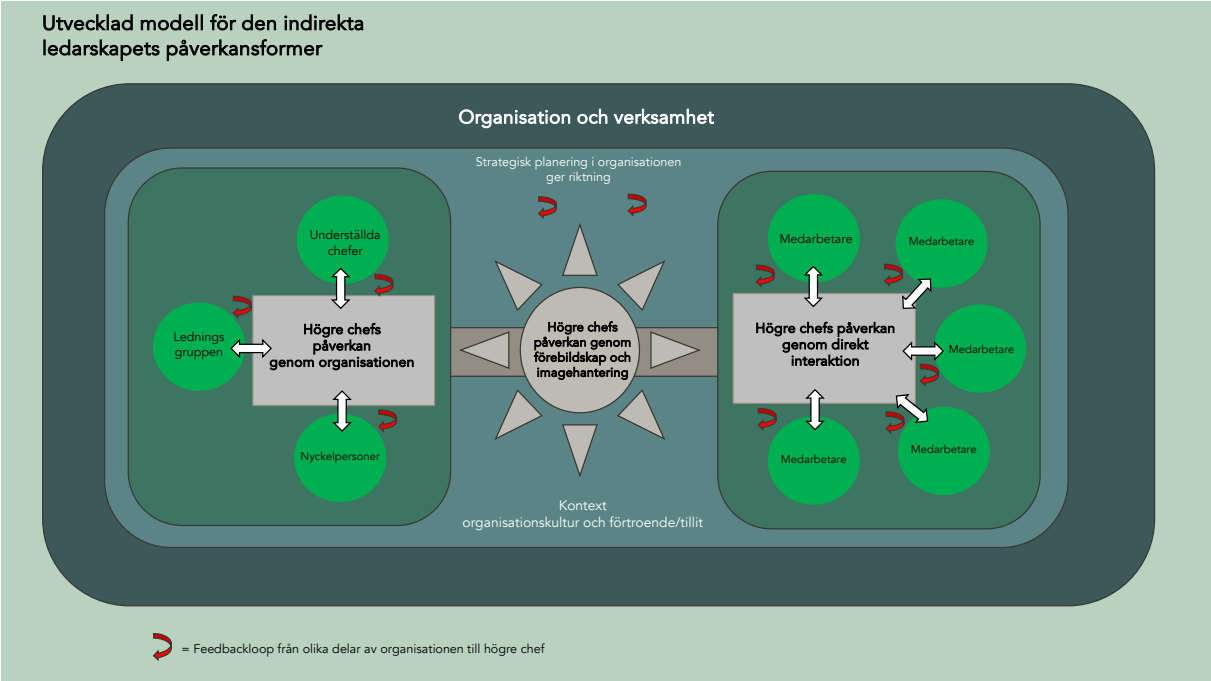
Ur materialet framträder en övergripande kategori, tre huvudkategorier, tre underkategorier och ett antal teman, när intervjupersonerna beskriver *vad och hur de gör för att utöva indirekt ledarskap.* Bilden kompletteras av intervjuer med de högre chefernas underställda chefer samt nyckelpersoner som bekräftar och adderar ytterligare information. De kategorier och teman som framkommer särskiljer sig från varandra men med viss överlapp.

Den övergripande kategorin är ”*Strategisk planering*” som synliggör att högsta chefen har en långsiktig och systematisk idé om vad som behöver göras för att organisationen ska verka i linje med verksamhetens mål och policy.

Den första av de tre huvudkategorierna är ”*Påverkan genom organisationen*” vilken i sin tur är indelad i tre underkategorier: 1. Underställda chefer, 2. Nyckelpersoner och 3. Ledningsgruppen. Den andra huvudkategorin är *Påverkan genom förebildskap och imagehantering.* Den tredje huvudkategorin är *Påverkan genom direkt interaktion.*

Avslutningsvis beskrivs två områden som är centrala för resultatet men som inte kan betraktas som vare sig kategorier eller som teman utan snarare kan ses som viktiga gemensamma ingredienser som bidrar till att besvara frågan “vad chefer gör och hur de utövar ledarskap”. Det handlar om 1. organisationskultur och 2. förtroende/tillit.

Presenterade kategorier och teman kommer att synliggöras med citat både från de högsta cheferna som benämns förstainformant, samt underställda chefer/medarbetare som benämns andrainformant.



Figur 1: Modell över teman som framkommer i resultatet avseende hur indirekt ledarskap utövas.

Övergripande kategori: Strategisk planering

Inledningsvis ger informanterna en beskrivning och reflektion över ledarskapet genom att besvara den övergripande frågan ”*Vad gör du som chef*?” alternativt *”Vad gör din chef?”* De initiala svaren förmedlar de genomtänkta strategier och planer som cheferna har för att leda organisationen mot verksamhetens mål. Det framträder en systematik och långsiktighet i en planering som både innefattar en grundhållning i värderingar och den kultur man vill skapa samt strategier för hur det ska genomföras. Det är dock i följdfrågor och fördjupning som det framkommer tydliga exempel på hur de gör *konkret* i genomförandet av planerna.

”Jag jobbar mycket med strategier och strategiska initiativ. Jag försöker sammanställa och fastställa verksamhetsmålen. Jag ger personerna ansvar: det här är det vi ska uppnå. Sedan har vi kvartalsmässiga avstämningar.”
Förstainformant

”Ledningen utgår från överordnade strategier. Strategierna är väldigt klara och tydliga. Informationen är transparent. Det är en hållning, värden, som vi tillsammans format i bolaget. Vi har samma ideologi. Man lyssnar på goa idéer och sen görs verklighet av dem.

Känner själv mot min chef att jag blir hörd på, känner igen vad som varit mina idéer. Jag gör samma sak mot mitt team. Jag och mina medarbetare känner att vi bidrar aktivt." Andrainformant.

Under denna övergripande kategori framträder fyra centrala teman. 1. Tydlighet och gemensam riktning/mål. 2. Involvering. 3. Mötesstruktur och information/kommunikation. 4. Feedbackloop.

Tydlighet och gemensam riktning/ mål

Ett av de mest framträdande temana i intervjuerna är beskrivningen av strategier och ett målmedvetet arbete för att skapa tydlighet och gemensam riktning. Att det är en grundförutsättning för att skapa en välfungerande organisation med förtroende för ledningen. En tydlighet som både högsta ledning och underställda chefer/nyckelpersoner lyfter fram och arbetar systematiskt med för att synliggöra den gemensamma riktningen så att den fungerar som en röd tråd i organisationen. En tydlighet som rör förväntningar i alla led och en tydlighet i vad som är accepterat och vad som inte är det. Tydlighet och förståelse för hela organisationens uppdrag såväl som för den egna enheten, rollen, ansvaret och leveransen. En tydlighet och riktning mot gemensamma mål som ska genomsyra hela organisationen i alla led.

