

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [VT/13]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Zlate Imamovic

Selmira Gutlic

Handledare: Iwona Sobis

Examinator: Östen Ohlsson



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Försäkringskassan – en fallstudie om hur chefer uppfattar sitt ledarskap.

Sammanfattning

Denna studie är en kvalitativ fallstudie med syfte att beskriva och kartlägga hur chefer inom Försäkringskassan uppfattar sitt ledarskap och tolka dessa uppfattningar med hjälp av Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap. Studien baseras på sex semistrukturerade intervjuer med enhets-, områdes och platschefer. Bass (1990) teori om transformativt och transaktionellt ledarskap blev studiens teoretiska referensram. Detta då Försäkringskassan under de senaste åren gått genom olika förändringar och framhävts under hård kritik. Resultatet visade att samtliga respondenternas ledarskapsstilar beskrevs i termer i likhet med Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap.

Nyckelord: Försäkringskassa, ledarskap, transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap.

Abstract

This study is a qualitative case study aimed to describe and identify how managers in Försäkringskassan (the Social Insurance) perceive their leadership and interpret these ideas through Bass's theory of transformational and transactional leadership. The study includes six semi-structured interviews with unit number, area and branch managers. Bass (1990) theory of transformational and transactional leadership became the study's theory ethical framework. This is when Försäkringskassan in recent years has been highlighted to harsh criticism. The results showed that all respondents' leadership styles are described in terms similar to Bass's theory of transformational and transactional leadership.

Keywords: Försäkringskassan, social insurance, leadership, transformative leadership, transactional leadership.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord.....	1
1. Introduktion.....	2
1.1 Syfte och frågeställning.....	3
1.2 Avgränsningar.....	4
1.3 Tidigare forskning.....	4
2. Teori.....	7
3. Metod.....	9
3.1 Kvalitativ fallstudie.....	9
3.2 Urval av intervjupersoner.....	9
3.3 Intervjuerna.....	10
3.4 Val av teoretisk referensram.....	12
3.5 Principer för analysen.....	13
3.6 Datainsamling.....	13
4. Resultat utav analys av empirisk data.....	15
5. Diskussion.....	22
5.1 Slutsatser.....	26
5.2 Förslag till fortsatta studier.....	26
5.3 Epilog.....	26
Referenslista.....	31
Bilaga 1: Intervjuguide.....	33

Förord

Vi vill främst tacka Pia Juhlin Åstrand HR-Strateg/ *Verksamhetsutvecklare på Försäkringskassan* för hjälpen med respondenter och möjligheten att skriva uppsatsen på Försäkringskassan. Vi vill även tacka samtliga sex respondenterna på Försäkringskassan som ställt upp och därigenom möjliggjort en studie som denna. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Iwona Sobis för vägledning och råd som vår studie numera sammanfallit på.

1. Introduktion

I följande kapitel presenteras ämnesområde och varför vi valt att studera chefer inom Försäkringskassan och dess uppfattningar kring sitt ledarskap.

Ledarskap är väsentligt i alla verksamheter för att det skall funka ordentligt och inte minst när det råder förändringar eller kriser. I Sverige är Försäkringskassan en av de viktigaste aktörerna inom social trygghet (Lundberg 2007; WHO 2008). Här administreras flera olika bidrag och försäkringar. Sedan Försäkringskassan år 2005 påbörjade sin omorganisation för ett utvecklande och förbättrande av verksamheten har vi kunnat läsa rubriker som ”Försäkringskassan får hård kritik”, ”Våg av anmälningar mot Försäkringskassan”, ”Brist på gott ledarskap i Försäkringskassan”, och ”Försäkringskassan ska bli bättre och snabbare” (DI 2013-01-31, DI 2009-12-24, DN 2011-03-02, Aftonbladet, 2013-04-22). Konsekvenserna av ett omorganiserade av organisationen nådde även kulmen år 2009 då regeringen valde att anslå en resursförstärkning på 600 miljoner kronor till Försäkringskassan (regeringen.se, 2009). Redan året därpå blev effekterna av en tydlig omorganisering synlig, vilket i sin tur inte bara påverkade medborgarna utan även verksamhetens personal (Hensing, Holmgren & Rohdén, 2010:229).

Försäkringskassans generaldirektör Dan Eliasson har senast under 2012 hjälp till att genomföra ett antal förändringar, vilka inneburit förbättringar av Nöjdkundindexet samt att ett högre förtroende hos medborgarna ökat. Myndigheten har efter en lång period kommit in en positiv utvecklingsspiral. En av anledningarna till att Försäkringskassan nått denna framgång är, enligt generaldirektören, att man arbetat efter en gemensam vision och verksamhetsidé ”Ett samhälle där människor känner trygghet om livet tar en ny vändning” (forsakringskassan.se).

Ett viktigt stoff med den stora omorganisationen har även varit att öka legitimiteten och förtroendet för Försäkringskassans verksamhet. För att kunna göra det krävs högt uppsatt personal i form av ledare och chefer med vilja och ett arbetssätt utifrån visionen, då det är dem som ansvarar och lär ut till medarbetare på olika nivåer som sedan sprider informationen vidare. Dock är det inte alltid lättast att ta på sig ett chefsjobb inom en myndighet som medieuppmärksammats med kraftig kritik för ett bristande ledarskap.

Elisabeth Hamilton (DN, 2011-03-02) betonar exempelvis i artikeln ”Brist på gott ledarskap i Försäkringskassan” vikten av införandet av nyare ledarskap som skulle kunna vara mer framgångsrikt då ledarskapet inom Försäkringskassan ofta ses som diffust och svårförstått. Vilket vidare även varit en av anledningarna till varför exempelvis Försäkringskassans före detta generaldirektör Curt Malmberg avgick. En av cheferna inom myndigheten har senare även gjort ett uttalande kring kritiken gentemot Malmberg och uppgav att den berodde på: ”Det beror direkt på den dåliga styrningen från ledningsgruppen och framför allt generaldirektören Curt Malmberg” (SVD 2008-12-18).

Nuvarande generaldirektören Dan Eliasson tog vidare i en intervju i UR play (2013) upp just detta där han förklarade att det fanns en massa aktörer som var och är med och ställer krav när det gäller offentliga myndigheter så som Försäkringskassan. Det är inte bara riksdagen och regeringen utan även kunder och deras anhängare, olika intressenter och representanter som är med och ifrågasätter organisationen och hur den styrs. Faktum är att i sådana situationer går det inte att köpa lojala medarbetare. I sådana lägen är det av relevans att som ledare ta medarbetaren på en resa som de båda vinner på i både kunskap och erfarenhet. Det gäller att vara inspirerande, motiverande, uppmuntrande, förändringsfokuserad etc. Mycket av den rådande kritiken har varit av utomstående aktörer, men hur ledarna på Försäkringskassan själva uppfattat sitt ledarskap har inte riktigt kommit till uttryck. Det finns därmed möjlighet att studera hur ledarna på Försäkringskassan uppfattar sitt ledarskap.

1.1 Syfte och problem

Syftet med denna studie är att beskriva och kartlägga hur chefer inom Försäkringskassan uppfattar sitt ledarskap? På vilket sätt kan vi tolka deras uppfattningar med hjälp av Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap?

I framförallt tidigare forskning som vi senare kommer att presentera och i den vardagliga pressen som vi i introduktionen presenterat har vi funnit en mängd av förklaringar och tankar kring hur man kan beskriva ett ledarskap. Då studien kommer att bygga på ett chefsperspektiv med framförallt enhets-, områdes och platschefer inom Försäkringskassan är det av intresse att beskriva hur dessa uppfattar sitt ledarskap och om respondenternas ledarskapsuppfattningar går att tolkas med hjälp av Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap. Forskningsfrågan blir därför följande:

Hur uppfattar cheferna inom Försäkringskassan sitt ledarskap? På vilket sätt går deras uppfattningar att tolkas med hjälp av Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap?