"Viktigast är att vara väldigt tydlig med det man vill, och vad man inte vill. Vi jobbar igenom det väldigt systematiskt".
Förstainformant

"Vara klar och tydlig!!! Vi måste kommunicera samma sak hela tiden. Avvik inte från budskapet. Annars blir det förvirrande för den andra. Håll dig till linjen. Ge samma budskap varje gång oavsett vem som frågar. Om ledaren är otydlig så vet man inte vilket ben man ska stå på. Tex. Det var ok i måndags men inte ok nu. "
Förstainformant

"Hen är tydlig med förväntningar, tydliga målbilder, vart vi ska. Hen är tydlig med vad som fungerar och bra på att skapa sammanhang. Hen samlar alla yrkesarbetare en gång om året, det var inget som gjordes innan. Trycker på allas vikt och allas ansvar. Finns en förväntan på alla i organisationen. Visar att alla är viktiga. Innan var ledningen räddare

(inte lika öppet) vågade inte säga vad som inte var bra. Min chef kan säga ”det här gör vi inte bra”.
Andreinformant

Involvering

Det finns en tydlig och långsiktig grundhållning och strategi att involvera och interagera med hela organisationen (chefer och medarbetare). Det uttalas både ambitioner och planering för att lyssna på allas idéer samt att chefer är tydliga med att det är i verksamheten som kunskapen finns och där det riktiga arbetet sker. Det realiseras genom att verksamheten har en uttalad planering med exempelvis arbetsgrupper med representanter från olika delar av verksamheten samt att man har planerade och schemalagda interaktiva möten med högre ledning.

”Min fasta övertygelse är att när de som sitter och jobbar med uppdraget för verksamheten kommer på idéer och hittar smartare lösningar, om man då som organisation följer med, då är det ju redan förankrat och kraften är så mycket större. ”
Försteinformant

”För mig är det viktigt att de som sitter under och vid sidan, att deras idéer tas med i beräkningen. Snacka om vi som gör. Inte jag som gör. Ta ett steg tillbaka, låta dem tugga lite på det, då kommer det av sig själv om man ger folk tid, de börjar ta egna beslut som är innanför den strategin vi har, det är väldigt vackert att se.”
Andreinformant

”Vi vill blanda in chefer på lägre nivå i ”helheten”, försöker bredda för att få det mer transparent och öppnare. Tidigare skulle jag fråga alla cheferna en i taget och göra en syntes av det och ta med till LG, nu frågar jag alla chefer samtidigt, så får de diskutera tillsammans, nu får de en gemensam bild och kan ta in alla behov och perspektiv. Det kräver mer i stunden men bidrar till att skapa gemensam bild.”
Andreinformant

Mötesstruktur och information/kommunikation

Det läggs en grund med planerad och systematisk information och kommunikation från högre ledning. Det kan exempelvis vara regelbunden informationsdelning, hur och när rapporter ska

skickas ut eller presentationer som ska användas av alla chefer och nyckelpersoner. Även mötesstrukturen är systematiskt planerad för att skapa tydlighet och involvering. Syftet med aktiviteterna beskrivs vara att säkerställa informationsdelning samt skapa gemensam bild av verksamheten, både nedifrån och upp och uppifrån och ner i organisationen.

"Jag träffar min organisation 4–5 gånger per år, i samband med kvartalsrapporter, digitalt eller på plats. Jag berättar hur det går, vilka mål vi har, så det inte kan finnas någon diskrepans i de stora penseldragen."
Försteinformant

"Jag skriver veckobrev till alla mina medarbetare som jag är chef över och uppmanar dem att förmedla informationen ner i sin organisation."
Försteinformant

"Vi har en jättetydlig mötesstruktur som alla vet om. Vilka möten som gäller, vilken information man får var. Det är jätteviktigt att den strukturen hålls. Det börjar med årskalender där information kommer från högsta ledning, sedan tas det genom de olika ledningsnivåerna, såsom ledningsgruppen och andra avdelningsmöten, hela vägen ner och ut till när platscheferna har veckoplaneringsmöten. Den strukturen sitter och man hanterar informationen i den strukturen. Viss information ger vi direkt från högsta ledning – vi vill inte ha den förädlad"
Andreinformant

Feedbackloop

Chefer på alla nivåer arbetar med *systematisk* feedbackloop så att de får tillbaka information om vad som fungerar och vad som inte fungerar och utifrån det kan de göra justeringar. En viktig faktor för att det ska fungera är att skapa en grund med förtroende, tillit och relationer. Det behöver också finnas systematiska rutiner som fångar upp feedback och möjliggör det i praktiken. Exempelvis att ha det som en punkt på ledningsgruppsmöten, systematiska och planerade dialoger för att följa upp frågor men också affärssystem och mer formella återkopplingar. Högre chefer betonar att för att få det att fungera har de arbetat aktivt med att skapa en struktur som möjliggör feedback men framför allt så har det arbetat aktivt med att främja en kultur där det är förväntat och planerat att exempelvis medlemmar i ledningsgruppen ska lyfta det som inte fungerar och det som skaver. Reflektioner från chefer

är att det är naturligt att inte vilja lyfta negativ feedback på grund av faktorer såsom konkurrens, inte själv vilja visa misslyckande samt för att undvika konflikter.

"Jag *skapar relationer och tillit för att skapa förutsättningar för att ge feedback. Jag har medarbetare ute i organisationen som har till uppgift att fånga upp signaler. Eftersom jag har regelbunden dialog med mina medarbetare så märker jag vad som fungerar och inte fungerar"*
Försteinformant

"Vi har ett affärssystem som vi kan använda för uppföljning (tex vid arbetsmiljörond etc.) Affärssystemet kan även hjälpa till med att följa upp månadsrapport, uppdrag vi fått, ekonomi framåt och hur det har gått."
Försteinformant

"På det stora hela, de stora penseldragen har jag bra koll på, hur går det på de olika avdelningarna, hur går det med de stora uppdragen, följer vi våra mål? Utmaningar inom en viss avdelning, hur hjälper vi chefen där för att komma till rätta med det? Både de mjukare värdena, där dialog och relation är det centrala men också de hårdare där uppföljning av ekonomi, mål och sånt är det viktiga. Jag tror att jag bjuder in till dialog och att jag är tillgänglig och nyfiken, för alla är väldigt måna om att komma till mig och berätta om alla sina projekt och aktiviteter, jag har faktiskt svårt att värja mig… "
Försteinformant

"Jag är tydlig med mina förväntningar. Det är viktigt att inte låta någon komma undan med ett felaktigt beteende. Jag är noggrann med att informera, att tydliggöra ekonomin, även för alla medarbetare oavsett nivå. Även om de inte alltid förstår från början så gör jag det och kan förklara och sedan förstår de. Viss form av oräddhet krävs för att ta tag i att se problemen. Man behöver ta tag i dem direkt och se till att det blir en förändring. Alla ska veta var de har mig, att jag är likadan på måndag eller fredag, det syns på 100 meters avstånd om jag är nöjd eller inte nöjd."
Försteinformant

Huvudkategori 1: Påverkan genom organisationen

Den första huvudkategorin behandlar hur högre ledning skapar och använder sig av den ledningsstruktur och de ledande roller som finns i verksamheten. Det vill säga hur högre ledning utövar sitt ledarskap och påverkar *genom* organisationen.

Här framträder tre underkategorier och tre vägar högre chefer använder: 1. Genom underställda chefer. 2. Genom nyckelpersoner och 3. Genom ledningsgruppen.

Genom underställda chefer

Att de högre cheferna utövar sitt ledarskap och påverkan på organisationen genom direkt ledarskap av underställda chefer framkommer tydligt i intervjuerna. Både högre chefer och underlydande chefer/ medarbetare framhåller det som en naturlig och självklar del i hur högre ledning och de själva, agerar i linjen.

Några centrala teman lyfts fram vid beskrivningen av hur de högre cheferna arbetar genom underställda chefer och hur samarbete sker. Dessa faktorer är:

- *Aktivt* och *närvarande direkt* ledarskap med *omtanke* om individen och med fokus på att hjälpa och *stötta* den underställda chefen i sitt uppdrag.
- Kontinuerliga *avstämningar* för att överordnad chef ska få ett helhetsperspektiv. Här lyfts feedback fram som särskilt viktigt, både positiv feedback men också att lyfta det som inte fungerar.
- Stor *frihet* till de underlydande cheferna inom de yttre ramarnas mål och riktlinjer.
- *Tillit* mellan överordnad och underställd chef beskrivs som en förutsättning.
- Även *tydlighet* och *förväntan* att underställda chefer ska ta till sig budskapet och transformera det så det passar deras verksamhet.
- Att överordnad chef är *lyhörd för idéer* från cheferna och verksamheten. De är noga med att *hålla linjen* i de formella frågor som kräver det, men lika noga med interaktion och involvering i verksamhet och med medarbetare. Det framträder en bild där övre chef och medarbetare/underställda chefer samarbetar i dialog med exempel där underställda plockar upp och kompletterar för det som högre chef inte är lika tydlig med eller har missat.

”Jag förväntas ha koll på min verksamhet och min chef har stor tillit till mig, hen ger stor frihet, målar de stora penseldragen. Man kan inte inbilla sig att man kan styra en hel

verksamhet utifrån riktlinjer uppifrån utan jag styr min verksamhet såsom jag tycker att den ska styras och kompletterar med riktlinjer från min chef. Hen har som sagt stor tillit och hens förväntningar tror jag är att jag ska styra rätt mycket själv, det här har min chef inte sagt rakt ut men jag tror att hen skulle ha sagt till om hen var missnöjd med mitt sätt att leda."
Andreinformant

"Jag låter andra leda, jag lägger mig inte i förrän det behövs. Alla är ju duktiga på att driva sin verksamhet. Kommer de till mig och har en idé och vill förändra något så är det väldigt sällan jag säger nej, testa i liten skala så får vi se var det landar. Inom våra stora ramar vad gäller ekonomi, vad som förväntas av oss, lagstiftning och annat så får de jobba på, jag ger stor frihet, så försöker jag stötta och hjälpa där det behövs, så att jag har ett helhetsperspektiv."
Försteinformant

"Vi ju en herrans massa uppföljningar men vi har som mål att ha Koll istället för kontroll! Cheferna ska veta vad som händer men behöver inte kontrollera."
Försteinformant

"Jag checkar av hela tiden – hur blev det här? – små frågor med stora svar. Mår du bra? Är du nöjd? Vi är människor allihop och behöver prata för att förstå varandra. Ha dialog och stöd i små och stora frågor som "hur ska vi ta oss dit? Hur är tempen hos er nu? Det handlar om att vara en aktiv ledare och bry sig om individerna. "
Försteinformant

Genom Nyckelpersoner

Något som inte är lika självklart för informanterna att beskriva och som framkommer mer under följdfrågor, är hur högre chefer också leder via nyckelpersoner. Med nyckelpersoner menas medarbetare som inte är direkt underställda och som inte har ett chefsuppdrag men som har ett uppdrag som gör att den högre chefen i stor utsträckning leder genom dessa nyckelpersoner också. I intervjuerna skiljer varken högre chef eller underställd på hur de arbetar genom underställda chefer eller nyckelpersoner, utan ovan centrala faktorer beskrivna under rubriken "Påverkan genom underställda chefer" gäller också för nyckelpersoner.

”Vi har också dragit igång ett arbete som handlar om hur vi vill möta våra kunder, där har vi utsett nyckelpersoner som ska peppa ute på arbetsplatserna. De skulle vilja att jag var med ännu mer i de sammanhangen.”
Försteinformant

”Hos oss är vi många ledare. Många är inte lönesättande chefer och har alltså inte någon underställd personal. Är ju en annan typ av ledarskap även om man inte är lönesättande chef och inte har mandat, det ställer speciella krav.”
Andreinformant

Genom Ledningsgruppen

“Ledningsgruppen runt mig är central. Det första jag gör är att se till att den ledningsgruppen jag har är den ledningsgruppen jag vill ha. Hela verksamheten och alla medarbetare kommer att ha ögonen på ledningsgruppen - de måste vara trygga, de måste säga samma sak, måste ha en gemensam bild; var är vi? Vart är vi på väg? Vad är det vi ska göra? Det måste vara 100%, alla vet vart vi ska nå och hur vi ska komma dit. Gemensamma mål, tydliga kommunicerade och att de målen sedermera åker ner i organisationen. Det är inga tveksamheter eller kan inte tolkas på något annat sätt.”
Försteinformant

Stort vikt läggs vid att leda genom, via och tillsammans med ledningsgruppen. En förutsättning är att ledningsgruppen både har de medlemmar som behövs för att nå målen, att ledningsgruppen är trygg, att alla har en gemensam bild av organisationens målsättningar och kommunicerar samma budskap på överenskommet sätt.

Informanterna beskriver hur det har krävts ett handfast arbete för att hantera och utveckla ledningsgruppen, ha rätt personer och få den ledningsgrupp som behövs för att lösa uppdraget och som högste chefen “vill ha”. I intervjuerna lyfts det också att det finns en risk att all information inte kommer fram i ledningsgruppen, ibland för att man inte vill att andra ska lägga sig i och/eller man vill inte tappa ansiktet. Därför behövs stor tydlighet och målmedvetet arbete från ledningsgruppens chef, vilka ramar och normer som gäller för att minska risk för konkurrens och stuprör samt öka förståelse och förmåga att se helheten. Ledningsgruppens ledare är också tydlig med att säkerställa att det finns en feedbackloop från organisationen och alla dess delar, exempelvis att alla medlemmar

förväntas förmedla och lyfta saker som fungerar respektive inte fungerar samt förmedla hur beslut som ledningsgruppen fattat, tas emot av medarbetarna.