1.2 Avgränsningar

Den frågeställning som skall besvaras och det syfte som skall uppfyllas i denna studie har resulterat i att vi engagerat oss i ett chefsperspektiv. Risken med att bara ha ett chefsperspektiv och inte något medarbetarperspektiv kan medföra en förskönad bild av ledarskapet, då man som chef själv inte alltid har ögonen öppna för sina egna brister. Ett alternativ hade varit att även ha med ett medarbetarperspektiv för att få en uppfattning om hur dem egentligen upplever chefernas ledarskap. Med hänsyn till den tidsram vi dock har utesluter vi ett medarbetarperspektiv, då vi hade varit i behov av mer tidsutrymme.

1.3 Tidigare forskning

I tidigare forskning framhålls ledarskap som en fråga om personlighet eller karaktär, där karaktär definieras med termer som ansvarskänsla, uthållighet, målorientering, ihärdighet, mod, kreativitet och originalitet i problemlösning, självsäkerhet och stark självkänsla (Alvesson & Svenningsson, 2007: 304). En återkommande fråga inom forskning kring ledarskap är om ledarskap ska ses som en egenskap som tillhör en individ eller om det ska betraktas som en social process (Wahl, Holgersson, Höök, & Linghag, 2001:99ff). Om ledarskap skulle vara något som är medfött skulle det innebära att inte vem som helst skulle kunna bli ledare. Däremot ses det som en social process och innebär att det finns flera ledare inom ett socialt system och att det inte finns någon egentlig skillnad mellan ledaren och de ledda (Ibid). Det är i samband med denna diskussion som forskningsvärlden tar upp frågan kring förhållandet mellan chef och ledare.

Birgitta Ahltorp (1998) genomförde en enkätstudie där hon undersökte 388 chefers syn på sina roller som ledare och vad dem tror förväntas av dem som ledare. Ahltorp (1998) redogör för att de 388 chefer som deltagit i undersökningen kan delas upp i tre olika chefsroller: visionären, teambyggaren och föredömet. Ahltorp (1998) beskriver rollen som visionär genom att en chef leder med vision och lägger allt mindre vikt till sin egen framgång. Verksamheten står i fokus och inte ens egna karriär, alltså ser chefen till verksamhetens bästa. Genom att chefen använder sig av klara mål och strategier skapar visionären en vision om hur

framtiden för verksamheten ska se ut dock ska chefens vision gå hand i hand med vart verksamheten är på väg (Ahltorp, 1998: 21-22). En chef som är visionär ser även till att sina medarbetare tar del av visionen och är delaktiga så att de båda strävar åt samma mål. Ahltorp (1998) menar på att organisationer blir mer och mer flexibla samt förändras genom att exempelvis ändra verksamhetens struktur. I sådana situationer kan en chef som är en teambyggare snabbt sätta ihop ett fungerande team för att få organisationen att fungera. En teambyggare har ett sinne för att se medarbetarnas starka sidor och hur dem tänker samt känner, alltså har en teambyggare en god social kompetens. Detta hjälper chefen att se hur olika personligheter samverkar i grupp för att skapa ett så bra team som möjligt (Ahltorp, 1998:22ff). Chefer som faller in i rollen föredömet gör det som hen vill att medarbetaren ska göra, därmed blir chefen en rollmodell samt mentor som använder sig av det goda exemplets makt (Ahltorp, 1998:24ff). En sådan chef kan även stå emot gruppsytryck och ha personlig integritet för att uppnå ett framgångsrikt ledarskap. Chefer inom denna roll tror även att kraven gällande etik och moral kommer att ökas i framtiden.

Boethius och Ehdin (2000) gjorde en kvalitativ studie för att se vad som utmärker en bra ledare och ett bra ledarskap. Studien baserades på 49 intervjuer med Sveriges främsta ledare och chefer inom näringsliv, politik och förvaltning. Syftet med studien var att förmedla de viktigaste faktorerna för ett bra ledarskap, för att därefter kunna finna former för praktisk tillämpning av kunskapen så att andra chefer och ledare kan ta del av det och utveckla sitt ledarskap (Boethius & Ehdin, 2000:7ff). Forskarna använde sig av frågor som; Hur utvecklar vi ledarpersonligheten, det vill säga hur främjar vi de egenskaper som utmärker en god ledare såsom ärlighet, öppenhet, trovärdighet, entusiasm, lyhördhet och integritet? Hur förankrar och omsätter vi värden i en organisation? Hur skapar vi en värdegemenskap som främjar såväl förtroende, engagemang och samarbete som resultat? (Boethius & Ehdin, 2000:15) för att kunna uppnå sitt syfte. Boethius och Edhins (2000) resultat var att respondenterna hade olika syner på ledarskap men var eniga angående att den viktigaste komponenten i ett ledarskap är personlighet samt att värdegemenskap är den centrala uppgiften som ledare. De 49 chefer och ledare som blev intervjuade av forskarna kring uppfattningen om ett bra ledarskap gav Boethius och Edhin en slutsats om att en god ledare agerar konsekvent. Något som är viktigt för att kunna ta svåra beslut och hantera kriser. Personlighetsutveckling är ett effektivt sätt att utveckla sitt ledarskap något som forskarna menar på förstärker ledarnas ledarskap. Detta genom att en chef/ledare lär ut som den lär, lägga ord i handlingar, är entydig och klar skapar trygghet hos medarbetarna samt delaktighet och engagemang hos medarbetarna kring visioner

och mål (Boethius & Ehdin, 2000:18ff). Boethius och Edhin (2000) bekräftade därmed personlighet och grundvärden som viktiga faktorer för ett bra ledarskap. Forskarna betraktar personlighet som kompetens i ett ledarskap och anses vara viktigare än erfarenhet och kunskap. För att bli en bra ledare är det viktigt att en chef och ledare kan reflektera över sig själv och sin roll för att kunna bli medveten om sina styrkor och svagheter (Boethius & Ehdin, 2000:17). I vidare mening ger denna tidigare forskning och studier en god förståelse för hur chefer uppfattar och ser på sitt ledarskap samt vad chefer anser att ett gott ledarskap är.

2. Teori

I följande kapitel förs argument kring varför vi valt Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap. Därefter kommer vi att presentera Bass teori och dess viktiga karakteriseringsdrag.

För att försöka tolka hur cheferna på Försäkringskassan uppfattar sitt ledarskap har vi valt att använda oss av Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap. Denna teori är en vidareutveckling av James McGregor Burns (1978) ledarskapsteori som var den första att introducera konceptet om transformativt ledarskap. Anledningen till att vi valde Bass teori framför Burns är att Bass anser att det transformativa och transaktionella inte behövs ses som två skilda ledarstilar. Bass menar på att en framgångsrik och god ledare använder sig av en kombination av båda ledarskapsegenskaperna samt att dem överlappar och kompletterar varandra (Bass & Stogdill, 1990:53).

Som vi har nämnt ovan är Försäkringskassan en offentlig myndighet som har stått ut med massiv kritik från allmänhet och media som har lett till ett flertal omorganisationer för att förbättra organisationen och ledningen. För att en chef ska uppnå ett gott ledarskap i en sådan organisation är det viktigt med karakteriseringsdrag så som motiverande, uppmuntrande, inspirerande samt förändringsfokuserad, har vi ett uttryck av Bass teorin om det transformativa och transaktionella ledarskapet som just fokuserat sig på dessa egenskaper. Var på vi väljer att tillämpa den teorin i vår studie. Därmed blir Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap ett bra redskap för att tolka chefernas uppfattning om sitt ledarskap.

Bass definierar transformativt ledarskap genom en korrelerad dimension av fyra olika faktorer;

- Karismatiskt ledarskap
- Inspirerande motivation
- Intellectuell stimulans
- Individuell omtanke (Bass & Stogdill, 1990:54)

Den förstnämnda kategorin, karismatiskt ledarskap är en egenskap som utgörs av riskvillighet, engagemang och förändringsfokuserat ledarskap. Ledaren strävar dessutom efter kontinuerlig utveckling med syfte och integritet. Karismatiskt ledarskap innebär även att ledaren ska framstå som en förebild som medarbetarna kan efterlikna och se upp till och identifiera sig med (Bass & Stogdill, 1990:189). Genom att inspirera och motivera som är den andra faktorn så är kommunikation en central del. Ledaren motiverar sina anställda genom inspiration och uppmuntran via kommunikation för att de anställda ska bli engagerade och delaktiga. Vilket kan uttryckas genom klara visioner och förhoppningar (ibid.).

Intellektuell stimulans betyder att ledaren uppmanar och stödjer medarbetarna att våga ifrågasätta, vara kreativa och innovativa. Ledaren värdesätter även medarbetarnas tro och värderingar i förhållande till arbetsplatsen genom att ge medarbetarna mer makt, kontroll och ansvar (Bass & Stogdill, 1990:216). Den fjärde faktorn individuell omtanke innebär att ledaren ska agera stöttande, bry sig om, lyssna och uppmärksamma och hjälpa sina medarbetare. Ledaren gör detta genom att visa överseende och omtänksamhet till sina medarbetare och genom att lyfta fram och fokusera på gruppen och individens välmående (Bass & Stogdill, 1990:115).

Det transaktionella ledarskapet definierar Bass genom fastställande av mål, planering, kontroll och uppföljning samt användande av belöning eller straff beroende på om målen uppfylls eller inte. De tre korrelerade faktorerna är:

- Villkorlig belöning
- Leda genom att aktivt söka avvikelser
- Leda genom att passivt hantera avvikelser (Bass & Stogdill, 1990: 54).

Belöningsfaktorn innebär att ledaren använder sig av belöningsystem för att motivera sina medarbetare att utföra uppdrag (Bass & Stogdill, 1990:321). Leda genom att aktivt söka avvikelser innebär att ledaren sätter upp standarder och regler för hur ett korrekt och ett inkorrekt arbete ska vara utfört. Ledaren iakttar och övervakar sina medarbetare noggrant för att kunna se till att allt följs samt för att kunna ingripa samt reducera eventuella problem och fel. Leda genom att passivt hantera avvikelser betyder att ledaren följer upp när medarbetarna har gjort något fel eller avvikit. Ledaren reagerar därmed först när problemet eller avvikelserna redan har inträffat (Bass & Stogdill, 1990:323f).

3. Metod

I följande kapitel redogörs och argumenteras val av studiedesign och hur vi har gått tillväga för ett utförande av vår studie.

3.1 Kvalitativ fallstudie

Vi kommer att genomföra en kvalitativ fallstudie, då ett sådant tillvägagångssätt underlättar en förståelse för större system, företeelser eller organisationer. Studieobjektet kan i den meningen vara en grupp individer eller en organisation (Bryman, 2011:73), vilket är fallet då vi riktar oss in på Försäkringskassan. Fallstudien undersöker vidare en företeelse i sin miljö eller sin kontext där åtskillnaderna mellan företeelse och kontext inte alltid är tydligt givna (Backman, 1998:48f), vilket kan kopplas till ledarskapsarbetet på Försäkringskassan. Cheferna påverkas hela tiden av en rad olika faktorer, som exempelvis ny teknik, beslutsfattande av högre ledare etc. Dessutom kan chefernas beslut och det ledarskap denne förespråkar komma att påverka inte bara de underordnade, vilket vidare förklarar varför åtskillnaderna mellan företeelsen ledarskap och kontexten inte är helt givet. En fallstudie bedöms således särskilt lämpas en undersökning där de studerande objekten är komplexa (Backman, 1998:48f).

Genom att vidare ha en kvalitativ studie i form av intervjuer bidrar det till att man får en ökad förståelse för intervjurespondenterna genom att exempelvis ställa följdfrågor och höra hur de resonerar och reflekterar över intervjufrågorna (Widerberg, 2002:66). En kvantitativt ansats har inte möjligheterna på samma sätt (Kvale, 1997:37), därför blir ett kvalitativt förhållningssätt mer lämpat ett svar de frågeställningar denna studie åsyftar.

3.2 Urval av intervjupersoner

Försäkringskassan väljs som studieobjekt då de under senare år genomgått omorganisationer och ständigt försökt att komma till rätta med ledarskapsproblemet inom organisationen. Vi genomförde sex intervjuer med chefer inom Försäkringskassan. Fyra av dem var enhetschefer, en platschef och en områdeschef. Utgångspunkten var att alla dessa respondenter skulle besitta någon typ av ansvar över ett flertal medarbetare. Detta för att underlätta en analys av chefernas utsagor och senare kunna dra slutsatser. Kontakten med vardera respondenten togs

via den så kallade snöbollsmetoden (Bryman, 2011) där vi genom ett antal kontakter fördes till intervjupersonerna. I detta fall föreslogs och valdes respondenterna ut under ett möte med Försäkringskassans verksamhetsutvecklare som vi vid tidigare tillfällen haft kontakt med. Dessa respondenter ansågs vara lämpade vår studie inriktad mot ledarskap med hänsyn till deras chefsbefattningar, kompetenser och erfarenheter. Studien har vi dessutom valt att inte specificera på något specifikt Försäkringskontor i Sverige utan valet av servicekontor kommer att vara utspritt runt om i Sverige.

3.3 Intervjuerna

Studien bygger på semistrukturerade och direkta intervjuer då det möjliggör en bredare förståelse för ledarskapet på Försäkringskassan, där det dessutom går att kombinera fasta och öppna svarsalternativ samt ställa eventuella följdfrågor (Bryman 2011:415). Resultatet av vardera intervjun blir även jämförbart då respondenterna fått bemöta samma frågor. För att kunna fokusera endast på intervjun och ställa eventuella följdfrågor spelades dessutom varje intervjutillfället in. Istället för att behöva fokusera på att föra ner anteckningar under pågående intervjutillfälle, minimerade vi risken med att förlora relevant information, genom att spela in.

Validitet

Definitionen av validitet är den förmåga i vilken ett mätinstrument mäter eller beskriver det man åsyftar mäta eller beskriva. Av den anledningen var det ytterst viktigt att våra intervjufrågor ställdes till rätt människor. I metodlitteraturen redovisas oftast skillnaden mellan inre och yttre validitet (Eriksson, Wiedersheim & Paul, 2001:38ff). Den inre validiteten som även benämns som innehållsvaliditet, försöker ge ett svar på hur väl ett undersökningsresultat stämmer överens med verkligheten. Vår studie byggs på ett intervjuunderlag med grund i teorin om transformativt och transaktionellt ledarskap, där vi valt att "anpassa" frågorna med teorins "riktlinjer". Då Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap karakteriseras av exempelvis ett inspirerande, motiverande, förändringsfokuserat ledarskap har intervjufrågorna exempelvis blivit " Hur ser du på ett förändringsfokuserat ledarskap? Hur viktigt är det för dig att inspirera och uppmuntra medarbetarna?" På så sätt har vi ökat validiteten genom att utgå ifrån teorin, då intervjufrågorna formades. För att ytterligare stärka den inre validiteten har vi inom denna studie, tillsammans med andra erfarna ledare och vår handledare diskuterat intervjufrågorna i

förväg (Patel & Davidson, 2003:99f).

Den yttre validitet, även kallad samtidig validitet, försöker besvara frågan hur generaliserbart ett undersökningsresultat är och då avsikten inte är att skapa generella resultat är den yttre validiteten låg. Ett exempel på när en högre yttre validitet kan säkras är med användning av ytterligare en metod i studien (Patel & Davidson, 2003:100). Syftet med vår studie är att göra en kvalitativ fallstudie, därför kombineras inte två metoder i vår studie.

Realibilitet

Reliabiliteten däremot definierar mätningar som skall utföras på ett korrekt sätt och i vilken utsträckning ett mätinstrument ger tillförlitliga svar. Undersökning med hög reliabilitet skall kunna utföras senare vid andra tillfällen och få samma utfall (Eriksson, Wiedersheim & Paul, 2001:39ff). Inom samhällsvetenskaplig forskning är dock reliabiliteten i detta avseende problematisk då individer inte uppfattas som stabila enheter utan är obeständiga i fråga om tankar, uppfattningar och utveckling (Merriam, 1994:180). Vissa utav våra frågor skulle således vid andra tillfällen få annorlunda svar. Då reliabiliteten även avser att studien skall vara oberoende av undersökta enheter (i detta fall ledarna på Försäkringskassan) blir det en svårighet då dessa ledare arbetat olika länge inom Försäkringskassan, besitter olika kunskaper, erfarenheter, bakgrunder och dessutom befinner sig inom olika chefskap, såsom enhetschef, platschef och områdeschef.