”Vår chef leder genom att ha en personlig relation till de som sitter i ledningsgruppen, ledningsgruppen blir mer av ett team, vi känner varandra väl och jobbar mer tillsammans, förstår varandra bättre. Vi ökar bandbredden och får mycket större förståelse… Det ingår i vår chefs sätt för att få det att fungera. Tilliten uppnås genom att hen tänker ”jag har satt bra personer på de här rollerna så det här blir bra” Vi har enpPersonlig relation/ trygghet som gör att alla vågar säga vad de tycker utan att bara invänta order. “
Andreinformant

”Det har blivit förändringar i ledningsgruppen sen vår chef sa: ”jag accepterar inte att ni har olika agendor. Ska ni tillhöra min ledningsgrupp så kräver jag att vi delar all glädjen och alla besvär. Det är våra gemensamma problem.” Innan var det mer stuprör, mer prestige och blev då en avdelningsledning som slutade kommunicera med varandra. Alla satt och höll på sina grejer.”
Andreinformant

”När jag sätter ihop ledningsgruppen är jag tydlig med att de inte är här för att de är duktiga chefer. De är här pga. deras personliga egenskaper och vad de kan tillföra i ledningsgruppen utifrån det. Jag klargör att detta är ledningsgruppsarbete. Där behöver man våga välja bort. Ofta låter man vissa personer och positioner vara med för det alltid varit så och vågar inte plocka bort även om de inte bidrar.”
Försteinformant

Huvudkategori 2: Påverkan genom förebildskap och imagehantering

Ifrån alla informanter på alla nivåer, lyfts förebildskap fram som en stark nyckelfaktor i indirekt ledarskap och hur högre chefer påverkar organisationens kultur, hur information tolkas samt att förebildskapet påverkar hur medarbetare i hela organisationen beter sig. Högre chefers förebildskap beskrivs utövas på flera olika sätt; dels genom att de deltar i möten och nätverk, dels genom nyhetsbrev och annan kommunikation med medveten planering av image och identitet. Men framför allt lyfter informanterna fram att förebildskap handlar om att föregå med gott exempel, att själv visa i ord och handling vad man står för.

"Vi pratar mycket i ledningsgruppen om att vara role models. Att vi måste uppträda så som vi vill att andra ska uppträda. Vi själva måste agera som vi begär att andra ska göra".
Försteinformant

"Vår chef är med i alla sammanhang, hen har en jätteviktig roll att lyfta de här frågorna (eftersom de ofta glöms bort) och visa att hen själv står bakom det här inför övriga i organisationen. Hade vår chef inte pratat någonting om den här frågan så hade nog ingen tyckt att det är viktigt. Där har min chef en stor möjlighet att påverka övriga chefer. Om hen kan motivera varför vi ska jobba med den här frågan, inför övriga chefer, så gör det jättestor skillnad."
Andreinformant

En annan aspekt av förebildskap är ut mot andra aktörer, såsom exempelvis kunder och samarbetspartners, även detta lyfts som en central del av förebildskapet för högre chefer.

"Jag tror att många uppfattar vår chefs höga energinivå och förmåga att företräda vår verksamhet utåt, jag tror att många känner en trygghet i att det hen gör ger resultat. Det är en sak som ligger nära till hands i folks bild av vår chef, att hen verkar mycket utåt. Hen är en bra ambassadör, öppnar dörrar, vågar ringa vem som helst och få till ett möte, Många hos oss har upptäckt att det där är gynnsamt för vår verksamhet."
Andreinformant

Huvudkategori 3: Påverkan genom direkt interaktion

Den tredje huvudkategorin som framkommer i intervjuerna är hur högre chefer interagerar med medarbetare på alla nivåer i organisationen. Det är en kategori som kom fram i pilotintervjun vid en följdfråga. Att som högre chef ha direkt interaktion med personer längre ner i organisationen, var en självklarhet för den högre chefen, samtidigt som det var en omedveten strategi i sammanhanget utifrån frågeställningen hur chefer konkret gör för att utöva indirekt ledarskap. Följdfrågan som ställdes var "vet alla vem du är?" vilket initialt möttes med stor förvåning och därefter med en reflektion över att det kan vara annorlunda på andra ställen. Vid följande intervjuer ställdes frågan därmed aktivt och synliggjorde en central och viktig kategori för hur högre ledning genom direkt aktiv interaktion, påverkar organisationen men också inhämtar information och kännedom om verksamheten och nuläget.

Informanterna beskriver att direkt aktiv interaktion sker i de vardagsnära mötena och dialogerna. De upplever att det är i de mötena de får en känsla för nuläget och verklig input från verksamheten. De interagerar med andra chefer, nyckelpersoner men framför allt med medarbetare. De högre cheferna eftersträvar dialog och uttrycker att de är genuint intresserade av medarbetarens idéer och syn på verksamheten. Interaktionen är också ett tillfälle för cheferna att kunna svara på frågor om beslut och om verksamheten i syfte att kunna bemöta både kritik och frustration samt skapa engagemang, delaktighet, involvering och sammanhållning. Det bidrar också till alla ska kunna ta ett helhetsperspektiv på verksamheten. Att vara närvarande, tillgängliga och ute i verksamheten, att ständigt ha kontakt med kärnverksamheten, beskrivs som nyckelfaktorer i interaktionen mellan högre chef och medarbetare. Interaktionen kan ske i olika forum såsom informella möten, ”prat i korridoren” eller i fikarummet. Men det framkommer också att högre chefer går in i exempelvis projekt eller uppdrag ”som medarbetare” och arbetar aktivt tillsammans med medarbetare. De samtal som uppstår då är en mycket god källa för informationsutbyte. Det är också i de här sammanhangen cheferna får möjlighet att bygga relationer och genom dialog med medarbetarna bli ”en person bakom chefsrollen”.

Det är tydligt i intervjuerna att det är här cheferna upplever att de skapar förtroende, att det inte alls är samma sak med annan kommunikation och information. Flera lyfter också att det är ett krävande arbete att stå och möta personal som ibland uppvisar frustration och kritik. Cheferna lyfter att det kan vara lätt att välja bort det informella mötet med medarbetare för att istället prioritera annat arbete samt att det kan finnas ett undvikande pga. det obehag som det väcker, men att möta medarbetarna är något som alla chefer borde göra mer av. Det är viktigt att inte blanda sig i det formella, som ska gå i linjen, men det är ingen motsättning i att ha dialoger. Det som kan behöva beaktas, men som inte ska vara en ursäkt för att avstå, är i vilket sammanhang och hur ett besök kan uppfattas beroende på enhet, specifik kultur mm om högsta chefen kommer.

“Ja alla medarbetare vet vem jag är. Jag gör arbetsplatsbesök och skriver kvartalsrapporter. Det är naturligt, jag pratar med medarbetare. Vi har forum där vi alla får träffas och där de får ställa frågor. Det är en nyckelfaktor att visa sig, att visa uppskattning. Att stå framför personal och ad-hoc ta frågor. Alla i vår verksamhet ska förstå helheten, oavsett yrkesroll. När de väl vågade fråga varför verksamheten har gjort vissa förändringar, då kunde jag förklara ”förr fungerade det så här, nu ser det ut på ett annat sätt…” Försteinformant

”*Jag kan känna av kulturen, sitter i samma landskap, pratar med alla, ställer frågor, är med, fikar, engagerar mig som medarbetare i gruppen för exempelvis ett projekt och jobbar tillsammans. Ibland ställer de då nyanserade och nyfikna frågor i stunden. Lättare att få ocensurerat budskap. Har alltid jobbat så, att vara nära golvet i vissa uppdrag (Tex kunna ta ett projektuppdrag) Det är lättare för medarbetare att ställa frågor när man jobbar ihop, då kunde de ställa frågor i förbifarten snarare än att man bokar in möten och vill höra ”hur uppfattas organisationen och ledningen?”*
Försteinformant