Reliabilitet står sig således inte lika säkert som validiteten å andra sidan höjer vi reliabiliteten i vår studie genom att vi i metodkapitlet tydligt dokumenterar och motiverar tillvägagångssättet under studiens gång. Ännu en fördel är att vi är två personer som skriver på studien, vilket innebär att möjligheten att kontrollera och diskutera kring varandras ställningstagande och resultat finns (Kvale, 2009:264). För att åstadkomma en trygg atmosfär formulerades många utav våra intervjufrågor med ”hur” istället för ”varför”, då frågor av arten ”varför” kan resultera i att respondenterna hamnar i en defensiv miljö (Becker, 2008:69).

Inför och efter intervjuerna

Vid bokningstillfällena av intervjuerna fick varje respondent ett utskick per där syftet med studien presenterades, dess anonymitet informerades och en intervjuguide skickades med. Detta då vi vid tidigare tillfälle fått anspråk av Försäkringskassans verksamhetsutvecklare om att det ville vara anonyma och ta del av frågorna i förväg.

De sex intervjuerna genomfördes mellan 22 april och 26 april 2013. En av respektive sex intervjuer genomfördes på respondentens arbetsplats och resterande per telefon, då vi fått anspråk om att vi skulle göra det så smidigt som möjligt för våra respondenter pga. tidsbristen. På förfrågan av respondenterna skickades även intervjuguiden med i förväg. Nackdelen här blir dock att spontana svar vid senare intervjutillfälle inte fås och att respondenterna har möjligheten att i förväg diskutera frågorna sinsemellan eller ”läsa på” kring de områden som tas upp under intervjutillfället. Vi är alltså medvetna om risken att respondenternas svar kan bli mer samstämda än om de inte hade fått ta del av frågorna innan.

Efter genomförda intervjuer skedde transkriberingen direkt. För att underlätta vid analys transkriberades alla intervjuer på samma vis, med detta menar vi att en omformulering med typiska tal ord som ”liksom, ju och typ” reviderades för att slippa en oredig text (Kvale, 1997:153).

3.4 Val av teoretisk referensram

Den teoretiska referensram som är grunden i studien består av Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap. Transformativt och transaktionellt ledarskap valdes då dessa typer argumenterar för en rad viktiga faktorer för ett ledarskap som Försäkringskassans förespråkar i sina verksamhetsberättelser just nu. Dessutom är Försäkringskassan nu inne i en förändringsfas där fokus dels ligger på ett förändringsfokuserat ledarskap med att förbättra verksamheten, någonting som exempelvis också är ett centralt karaktärsdrag i Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap. Insamlingen av den teoretiska referensramen har skett i syfte att beskriva de svarsunderlag vi får fram vid intervjutillfällena och hur svaren kan tolkas med hjälp av Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap. Därmed kommer vi kunna tolka chefernas uppfattning om sitt ledarskap.

3.5 Principer för analysen

Enligt Bryman (2012) är innehållsanalys en metod som kan användas då man skall bearbeta ostrukturerad information, som vid exempelvis en ostrukturerad eller semistrukturerad intervju. Eftersom vi använt oss av en semistrukturerad intervju för att samla in empiriska data finner vi en innehållsanalys relevant för vår studie. För att specificera oss ytterligare blev valet en manifest innehållsanalys som innebär att vi fokuserar oss på vad respondenterna har sagt och inte fördjupar oss på vad som ligger bakom deras ord och meningar (Kvale, Brinkmann, 2009:219). Denna metod kommer således att användas tillsammans med teorin för att tolka respondenternas uppfattning kring sitt ledarskap.

Efter att ha transkriberat alla intervjuer läste vi igenom dem ett antal x gånger för att få en helhets bild. Därefter plockade vi ut vissa specifika meningar som var relevanta för studien för att sedan koda texterna och kunna skapa olika kategorier/teman för att lättare kunna se hur respondenterna uppfattar sitt ledarskap med hjälp av Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap. Dessa teman kan som i vårt fall utvecklas under analysens gång och hämtas från en teori (Ibid.). Utifrån kodningen insåg vi att de centrala faktorerna i Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap skulle vara bra teman för att fullgöra innehållsanalysen. Viktigt att påpeka är dock att vi valt att byta faktorn ”villkorlig belöning” till ett annat beteende inom det transaktionella ledarskapet. Detta beteende handlar om att fastställa mål och temat skapades utifrån kodningen och är fortfarande relevant till det transaktionella ledarskapet och Bass teori.

3.6 Datainsamling

I arbetet med denna studie har vi använt oss av primärdata. Primärdata är data insamlat direkt av forskaren för att fullgöra studiens aktuella syfte. Fördelen här är att forskaren får uppdaterad information. Vi är dock medvetna om att en nackdel här är att man som forskare kan påverkas av omvärlden, vilket negativt kan ha en inverkan på bedömningen av datainsamlingen. För en mer pålitlig primärdata är det därför relevant att säkerställa en god validitet och reliabilitet. Vid insamlandet av data använde vi oss av Göteborgs universitetsbibliotek: Kurs- och tidningsbibliotek, kurslitteratur samt Internet. Regelbunden kontakt med handledaren fördes också för tips på diverse artiklar, litteratur, förbättringar etc. Vi kikade även på tidigare uppsatser för att få användbara idéer och referenser till vår studie.

Där det varit lämpligt har vi använt oss av flera källor, då vissa källor kompletteras med andra källor för ett förtydligande och bekräftande av informationen.

4. Resultat utav analys av empirisk data

I följande kapitel använder vi oss av en kvalitativ innehållsanalys med teman som utgår från Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap, samt förklarar resultatet av analysen.

Karismatiskt ledarskap

Respondenterna yttrar sig om att Försäkringskassan ständigt är under förändring och menar på att de som chefer agerar med ett strategiskt tankesätt och ständigt är vakna för förändringar, då deras chefskap gäller att man är förberedd om sådana skulle dyka upp. Detta tycker samtliga respondenterna bidrar till att som ledare utvecklas och blir effektivare. Nedan följer citat som tydligt belyser detta tema:

Vidare förklarar samtliga respondenter att det är ytterst viktigt för dem som ledare att medarbetarna gåt åt samma riktning som ledaren själv när det gäller visionen. Fyra av samtliga sex respondenter främjar detta genom att föra en diskussion kring visionen med medarbetarna och försäkra sig om att dem förstår vad den innebär och på vilket sätt man skall arbeta för att uppnå den. Två av respondenterna uttalar sig tydligt kring detta:

”Jag tror mycket på det här att diskutera i början om varför har vi den visionen? Varför är den bra att ha? Varför ska vi dit? Så att man är med och att alla förstår.”
(Respondent 2, 23 april 2013).

”Det främjar jag genom att hela tiden prata om visionen och bryta ned det till det vi gör. Att man utgår från visionen hela tiden och får fundera över den och hur det kopplas till det vi gör.” (Respondent 6, 25 april 2013).

Resterande två respondenter menar på att man inte enbart skall lägga vikt på att diskutera visionen utan även som ledare leva utifrån det man lär.

”Jag säger inte vi har en vision och så här ska det gå till väga och jag själv inte gör det, det är väldigt viktigt att jag lever som jag lär utifrån visionen.”(Respondent 1, 23 april 2013).

Utifrån dessa förklaringar ser sig vardera respondenten som förändringsorienterad och strävar hela tiden efter utveckling och förbättring. Samtliga respondenter engagerar sig i verksamhetens vision och förutom vikten av att diskutera visionen är det av relevans att leva som man lär genom att ständigt agera som förebilder för medarbetarna. Detta kan

likställas med ett transformativt ledarskap då cheferna uppfyller beteenden att vara karismatiska ledare (Bass & Stogdill, 1990:189).

Inspirerande motivation

Samtliga sex respondenter förklarar att inspirera sina medarbetare är en av de viktigaste arbetsuppgifterna de har som chefer. Begreppet feedback och beröm används kontinuerligt av samtliga chefer och anses vara relevanta för att kunna inspirera och uppmuntra medarbetarna.

”Eftersom jag är chef över chefer blir det ännu viktigare att inspirera och uppmuntra, då jag uppmuntrar dem kommer dem att i sin tur sprida vidare det till sina medarbetare. Sedan är jag slösaktig med beröm, jag försöker alltid hitta något positivt även om jag kanske inte tycker att allting är så bra så fokuserar jag på det som är bra. Jag tror att framgång ger framgång.” (Respondent 4, 23 april 2013).

”Att motivera eller ge feedback, särskilt positiv feedback gör att människan växer och då vill man som medarbetare göra lite till samtidigt som det blir lite roligare. Även utvecklande feedback, så kallad negativ feedback, bidrar till att man som medarbetare tänker på vad man kan göra för att det ska bli bättre.” (Respondent 1, 22 april 2013).

Tre av respondenterna betonar ytterligare vikten av att använda medarbetarsamtal för att inspirera, skapa större engagemang och delaktighet hos medarbetarna.

”Jag brukar sammanfatta vad som hänt under veckan och brukar själv komma med lite funderingar kring vad som varit bra och mindre bra, vad man kan göra åt det och hur vi ska ta oss dit. Dessutom peppar jag medarbetarna och lyfter upp dem om dem faktiskt har gjort något väldigt bra.” (Respondent 5, 25 april 2013).

Det faktum att samtliga sex respondenter lägger stor vikt vid att inspirera och motivera sina medarbetare resulterar i att dem ytterligare uppfyller en faktor inom det transformativa ledarskapet som handlar om inspirerande motivation. Detta visas ännu tydligare genom att samtliga chefer använder sig av kommunikation för att kunna skapa större engagemang och delaktighet hos medarbetarna (Bass & Stogdill, 1990:189ff).

Intellektuell stimulans

Samtliga respondenter anser att det är viktigt att stödja ett kreativt och innovativt tänkande hos medarbetarna för att en myndighet som Försäkringskassa ska kunna utvecklas och förbättras.

”Det är jätte viktigt, särskilt eftersom vi försöker se efter individen. Vi kan inte säga om du gör så med den personens sjukskrivning så kan du inte göra likadant med den andra personen. För det är två individer, två sjukdomar, helt olika situationer, då måste man vara lite kreativ.” (Respondent 1, 22 april 2013).

”Det är viktigt och det är någonting som Försäkringskassan jobbar mycket med. Man vill inte att man bara ska tänka i boxen utan nu är det viktigt för verksamheten att tänka utanför boxen.” (Respondent 6, 25 april 2013).

Majoriteten av respondenterna uppmärksammar de medarbetare som är kreativa och innovativa och stödjer ett sådant beteende. En av respondenterna ger sina medarbetare tid för att kunna arbeta med Lean produktionen för att stödja ett kreativt tänkande. Hen menar på att om ett problem uppstår löser man detta genom att jobba i arbetsgrupp och hitta ett kreativt förbättringsförslag. En annan respondent förklarar att hen ger sina medarbetare små uppdrag för att få dem att våga tänka kreativt och växa som personer.

”Genom att lära känna sina medarbetare så vet man vilka starka och svaga sidor dem har. Man ska då bygga på det och försöka få människan att använda sig utav sina starka sidor och få utveckla dem. Jag ger dem tillexempel små uppdrag och delegerar uppgifter som exempelvis att skriva något eller fråga om dem kan ta reda på något och sedan redovisa det för mig.” (Respondent 5, 25 april 2013).

Utöver att uppmärksamma och ge små uppdrag till sina medarbetare uttrycker två respondenter att det är ytterst viktigt att som ledare ge medarbetaren frihet och ansvar för att överhuvudtaget kunna våga vara kreativ.

”Hur jag stödjer det är då dels som sagt att uppmuntra dem som helt enkelt vågar tänka utanför boxen. Att man verkligen premierar det både vad det gäller i ord och handlingar och att man uppmuntrar det här beteendet.” (Respondent 2, 23 april 2013).

Samtliga chefer utövar ett ledarskap genom att fokusera på intellektuell stimulans genom att stödja ett kreativt och innovativt tänkande och uppmuntrar medarbetarna att ifrågasätta, vilket i vidare mening är ett centralt beteende inom det transformativa ledarskapet (Bass & Stogdill, 1990:216). Samtliga chefer gör detta genom att uppmärksamma medarbetaren som varit kreativ. Två av respondenterna ser till att medarbetarna får frihet att ta eget ansvar och testa sina befogenheter eftersom dem anser att det är någonting som uppmuntrar ett kreativt och innovativt tänkande. Medan en annan respondent tycker att nyckeln till att få medarbetarna att våga vara innovativa och ifrågasätta är genom att ge dem små uppdrag, vilket ger dessa personer chansen att vara kreativa och innovativa.

Individuell omtanke

Samtliga chefer beskriver sitt ledarskap som coachande, uppmuntrande och prestigelöst samtidigt som dem försöker agera som stödfunktioner för sina medarbetare och guida dem till att göra ett så bättre jobb som möjligt. Majoriteten av respondenterna nämner även att de ger feedback och lyfter upp personen som gjort ett gott intryck både i grupp och individuellt beroende på vad det rör sig om. Tre av respondenterna pointerar att de använder sig av medarbetarsamtal eller veckobrev för ett stöttande och närvarande för sin medarbetare både individuellt med personen i fråga och i grupp. Resterande fyra respondenter använder sig av vardagliga samtal med medarbetarna. Tre av respondenterna betonar även lyhördhet som en viktig del i ledarskapsarbetet.

”Jag brukar skoja och säga att jag är som en hejarklacksledare. Jag tycker att det ingår i mitt jobb att vara en chef som ser till att alla medarbetare har goda förutsättningarna att göra sitt jobb.” (Respondent 6, 25 april 2013).

En annan respondent lägger stor vikt vid att ha förtroende och vara närvarande för sina medarbetare, för att på så sätt se till att de har de förutsättningar dem behöver.

”Mina starka sidor är att jag har förtroende för personalen och att dem har det för mig med. Samt att dem verkligen känner att jag delegerar arbetet, att jag litar på dem, att jag är demokratisk och precislös.” (Respondent 4, 23 april 2013).

Cheferna leder i vidare mening genom att lägga mycket vikt vid att lyssna på sina medarbetare och försöka ge dem goda förutsättningar för att de ska kunna utföra ett så bra jobb

som möjligt. Dessutom främjar samtliga chefer samhörighet genom att ha gruppsamtal och lyfta upp goda och bra exempel inom gruppen. Tre av respondenterna nämner specifikt att dem använder sig av någon slags av medarbetaresamtal både veckovis och månadsvis, medan resterande respondenterna är tydliga med att dem diskuterar fall med sina medarbetare i vardagliga situationer samt när det behövs. Resultatet blir att samtliga chefer inom Försäkringskassan ser till både gruppens och individens behov samtidigt som de stöttar, lyssnar, bryr sig om och hjälper sina medarbetare. Vilket innebär att dem fyller upp kraven på individuell omtanke som är den fjärde och sista faktorn inom det transformativa ledarskapet (Bass & Stogdill, 1990:115).

Leda genom att aktivt söka avvikelser

Samtliga respondenter är kritiska inför ett kontrollerande ledarskap på Försäkringskassan och nämner att man tidigare använt sig av ett sådant ledarskap vilket dock inte fungerat. De menar på att ett övervakande och kontrollerande av sina medarbetare hämmar dem att ta sitt eget ansvar och går emot deras sätt att leda. Två av respondenterna förklarar att genom att vara närvarande och engagerade i det medarbetarna gör bidrar till att man inte behöver övervaka eller kontrollera sina medarbetare. Däremot påpekar fyra respondenter att det finns tillfällen där kontroll och övervakning behövs. En av dessa respondenter använder sig av statistik för att få en bild av hur medarbetarna ligger till och vad denne kan göra för att förbättra sig.