“Alla chefer borde tvingas vara ute bland medarbetare - yttersta formen av ledarskap, tvingas förklara varför gör vi si och varför gör vi så, förklara för vår organisation varför men också visa på misstag vi har gjort ”det här gjorde vi inte särskilt bra.”
Försteinformant

”Vi jobbar aktivt med att ta bort murar och vallgravar, vill att alla ska kunna gå till vår högste chef.”
Andreinformant

”Tycker om det fysiska mötet som ett tillägg. Då kan vi som chefer vara synliga. Gå runt och prata med folk i alla delar av verksamheten. Höra vad de säger utan att blanda mig i, jag aktar mig för att trampa över chefens ansvar. Tycker jag håller ett sunt förhållande.”
Försteinformant

”Vår chef vill påverka kulturen och jobbar med hög grad av involvering och delaktighet. Hen är tydlig med att alla ska kunna komma till hen och prata och pratar också med alla på alla nivåer för att få information och input.”
Andreinformant

Centrala områden som påverkar det indirekta ledarskapet

I intervjuerna framträder två centrala teman och perspektiv som är gemensamma ingredienser i allt arbete som görs avseende indirekt ledarskap och som uppges påverka organisationen och dess medlemmar. Dessa teman framställs snarare som genomgripande förutsättningar som påverkar effekten än som beteenden av det indirekta ledarskapet och finns

representerade inom samtliga tidigare presenterade kategorier. Dessa centrala områden genomsyrar alltså alla kategorier och teman men betonas av informanterna som avgörande förutsättningar, varför de bör beaktas separat.

Förtroende, tillit och relationer

I intervjuerna framträder förtroende och tillit samt kvaliteten på relationerna som avgörande faktorer för påverkan. Det betonas såsom i citat "*utan det spelar det ingen roll vad som görs"* och *"om vi inte har förtroende så faller det vi gör"*. Intervjupersonerna uppger att genom att bygga relationer och genom tydlighet och handlingskraft skapas förtroende och tillit till ledning. Att ha tillitsfulla relationer lyfts alltså som en viktig del i ledarskapet och avser relationer med medarbetare, förtroendevalda, politiker, kunder med flera. Genom dialog stärks relationerna och där framkommer också vilka frågor som är viktiga, vad som finns som hinder, relationerna fungerar därmed som smörjmedel i verksamheten.

"En viktig del i mitt ledarskap är att ha relationer och lära känna både medarbetare och samarbetspartners. Det går inte att känna alla men man får börja med ledningen och plocka lite här och där. Ett sätt för att lära känna och få helheten är att jag brukar delta i möten även om jag inte behöver vara med eftersom det är underställda chefer som ansvarar och svarar för sina verksamheter, men jag sitter med och lyssnar och svarar på frågor vid behov. Då blir det alltid samtal med många av dem som deltar. Att skapa en relation är jätteviktigt. Jag får också en känsla av vilka frågor som är brinnande just nu, vilka som går smidigt och var det eventuellt krånglar. Utifrån det kan jag sen välja att agera, ställa några frågor, stötta upp lite här, trycka på lite där, boka ett möte med olika inblandade för att få fart på en process eller förhoppningsvis kunna hindra att osämja uppstår mellan två parter. Att hela tiden vara lyhörd och försöka fånga vart saker är på väg är mycket viktigt i mitt ledarskap."
Försteinformant

"Förtroende skapas av tydlig, klar kommunikation, där man inte skyggar för att säga sanningen, försöker inte linda in. Man är ärlig och öppen och säger sanningen. Även om hur landet ligger. Man hänger inte ut personer men är tydlig med hur läget är och vad som kommer krävas för att läget ska bli bättre. Om man inte vill vara med så måste säga ifrån, annars är man med på resan och accepterar det".
Andreinformant

”Sammanfattningsvis går mitt ledarskap ut på att ha tillit, bygga relationer, vara diplomat, försöka fånga in vad som är på gång, både risker och positiva saker, ha fingertoppskänsla för vad som passar var, våga vara modig, stötta underställda chefer vid behov men ge dem stor egen frihet.”
Försteinformant

Organisationskultur

I intervjuerna synliggörs hur organisationens kultur och värderingar påverkar utfall av dialoger och hur relationer och kommunikation kan ta sig uttryck. Exempelvis lyfter chefer att de behöver anpassa ledarskapet utifrån den kultur som råder i en viss verksamhet, ofta finns flera professioner och subkulturer där chefen riskerar att ”hamna fel” utifrån gruppens specifika subkultur vilket gör att kommunikation och beslut kan tolkas och tas emot olika. Men cheferna beskriver också hur de själva agerar för att stärka en viss kultur, även om de inte definierar det som just kultur, utan som något relativt diffust. Kultur och dess påverkan verkar ofta vara omedveten och svårt att sätta ord på, den framkommer snarare vagt och mellan raderna. Men trots att kulturens påverkan beskrivs underförstått, så vid närmare utforskande framkommer den ändå som ett centralt tema för det indirekta ledarskapets påverkan.

“Det är ett spretigt gäng, de har mer den tuffa linjen och uttrycker sig hårt, är en ganska rå miljö. Det är en enhet med specifika spetskunskaper där det finns många människor som är helt introverta och väldigt känsliga, vilket gör att det är lätt att klampa i fel tunna”
Försteinformant

”*Mycket av mitt ledarskap handlar om att vara ordförande i olika konstellationer: att sätta någon form av norm, kultur och inställning till hur vi ska jobba tillsammans. Att stötta, leda, att skapa ett trevligt, konstruktivt och kreativt klimat genom mitt sätt att vara och driva frågor framåt.”*
Försteinformant

”Min chef tar sig tid, bjuder in till samtal, har ett lättsamt sätt vilket spelar roll, skojar, pratar med alla. Hen svarar alltid på mejl, alla kan ta kontakt och hen svarar/ skickar det

vidare. På så vis skapar hen en kultur av att man tar hand om frågor och tar dem vidare. Min chefs ledarskap gör oss till en bättre organisation, en mindre rädd organisation där vi vågar prata, prova och utvärdera för att utvecklas"
Andreinformant

"Vi är en demokratisk verksamhet, mycket drivkraft kommer från att medarbetarna känner sig delaktiga, ledarskapet måste utgå ifrån att skapa delaktighet. Vi har mycket diskussioner och ifrågasättande på ett konstruktivt sätt. Vi har väldigt aktiva medarbetare som vill vara med och förstå, tycka och utveckla.
Försteinformant

"Om jag upptäcker att medarbetare tävlar mot varandra istället för med varandra, då hör man inte riktigt hemma här, det är inte den kultur vi vill främja."
Försteinformant

Diskussion

Den föreslagna modellen (figur.1) från resultatet om indirekt ledarskap tydliggör och adderar flera aspekter av *"hur ledare utför indirekt ledarskap"* som inte betonats så tydligt i tidigare forskning. Modellen tydliggör också inom vilka områden som ett indirekt ledarskap behöver agera, vilket ger ett tydligt instruktionsvärde. Övergripande går resultatet i studien i linje med tidigare forskning inom området (Yammarino, 1994; Larsson et al, 2005) och vi kommer redogöra för de fynd och skillnader som denna studie bidrar med.