”Har du deadline att du ska komma upp till 75 % i någonting och säger att du bara måste dit hamnar de flesta på 70 % för man satsar bara på 75. Men pratar man och motiverar en person, ”vi skulle nog kunna komma längre om vi tänker såhär”, då kommer man över och presterar mer än när man sätter en kontrollerande bit.”(Respondent 1, 22 april 2013).

En annan respondent använder sig av spelregler för att hantera avvikelser och hur vardera medarbetaren skall bete sig i förhållande till arbetsplatsen. Medan en annan respondent menar på att det behövs en förekommande anledning till varför hen skall använda sig av ett kontrollerande ledarskap.

”Däremot kan det hända att personal ballar ur och inte kan eller vill sköta sitt arbete och vid sådana tillfällen behöver man kontrollera och övervaka.”(Respondent 4, 23 april 2013).

Två av cheferna uppfyller således faktorn ”leda genom att aktivt söka avvikelser” vilket de gör genom att använda sig av statistik över resultat för att kunna hitta en avvikelse i tid. Eller genom att använda sig av standarder eller regler för att veta hur de skall vara i förhållande till arbetsplatsen och därmed kunna hitta avvikelserna innan någonting händer (Bass & Stogdill 1990:322). Resterande respondenterna anser att kontrollera sina medarbetare inte är så bra och hämmar medarbetarens och myndighetens utveckling.

Leda genom att passivt söka avvikelser

Samtliga respondenter ser avvikelser som något positivt och menar att det bidrar till en utveckling hos medarbetarna. Samtliga respondenter diskuterar för att hantera avvikelserna och gör detta mestadels enskilt med medarbetaren. Majoriteten av respondenterna är tydliga med att dem hanterar avvikelserna direkt och försöker inte skjuta upp att samtala med medarbetarna om det. En av respondenterna förklarar ytterligare att hen försöker sätta sig in i situationen för att undvika missförstånd och lösa avvikelsen.

”Om jag kanske har en person som inte är så bra med exempelvis personliga möten och får indikationer om det då följer jag med personen ut på arbetsplatsen för att se hur det egentligen fungerar.”(Respondent 1, 22 april 2013).

En annan respondent menar på att vara närvarande är en viktig nyckel till att kunna hantera avvikelser. Detta då det blir enklare för hen att ha möten med kort varsel för att kunna ta tag i avvikelsen och lösa den. En av respondenterna ser till att skapa ett förlåtande klimat för att man skall kunna stötta varandra genom en avvikelse. Hen anser att avvikelser är ett tillfälle som gynnar hela gruppen, vilka man kan ta lärdom av vare sig de är positiva eller negativa avvikelser.

”Om det har gått dåligt för en hel enhet och man vet vad det beror på och om vederbörande vill berätta om detta så tycker jag att det är jätte bra att dem kan göra det inför andra också för att som sagt dela med sig av sina erfarenheter och därmed kanske lära dem andra om hur man kan undvika att göra om dem.”(Respondent 4, 23 april 2013).

Samtliga respondenter nämner även att de lyfter upp positiva avvikelser i grupp för att medarbetarna skall kunna lära sig av varandra och få inspiration.

Genom att samtliga respondenter hanterar avvikelser när dessa avvikelser väl har hänt genom kommunikation visar det på att de leder genom att passivt hantera avvikelser, vilket också är en av faktorerna inom det transaktionella ledarskapet. Två av cheferna beskriver mer specifikt att de utöver kommunikation använder sig av utredning, kontroll och uppföljning för att hantera avvikelser (Bass & Stogdill 1990:323f).

Fastställande av mål

Samtliga sex chefer tycker att det är viktigt att planlägga delmål och arbeta utefter deadlines för att uppnå slutmålen. Majoriteten av respondenterna anser att planering skapar struktur och tydliggör för medarbetarna hur och vad det är som skall uppnås. En av respondenterna sätter upp korta mål för att få med fler medarbetare och förbättra resultaten då långsiktiga mål kan få medarbetaren att skjuta upp saker och ting. En annan respondent skiljer sig till den förra och förklarar att det inte är viktigt hur man uppnår målen, utan förlitar sig på att medarbetarna själva vet vilken lösning som är relevant för att nå upp till verksamhetens mål.

”Sen som sagt lägger jag mig inte i hur mina medarbetare gör det utan det vet dem bäst vilken lösning som behövs. Jag gillar inte detaljstyrning om man säger så.”
(Respondent 2, 23 april 2013).

Två av respondenterna pointerar också att det är viktigt att vara ute i god tid med planering och deadlines. De sätter skärpa deadlines för att uppnå de mål som de skall uppnå som chefer samt mål för sina medarbetare. Då de lägger stor vikt vid deadlines utgår de ifrån att medarbetarna är lika noggranna som dem.

”Har jag satt ett visst datum då håller jag det. Jag kan faktiskt bli irriterad när inte alla gör det.” (Respondent 4, 23 april 2013).

”Jag gör saker direkt när de kommer och jag lägger bevakning på mig själv, skriver ”att göra listor”. Jag tycker det är otroligt viktigt att ha deadlines och planera för att se till att jag och mina medarbetare uppnår de mål vi har.” (Respondent 6, 25 april 2013).

Samtliga chefer arbetar efter att fastställa mål, vilket påvisar ett tydligt beteende inom det transaktionella ledarskapet (Bass & Stogdill, 1990:54ff).

5. Diskussion

I följande kapitel besvaras forskningsfrågan och syftet uppfylls. Svarsunderlaget tolkas senare med hjälp av Bass teori tillsammans med tidigare forskning. Vidare förhåller vi oss i kapitlet kritiskt till vår metod.

Vi har funnit en genomgående trend av faktorer som respektive chef på Försäkringskassan förespråkar och anser viktiga inom sitt ledarskap. Faktorerna och begreppen som samtliga chefer använde sig av var; att inspirera, att uppmuntra, att stödja ett kreativt tänkande, att ge både positiv och utvecklande feedback, att ha delad vision samt kommunicera med medarbetarna. Genom att respektive chef tydligt använder sig av dessa faktorer för att leda sina medarbetare uppfattade de sitt ledarskap som coachande, stödjande, delegerande och förändringsorienterade. Resultatet av analys visade att samtliga chefer inom Försäkringskassan uppfyllde alla fyra faktorer inom det transformativa ledarskapet och vi kan därmed med hjälp av Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap tolka deras uppfattningar som transformativa. Å andra sidan påvisade samtliga chefer svaga drag av transaktionellt ledarskap. Detta då samtliga chefer enbart uppfyllde en huvudfaktor och ett beteende om ”fastställande av mål” inom det som det transaktionella ledarskapet förespråkar. Dessutom använde sig majoriteten av samtliga sex inte av något belöningsystem för att motivera sina medarbetare och utövade inte heller sitt ledarskap genom att aktivt söka avvikelser.

Att resultatet påvisade att samtliga chefers uppfattningar kunde tolkas transformativt anser vi vara ett gott resultat om så är fallet i praktiken då det är viktigt för en verksamhet överhuvudtaget att ha chefer som uppfyller krav som att inspirera sina medarbetare, motivera etc. och kanske ännu viktigare för en myndighet som Försäkringskassan som under alla dessa år fått ta del av kritik och genomgått en rad förändringar med syfte att hela tiden förbättra verksamheten. Vi menar på att all kritik och förändring kan få en medarbetare att tappa förtroendet, motivationen och inspirationen. Där av vikten av att ha chefer inom verksamheten som uppfyller de krav ett transformativt ledarskap ställer, som exempelvis berömma och ge ständig feedback till sina medarbetare. Dessutom kan chefer med ett transformativt ledarskap bidra till utveckling genom förändring samt hjälpa medarbetarna att hänga med i omorganisationerna då de är förändringsorienterade. Vidare ser vi positivt på att samtliga chefer enbart uppfyller faktorn leda genom att passivt hantera avvikelser inom det transaktionella ledarskapet. Detta eftersom det är viktigt för en verksamhet att ha chefer som

vågar hantera både positiva och negativa avvikelser, något som samtliga chefer tydligt beskrev sig göra. I en verksamhet som Försäkringskassan där de strävar efter ständig utveckling och förbättring är det viktigt att ta tag i avvikelser direkt så att de inte eskalerar till något större och hämmar utvecklingen. Samtliga chefer ser därmed positivt på avvikelser då de anser att det ger medarbetarna en chans att lära sig av sina misstag samt få inspiration från andra medarbetare när det har uppstått en positiv avvikelse. De andra faktorerna inom det transaktionella ledarskapet som handlar om att iaktta och övervaka sina medarbetare noga samt att motivera medarbetarna genom ett belöningssystem är något som samtliga chefer relaterar till det ”gamla” Försäkringskassan och hur det leddes då. Samtliga chefer menar på att övervaka medarbetarna hämmar verksamheten och medarbetarnas utveckling och kan även skapa en känsla av att cheferna inte har något förtroende för sina medarbetare. Att motivera och inspirera utifrån ett belöningssystem kom aldrig upp när vi frågade samtliga respondenter om hur de inspirerar sina medarbetare, något som de också relaterade till hur man ledde förr i Försäkringskassan. Samtliga chefer påvisade att de hela tiden vill gå framåt med sitt ledarskap och inte fastna i hur verksamheten leddes förr. Vi ser detta som oerhört positivt och bra för Försäkringskassan då chefernas uppfattning om sitt ledarskap påvisar att de är med i utvecklingen genom att inte vilja leda som man gjorde förr inom myndigheten.

Att deras uppfattningar kunde tolkas som fullt transformativt tror vi kan bero på att det ligger i tiden inom arbetsmarknaden att lägga allt mer fokus på individuell omtanke, att alltså se till individens bästa, behov och förutsättningar för ett bättre resultat. Något som också är centralt inom det transformativa ledarskapet. Man kan även undra varför Försäkringskassan har fått så mycket kritik i media angående deras ledarskap när cheferna i denna studie påvisar ett gott ledarskap utifrån Bass teori. Ett av svaren kan vara att respondenterna har svarat på det sättet som de bör agera på som ledare och inte riktigt på det sättet som dem faktiskt agerar i praktiken. Median påpekade i den massiva kritiken att lösningen på det dåliga ledarskapet inom Försäkringskassan är att tillföra en ny ledning som kan berika myndigheten med ett gott ledarskap (DN, 2011-03-02). Vid slutet av 2008 avgick den dåvarande generaldirektören och ledningsgruppen för Försäkringskassan för att välkomna den nuvarande ledningen. Denna förändring har konstaterats i denna studie genom att respondenterna har varit tydliga med att inte vilja leda som man ledde med den gamla ledningsgruppen för att deras ledarskap och myndigheten ska kunna utvecklas och förbättras. Vidare beskrivs ledarskap inom den offentliga sektorn som ett problem, offentliga ledare beskrivs som sämre ledare än privata

ledare (Holmberg & Henning 2003:35). Denna bild av ett offentligt ledarskap kan påverka medians bild av Försäkringskassans ledarskap och kan därmed ifrågasättas hur pass deras bild stämmer överrens med hur det faktiska ledarskapet är inom myndigheten, något som vår studie har påvisat.

Vi fann vidare dock inga signifikanta skillnader på hur dessa sex chefer uppfattar sitt ledarskap, hur de inspirerar och stödjer sina medarbetare eller hur de ser på förändring, skillnader som vi förväntade oss då de är chefer på olika nivåer. Detta tror vi kan bero på att samtliga chefer visat på vikten av verksamhetens vision och var tydliga med att arbeta utefter den. Dock kan man tänka sig att chefer i dagens samhälle pratar med ett liknande språk och behöver därmed inte betyda att de agerar på det här sättet. Man kan ifrågasätta om respondenterna därmed alltid arbetar utefter verksamhetens vision eller om det är den offentliga retoriken som tar över de praktiska handlingarna inom verksamheten. Utöver detta kan vi se likheter mellan hur våra respondenter uppfattar sitt ledarskap gentemot vad tidigare forskning förespråkar. De tidigare studierna beskriver chefernas syn på sina roller som ledare och vad de anser att ett bra ledarskap är. Resultatet av dessa studier visade på att vision, förändring, utveckling och en trygg miljö för medarbetarna var viktiga begrepp som vi dessutom kan ta del av i vårt resultat då just dessa begrepp framkommit.

Förutom detta har vi under studiens gång, men framför allt nu i efterhand även uppmärksammat vissa förbättringsmöjligheter som hade kunnat ge oss en bättre och mer specifikare bild av ledarskapsarbetet på Försäkringskassan. Huruvida vi utifrån Bass teori om transformativt och transaktionellt ledarskap ville se vilken ledarstil ledarna på Försäkringskassan använde sig av dvs. transformellt eller transaktionellt ledarskap, hade vi i eftertanke kunnat använda oss av fler och inte så övergripande ledarskapsteorier. Detta för att mer specifikt och detaljerat ringa in respektive respondents ledarstil, då nuvarande ledarskapsteori är en korrelation av flera ledarskapsperspektiv som utformar det transformella ledarskapet, vilket också bidrog till att vardera intervjuad ledare föll under just det transformella ledarskapet. Då resultatet visade på att chefernas uppfattningar gick att tolkas med hjälp av det transformativa och mindre med det transaktionella ledarskapet kunde vi exempelvis använt oss av Burns teori istället för Bass. Detta då Burns anser att transformativt och transaktionellt ledarskap skall separeras och inte som Bass menar att dessa ledarskapsstilar går ihop med varandra, vilket hade bidragit till kanske en mer specifikare bild av ledarskapet på Försäkringskassan.

Vidare föreslogs valet av respondenter till studien av Försäkringskassans verksamhetsutvecklare, vilket kan innebära att vi tilldelats "lämpliga" respondenter, vilket i sin tur kan ha påverkat studiens resultat. Detta genom att vi blivit tilldelade respondenter som kanske har ett mer positivt ställningstagande gentemot ledarskap och där kontakten mellan just dem och Försäkringskassan fungerar bäst. Hade vi slumpmässigt valt ut andra respondenterna hade resultatet mycket möjligt kunnat bli annorlunda, då det är respondenternas individuella meningar som analyseras och relateras till teorin. Dessutom är det även möjligt att valet av att skicka intervjufrågorna i förväg påverkat resultatet. Här kan svaren ha blivit mer utförligare och fullständiga tillskillnad från vad de hade blivit om vi inte skickat frågorna i förväg samtidigt som vi tror att svaren här kan ha blivit mer eniga och överensstämmande då respondenten haft tillfället att diskutera frågorna sinsemellan. Detta var någonting vi diskuterade med varandra, men pga. att vi fått begäran från respondenterna om att de ville ha det så smidigt som möjligt pga. tidsbrist etc. valde vi att skicka ut frågorna i förväg. Då vi intervjuat sex chefer på Försäkringskassan anser vi att det också kan ha påverkat resultatet, då fler respondenter kanske hade kunnat ge en mer generell bild av ledarskapsarbetet. Detta hade såklart kunnat kompletteras med ytterligare respondenter men pga. tidsbristen uteslöts detta.

Det kan dessutom vara svårt att analysera ledarskapet i helhet på Försäkringskassan utan att komma in på en dialog med medarbetarna och deras medverkan i chefernas arbete. Resultatet av vår studie hade därför möjligtvis kunnat bli annorlunda om medarbetarperspektivet varit med, detta då ledarens subjektiva ställningstagande på hur denne stödjer eller främjar något inom organisationen kanske inte är likvärt medarbetarnas synpunkter kring hur dem egentligen uppfattar sig bli främjade eller stödda. Detta var dock inte vår tanke från början pga. tidsutrymmet men kan vara något att ha i åtanke vid fortsatta studier inom området.

Om vi dessutom hade använt oss av en annan typ av metod i vår studie så som exempelvis deltagande observation är det även möjligt att resultatet här hade kunnat bli annorlunda. Av perceptionen hade en sådan studie behövt göras över en längre tidsperiod än tio veckor för att den skulle kunna ge tydliga mönster och presentera en verklighetstrogen bild av ledarskapsarbete på Försäkringskassan.