Påverkan genom organisationen

Under kategorin *påverkan genom organisationen* framträder tre underkategorier: underställda chefer, ledningsgrupper och nyckelpersoner. Fynd i resultatet som särskiljer sig från tidigare forskning och teorier är underkategorierna *ledningsgrupper* och *nyckelpersoner.* Ledningsgruppen lyfts av informanterna fram som avgörande för huruvida verksamheten ska lyckas med sitt uppdrag. I resultatet framkommer att nyckelpersoner ofta ingår i ledningsgrupper eller har andra centrala funktioner som har en stark påverkan på organisationen men inte är direkt underställda chefen. Dessa underkategorier har inte berörts av tidigare forskning utan enbart benämnts som mindre grupper av direkt underställda ledare - länkar (Larsson et al, 2005).

Kategorin *Underställda chefer* framhålls tydligt i tidigare studier vilket också bekräftas i resultatet. Larsson et al (2005) benämner dem länkar och har identifierat flera viktiga nyckelfaktorer. Precis som tidigare studier (Yammarino, 1994); Larsson et al, 2005) framträder tydliga ledarbeteenden som överensstämmer med transformerande ledarskap såväl som Full Range Leadership Model (Avolio, 2011; Söderfjäll, 2007). En aspekt som tydliggörs i intervjuerna är just hur metodiskt högre chefer arbetar med sina underställda chefer genom både transformerande, transaktionellt och avvikelsebaserat ledarskap, och därmed kan påverka och stötta chefen och verksamheten.

Påverkan genom direkt interaktion

Påverkan genom direkt interaktion tydliggörs i denna studie som ett centralt ”hur” högre ledare påverkar organisationen. Signalvärden är viktiga genom förebildskap och imagehantering men det är genom relationer, möten och gemensamma aktiviteter, där dialog och samtal blir en konkret handling och en kraft som skapar både förtroende och tillit samt en feedbackloop av information.

Att lyfta ut *direkt interaktion* som en egen kategori synliggör ytterligare en dimension av vad indirekt ledarskap är, som inte ryms inom begreppet förebildande ledarskap. Det förtydligar och belyser att det är en prioriterad aktivitet för högre chefer. Det framträder att informanter ser brister i att högre chefer interagerar med medarbetare längre ner i organisationen. Informanters beskrivning och tolkning är att det undviks på grund av att det skapar obehag hos chefer att genomföra samt att det tidsmässigt inte prioriteras. Direkt påverkan illustrerar och fördjupar Yammarinos (1994) by-passmodell som beskriver när chefer på högre nivåer interagerar direkt med anställda två eller flera nivåer under, utan att involvera närmaste chef.

Påverkan genom förebildskap och imagehantering

Kategorin *påverkan genom förebildskap och imagehantering* går tydligt i linje med tidigare forskning (Larsson et al, 2005; Yammarino, 1994). I resultatet framkommer förebildskap genom exempelvis nyhetsbrev och möten som beskrivs ha en direkt påverkan på organisationen och dess kultur vilket stämmer överens med Yammarions (1994) fynd om hur högre chefer påverkar företagskulturen och att skapa visioner (Yammarino, 1994). Men det som framträder tydligast är förebildskapet i form av ”att leva som man lär”, att vara en role-model, vilket även det stämmer väl överens med forskningen kring transformerande ledarskap där att vara en förebild är centralt (Avolio, 2011; Söderfjäll, 2007).

Kontextuella faktorer

Resultatet och studiens modell visar tydligt på *två* grundläggare kontextuella faktorer, som påverkar hela utfallet av det indirekta ledarskapet – *organisationskultur* samt *förtroende/tillit*. Båda områdena beskrivs av informanterna som avgörande förutsättningar, att de genomsyrar och har effekt på alla delar i ledarskapet. Det innebär att högre ledning behöver beakta områdena kultur och tillit/förtroende i strategisk planering av exempelvis kommunikativa budskap då det påverkar hur budskap mottages i praktiken och tolkas av organisationens medlemmar. Det framkommer att vikten av att arbeta systematiskt med feedbackloop blir tydlig för att ledarna ska kunna ha förståelse och ”fingertoppskänsla” för hela organisationen. Saknas den förståelsen blir det svårt att göra rätt. Att organisationskultur har en påverkan på de indirekta ledarskapsprocesserna och på verksamheten stödjs av tidigare forskning (Larsson et al, 2005) och dess fynd kring säkerhetskultur och lins.

Tillit benämns i tidigare forskning som en effekt av högre chefers indirekta ledarskap. Om det indirekta ledarskapet är framgångsrikt ökar förtroendet för den högre ledningen, som en konsekvens. Men är det inte framgångsrikt så minskar förtroendet och det blir en brist (Larsson et al, 2005). Studiens resultat skiljer sig från tidigare forskning och tydliggör tillit som en stark faktor som påverkar och påverkas av alla delar i de indirekta ledarskapsprocesserna. Det kan därmed förstås som en *förutsättning* istället för *en effekt av* indirekt ledarskap. Forskningen på tillit är omfattande och ligger utanför denna studie men det betonas att det är ett komplext begrepp och en ömsesidig relation (Brandebo Fors, 2021) som är av avgörande betydelse för att inte skapa misstänksamhet och fantasier där information missuppfattas och där identifikationen med gruppen minskar (Granberg & Wallenholm, 2020).

Strategisk planering

Under den övergripande kategorin *strategisk planering* betonas det systematiska arbete som högre ledning gör och bör göra, inom områdena: 1. Tydlighet och gemensam riktning/mål. 2. Involvering. 3. Mötesstruktur och information/kommunikation. 4. Feedbackloop. Yammarino (1994) belyser inte eventuell planering i indirekt ledarskap utan utgår helt från perspektivet påverkan. Larsson et al (2005) beskriver det indirekta ledarskapet som en process som börjar med att högre ledning har en idé som avser en mental modell både för vad som ska uppnås och hur det ska göras men utan det systematiska arbete som lyfts fram i resultatet i den här studien.

Feedbackloop, det vill säga hur information förs tillbaka till ledningen från medarbetarna, blir en särskilt viktig nyckelfaktor i de kategorier som beskrivs ovan. Detta för att högre chefer och ledningsgruppen ska få information om och förståelse för hur saker blir i praktiken och hur budskap tolkas. Feedbackloop förekommer vid olika tillfällen i det indirekta ledarskapet; som en punkt på agendan för ledningsgruppen, vid uppföljning med underställd chef men också vid direkt interaktion med medarbetarna vid samtal eller i aktiviteter. Feedbackloop finns med i tidigare forskning i Larsson et al (2005) men lyfts endast fram översiktligt medan det i det här resultatet lyfts fram som en central del i det indirekta ledarskapet.

I forskning sker ofta en uppdelning i ledarskap och (chefskap) management (Alvesson et. al. 2017; Ladkin 2010; Smircich & Morgan, 1982; Zaleznik, 1977; Kotter, 1990). Utifrån intervjuerna blir det tydligt att för att förstå vad indirekt ledarskap bör innefatta för att nå önskad effekt, går det inte att skilja på dessa två utan man behöver titta på båda aspekterna samtidigt. De interagerar kontinuerligt där ledarskap vilar på strukturer och styrning, men också där ett skickligt ledarskap kan kompensera där strukturer brister. Utifrån resultaten är vår slutsats att strukturen, såsom formella mandat, regler, resultatkontroll, måluppfyllelse, policys, mötesstruktur, är så mycket viktigare än vad som ofta lyfts fram i teorier och praktik om ledarskap. I idealbilden av ledarskapet särskiljs det lite väl mycket på ett sätt som inte framstår funktionellt. Det blir en viktig aspekt i utbildning och träning av ledarskap att interagera de delarna i högre grad.

Det framträder också tydligt i resultatet att styrning och ledarskap är betydligt mer interaktivt än vad som framställts i tidigare forskning. Studier har främst utgått från top-down perspektivet och det har också betonats som brist i tidigare forskning (Larsson et al 2005) då det har varit en svårighet att studera fenomenet interaktivt och bottom-up.

Reflektioner

Som inledningsvis beskrevs så erfar vi stor nyfikenhet på området indirekt ledarskap samtidigt som vi ser stor kunskapsbrist och osäkerhet. När begrepp och termer kring indirekt ledarskap förklaras initialt i intervjuerna så är innebörden tydlig för alla men det framgår också att det inte är ett begrepp informanterna hade använt själva från början eller har någon annan generell term för.

Det framträder att högre ledning har en medveten systematisk planering i syfte att nå önskad effekt. Samtidigt blir det tydligt att det är mycket högre ledning gör utan att de tänker på det eller att det ingår i den övergripande kategorin “strategisk planering”. Mycket av

informationen i “hur” kommer efter följdfrågor och fördjupningar i intervjun efter de mer generella övergripande beskrivningar vilket ger en bild av otydlighet och mer omedvetna val som görs i vardagen. Det är också intressant att den tydligaste bilden och många tydliga citat kommer just från underställda chefer och medarbetare. Det är för informanterna genomgående också en svårighet att skilja på vad som är indirekt ledarskap och direkt ledarskap samt vad de faktiskt gör rent konkret, vilket också är tydligt i tidigare forskning (Larsson et al, 2005).

Metodkritik och begränsningar

Vi undersöker i denna studie vad högre chefer samt deras underställda chefer och medarbetare beskriver att högre chefer gör i sin intention att påverka organisationen i en önskad riktning. Vi kommer kunna uttala oss om vad högre ledning beskriver att de gör och hur deras underställda chefer och nyckelpersoner ser på samma fråga. Vi kommer inte kunna uttala oss om effekten och hur det blir i praktiken. Syftet är inte att jämföra beskrivningar mellan högre chefer och dess underställda chefer eller medarbetare om likheter och skillnader, utan använda allas bild för att komplettera beskrivningarna. Det är heller ingen jämförelse mellan indirekt och direkt ledarskap. För begrepp inom ledarskap saknas det idag allmängiltiga begrepp och definitioner vilket blir en svaghet avseende vilka slutsatser som kan dras. Som redogörs för under resultatet går både information från högre ledning samt underställda chefer och medarbetare i linje med varandra avseende vad högre chefer ”gör”. Det framträder dock i vissa intervjuer en diskrepans avseende vilken effekt det har ute i organisationen.

Enligt Braun & Clarke (2013) är det svårt att vid kvalitativa studier undvika att arbetets författare bidrar med egen tolkning utifrån sin förförståelse. För att minimera risk för egna tolkningar valdes en bred ansats, informanter på olika nivåer i organisationen samt semistrukturerad intervjumetod med öppna frågor. Detta i syfte att eftersträva objektivitet och ge ett brett perspektiv på det indirekta ledarskapet. En annan eventuell begränsning är val av informanter, de högre chefer som kontaktades och som deltog i studien valde ju själva ut vilka underställda chefer som skulle intervjuas. Det går inte att utesluta att resultatet skulle kunna ha blivit ett annat om andra underställda chefer intervjuats.

Vi kan utifrån en tematisering av resultatet synliggöra kategorier och teman i relation till tidigare forskning. Vi kan också föreslå hypoteser som verkar vara relevanta men framtida forskning behöver undersöka detta vidare för att kunna verifiera eller falsifiera (Langemar, 2008).

Slutsatser

Indirekt ledarskap är ett område som väcker stort intresse samtidigt som kunskapen är låg och dess forskning vilar på svag empirisk grund. Denna studie är, oss veterligen, den första som undersöker indirekt ledarskap i en bredare kontext och i en variation av organisationer. Jämfört med tidigare forskning har resultat och modell identifierat ett antal viktiga mönster och beteende som är nyckelfaktorer för ”hur” indirekt ledarskap görs. Ett bidrag som ger ett ökat systematiskt stöd till chefer i att identifiera aktiviteter och beteenden de både gör och bör göra samt gör det tydligt och talbart i organisationen. Det största bidraget med studien är bidraget till en mer utvecklad modell av Indirekt Ledarskap samt att ha genererat fler hypoteser för andra att testa.

Sammanfattningsvis verkar alla centrala aspekter av vår modell ha empiriskt stöd i tidigare studier. Även om olika forskare beskriver och betecknar liknande typer av fenomen något olika, så är det ett gynnsamt resultat i rätt riktning för kunskapsutveckling av området.

Vi vill hävda att det potentiella mervärdet av denna studies fynd ligger främst i fem delar: 1. att konkretisera teman i högre lednings *strategiska planering* där fokus på genomtänkt struktur och systematik är nyckelbeteenden; 2. tydliggörandet av att centralt för påverkan genom organisationen är arbete med *ledningsgrupper* och *nyckelpersoner*. 3. Att som chef och ledare *direkt interagera i organisationen* och att det är där *tillit* i hög grad skapas samt att det skiljer ut sig från kategorin förebildskap och imagehantering. 4. Vikten av *aktiv och systematisk feedbackloop* i hela organisationen. 5. Att *ledarskap och management* behöver interageras i högre grad, vilket blir en viktig aspekt i träning av ledarskap. 6. Två grundläggande kontextuella faktorer, som påverkar hela utfallet av det indirekta ledarskapet – *organisationskultur* samt *förtroende/tillit*.

Genom att konkretisera och ge en tydlig hur-ram kan organisationer få ett gemensamt språk, få tydligare instruktioner och tränas i syfte att kunna arbeta systematiskt med utveckling av det indirekta ledarskapet. Fortsatta studier i en bred variation av organisationer behöver göras för att kunna göra generaliseringar och därmed fortsatt utveckla och formalisera kunskapen om ”hur” indirekt ledarskap görs. Både genom modeller som finns i forskning såväl som synen på ledarskap som på management. Som organisationspsykologer och konsulter är vår konklusion att fortsätta att utbilda och träna chefer inom detta centrala område för att möjliggöra stabila organisationer i en komplex framtid.

Referenser

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Chefsliv - det ska fan vara chef*. (1:4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M, Blom, M, & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt Ledarskap*. (1:2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M., Spicer, A. (2019). *Dumhetsparadoxen – den funktionella dumhetens fördelar och fallgropar.* Fri Tanke Förlag.

Alexius, S. (2021). *Att Leda Komplexa Uppdrag.* Idealistas Förlag.

Avolio, B.J. (2011) *Full range leadership development.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly, 25 (1), 105-131.*

Avolio, B.J., Yammarino, F.J. (2013). *Transformational and Charismatic leadership: The road ahead*. USA: Emerald Group Publishing Limited.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations.* USA: Free Press.

Bass, B.M., & Aviolo, B.J. (1993). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (26-47)*. London: SAGE Publications.

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

Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006) *Transformational Leadership.* USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Bono, J.E., Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal, 46(5),* 554-571.

Braun, V., & Clarke, V. (2013). Successful qualitative research. London: Sage Publications Ltd.

Bryman, A, 2018). *Samhällsvetenskapliga metoder.* 3. uppl., Malmö: Liber AB

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

Chen, G., Bliese, P.D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of applied Psychology, 87(3),* 549-556.

Deci, E. L., Gagné, M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362.

Deci, E.L., Olafsen, A.H., Ryan, R.M (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour,* 4 (1), 19-43.

Denscombe, M. (2009). *Ground Rules for Social Research Guidelines for Good Practice.* Open University Press.

Dumdum, U.R., Lowe, K.B., Avolio, B.J. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership and Management, Volyme 5.)* Emerlad Group Publishing Limited, 39-70

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization*. John Wiley & Sons.

Fors Brandebo, M. (2021). *Tillitsskapande ledarskap - Från teori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O., & Wallenholm, H. (2020). *Ledningsgruppen.* Lund: Studentlitteratur.

Gustafsson, B. & Hermerén, G. & Petterson, B. (2005). *Vad är god forskningssed? Synpunkter,* Stockholm: Vetenskapsrådet.
https://www.ips.gu.se/digitalAssets/1268/1268491_god_forskningssed.pdf

Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: gathering and analysing data,* Buckingham, Open University Press. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall

House, R.J., Hangers, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. & Globe Country Co-investigation (1999). *Cultural influences on leadership and organizations*: Project Globe. Los Angeles: Sage.

Hsieh, H.F. & Shannon, S.E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis *Qualitative Health Research* 15(9)

Kotter, J. P. (1990). *A Force For Change – How Leadership Differs From Management.* New York: The Free Press.

Kotter, J.P. (1990); *What Leaders Really Do. Harvard Business Review* (maj-jun), pp.103-111.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur

Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions.* Cheltenham: Edward Elgar.

Langemar, P. (2008). Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig. Stockholm: Liber.

Larsson, G., Alvinius, A., & Ohlsson, A. (2020). *Indirekt Ledarskap - Det högre ledarskapets "mjuka" sidor.* Lund: Studentlitteratur.

Larsson, G., & Kallenberg, K. (2006). *Direkt ledarskap.* Försvarsmakten, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management (ILM).

Larsson, G., Sjöberg, M., Nilsson., S. & Alvinius, A. (2007). Indirect leadership: a a quantitative test of a qualitatively developed model. *Leadership & Organization Development Journal, 28(8)*, 771-784.

Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbanjac, A. & Björkman, T. (2005). Indirect Leadership in a military context: a qualitative study on how to do it. *Leadership & Organization Development Journal, 26(3)*, 215-227.

Lawler, J. (2005). The essence of leadership? Existentialism and leadership. *Leadership, 1*, 215–231.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995, Dec 01). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review, 20(3),* pp. 709-734.

Minzberg, Henry. (2023). *Understanding Organizations – finally!.* Berrett-Koehler Publishers.

Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Psykologförbundet (2021), specialistutbildning, specialistuppsats, utbildningsmoment, etiska överväganden. https://www.psykologforbundet.se/Specialistutbildning/Om-specialistutbildningen/specialistarbetet2/

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981–1003.

Smiricich, L., & Morgan, G. (1982) "Leadership: The management of meaning". *The Journal of Applied Behavioural Science, 18 (3) 257-273.*

Söderfjell, S. (2007). *Ledarskapets 5 utmaningar*. Sverige: Book on Demand.

Tafvelin, S., Hyvönen, U., & Westerberg, K. (2012). Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. *British Journal of Social Work*.

Tafvelin, S. (2013). *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services,* doktorsavhandling, Umeå universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Institutionen för psykologi.

Toivanen, S. (2015). Framtidens arbetsplatser - Att utveckla hållbara och friska kontor.

www.ponsarcus.se, nss.se/framtidensarbetsplatser

Vetenskapsrådet (2002). F*orskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. St*ockholm: Elanders Go.

Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management,* 36, 223–270.

Yammarino, F.J. (1994). Indirect leadership: Transformational Leadership at a distance.

Yukl, G.A. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10(2),* 285-305.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall International Inc.

Zaleznik, A. (1977). ”Managers and leaders: Are they different?”. *Harvard Business Review,* 67-68.

Bilaga 1, Intervjufrågor

Intervjufrågor högre chefer:
(Utifrån det som vi har beskrivit att vi vill ta reda på)

Första frågan:
Beskriv organisationen, hur den är uppbyggd, din roll och hur ledarstrukturen ser ut.

Ledarskap:
A: *Vad gör* du som ledare? Hur ser ditt ledarskap ut i förhållande till underställda (chefer, medarbetare, organisationen)?
Följdfråga: Hur följer upp det? Hur vet du det? Hur vet du att det blir som du avsett?

B: *Hur gör* du i termer av ledarskap rent konkret?
Följdfråga: Vet alla i organisationen vem du är?

C: Fråga: Vad är det viktigaste du gör för att få organisationen att hålla samman och för att bygga den?
Följdfråga: V*ad gör du för att skapa tillit i er organisation?*
Följdfråga: Vet alla vart ni vill med verksamheten? (Är det tydligt för alla?) Vet alla vad som förväntas av dem? (Vad man får och inte får?

D: Vad är en välfungerande organisation enligt dig?
Följdfråga: Hur ser man det? Hur märks det?

Efter avslutad intervju med högsta chefen: Vilka huvudlinjer framkom? Följ upp dessa i intervjuerna med underställda chefer

Intervjufrågor underställda chefer/nyckelpersoner:
(Utifrån det vi beskrivit att vi vill ta reda på)
A: Utifrån vår frågeställning, hur ser du på din högste chef som ledare?
Följdfrågor: Finns förtroende och tillit till övre ledning?
Du delar av ledarskapet – vad gör ni för att skapa förtroende, tillit till alla

B: Vad uppfattar du att din högste chef *gör* som ledarare? (som är viktigt i relation till frågeställningen) (påverka organisationen, skapa tydlighet, skapa tillit, påverka kultur?)
Följdfrågor: Hur blir det i praktiken/ Vad får det för resultat/ effekt? Har det effekt på alla – hela vägen ut?

C: Det som chefen själv sagt (uppfattas det som VD har sagt på samma sätt av medarbetaren?)
Följdfråga: Hur säkerställer du att det blir som du tänkt?

D: Vet du vart ledningen vill med er verksamhet?
Hur får ni information?
Har du den information du behöver för att kunna leda din grupp utifrån verksamhetens riktlinjer?
Vet alla vad riktningen är?
Finns det en tydlighet? (Vad som förväntas, vad man får inte får etc)
Välfungerande organisation, vad är det?)
Hur ser informationskedjan ut åt andra hållet?
Hur gör för alla ska vara med?