5.1 Slutsatser

Slutsatsen som vi kan dra är att samtliga chefer inom Försäkringskassan uppfattar sitt ledarskap som transformativt med en mindre grad av det transaktionella ledarskapet även om detta ledarskap i praktiken är bristfälligt med tanke på den massiva kritiken från media vi belyst i introduktionen. Kanske har det att göra med vilka respondenter vi använder oss av? Vad utomstående aktörer säger kanske inte alltid stämmer överens med vad inomstående hävdar och tvärtom. Utgår vi dock från Bass teori uppfyller de enligt honom ett gott ledarskap. I förhållande till tidigare forskning kan vi dessutom dra en slutsats kring det att vår studie inte heller påvisat någon nyare kunskap än den som redan finns kring hur chefer uppfattar sitt ledarskap och ser på sin roll som ledare, då både vår studie och tidigare forskning belyst faktorer som arbeta efter vision, utvecklas, förändringsorienterad etc., viktiga för verksamheten. Å andra sidan har studien ökat en förståelse för hur samtliga chefer inom Försäkringskassan uppfattar sitt ledarskap och hur dess ledarskap kan se ut.

5.2 Förslag till fortsatta studier

Något som vi hade kunnat göra annorlunda och även är ett förslag för fortsatta studier inom detta område är att ytterligare göra en kvalitativ studie hos medarbetarna på Försäkringskassan för att studera hur medarbetarna faktiskt upplever sig bli främjade, inspirerade, motiverade etc. av cheferna. Då förutsättningarna mellan exempelvis en enhetschef, platschef och områdeschef dessutom kan skilja sig på vissa stadier om man mer specifikt studerar ett område kan det även vara intressant att jämföra olika positioner och hur ledare på respektive position karakteriseras av respektive ledarstil.

5.3 Epilog

Efter att ha granskat vår uppsats ser vi nu i efterhand att det finns ett metodologiskt problem i vår studie, vilket också påverkat studiens trovärdighet. Vi anser att själva resultatet, diskussionen och slutsatsen har minskat trovärdigheten då de respondenter vi intervjuat, föreslagits av själva Försäkringskassans verksamhetsutvecklare, vilket innebär att vi blivit tilldelade ”lämpliga” respondenter. Redan vid första försöket av att få kontakt med Försäkringskassan blev vi hänvisade till verksamhetsutvecklaren, som vidare skulle ge oss kontaktuppgifterna till de olika slags chefer inom Försäkringskassan. Redan vid detta stadium preciserade verksamhetsutvecklaren tydligt att syftet, frågeställningarna och intervjuguiden

skulle skickas med för att hen vidare skulle få tag på lämpliga chefer som skulle kunna ställa upp i vår studie. Vi såg redan här att vi inte hade något alternativ då valet av att inte skicka frågorna i förväg och bli tilldelade lämpade respondenter hade gjort att vi i slutändan skulle stå utan respondenter. Detta såg vi dock som en del av processen för snöbollsmetoden, som vi senare valde att tillämpa men insåg i efterhand att ett sådant sätt skulle påverka studiens resultat mer negativt än vad vi kunnat tänka oss. Detta på grund av att vi blivit tilldelade chefer som hade ett mer positivt ställningstagande gentemot ledarskapet och då var bra på att prata om ett gott ledarskap, ser man över praktiken behöver detta inte betyda att de faktiskt praktiserar vad dem säger. Alltså kan dessa chefer ”talk the talk” men det betyder inte att dem kan ”walk the walk”.

Då vi vidare redogjorde för syfte och frågeställning till verksamhetsutvecklaren såg hen att vi använde oss av transformativt och transaktionellt ledarskap som teori. Det transformativa ledarskapet är i tiden då det ses som ett väldigt gott ledarskap och har fått organisationer att sträva efter en sådan ledarskapsstil, detta genom att exempelvis utbilda chefer inom organisationen med bland annat kurser, seminarier och föreläsningar etc. så att de vidare kan erhålla en högre kunskap kring detta ledarskap. Vidare ses transaktionellt ledarskap som sämre jämförande med det transformativa och i viss mån är det relaterat till det ledarskap Försäkringskassan blivit kritiserad för. Detta eftersom det transaktionella ledarskapet i stora drag handlar om att kontrollera och använda sig av ett belöningsystem för att motivera sina medarbetare. I vårt fall kan verksamhetsutvecklaren ha gett oss chefer som gått på kurser om transformativt ledarskap och som därmed vet vad dem skall säga om denna ledarskapsstil. Dessutom kan de ha velat kontrollera urvalet då de velat påvisa att ledarskapsarbetet på Försäkringskassan förändrats till det bättre. Hur det är i praktiken kan man dock ifrågasätta. Utifrån vårt resultat ser man vidare att samtliga sex respondenter använder sig av samma begrepp och förklaringar för att beskriva sitt ledarskap vilket kan tyda på att de har erhållit någon kunskap om ett gott ledarskap som transformativt ledarskap. Cheferna som skulle intervjuas tryckte även på att intervjuguiden skulle och måste skickas med i förhand för att själva intervjuerna överhuvudtaget skulle genomföras. I vidare mening har detta gett dem ännu en chans att kunna samla på sig mer kunskap kring ledarskapsstilarna samt ”putsas på sina svar”. I efterhand känner vi att verksamhetsutvecklaren och cheferna inom Försäkringskassan försökt kontrollera våra intervjuer och därmed även kontrollera vårt resultat. Vi känner därmed att processen av intervjuerna och det urval vi haft ledde oss till ett bekräftande av chefernas goda ledarskap och vi fick därmed inte ett så trovärdigt empirisk

data, vilket generellt minskat på studiens trovärdighet.

Intervjuer har länge använts inom samhällsvetenskaplig forskning för att få reda på hur människor uppfattar sin värld, sitt liv och sina erfarenheter (Kvale, 1997: 9ff). Fördelarna med att använda sig av en intervjumetod för att samla på sig empirisk data är att det ger en mer djupare och mer detaljerad förståelse för att kunna skapa sig en helhetsbild av det man studerar samt att man bättre förstår komplexa frågeställningar. Dessutom kan man kontrollera den information man får genom följdfrågor vilket ökar trovärdigheten. Dock finns det svårigheter med att använda sig av en intervjumetod för att samla in empirisk data. Ett av dessa problem är att intervjuer kan vara snedrivna och inte trovärdiga, vilket påverkar studiens resultat. Detta uppstår mesta dels när man har problem med urvalet. I vårt fall har vi blivit tilldelade lämpliga respondenter, och vi har i efterhand sett ett intresse av att styra och kontrollera resultatet bland våra respondenter. Vidare kan intervjuer inrikta sig på individen och bortse från att hen är inbäddad i ett socialt samspel och bortse kring att människors erfarenheter och beteenden är relaterade till en social värld (Kvale, 1997: 263f).

Intervjumetodens största problem handlar nog om förberedelser för att kunna få ut bästa möjliga utav att intervjua. Först och främst ska man ha ett urval som passar den forskningsstudie man är ute efter därefter är det ytterst viktigt att de frågor som ska ställas till respondenten är formulerade och utförda på ett korrekt sätt. Frågorna kan utgå från en teoretisk referensram som är relevant till forskningen men får inte ta över frågorna då de blir ledande. Det är ett faktum att en obetydlig formulering av en fråga i en intervju, enkät, förhör etc. kan påverka svaret (Kvale, 1997:145) vilket också ofta är ett problem inom intervjuundersökningar. Detta eftersom forskningar/studier strävar efter bästa möjliga trovärdighet och objektivitet. Ledande frågor kan således störa trovärdigheten och skapa problematik. Dock menas det på att ledande frågor inte minskar intervjusvarens tillförlitlighet utan kan förstärka den. Kvale (1997) menar på att det viktigaste inte är huruvida intervjufrågorna är ledande eller inte utan det centrala är vart frågorna ska leda och om de kommer att leda i relevanta riktningar och skapa intressant kunskap.

I vår intervjumetod har vi stött på vissa av dessa allmänna problem som finns med intervjuer, och kan vara anledningen eller problemen till att studiens trovärdighet minimerades. Först och främst ser vi till problematiken angående urval samt trovärdigheten och sneddrivenheten gällande intervjuerna. I vårt fall uppkom det sneddrivenhet genom att respondenterna var

arrangerade åt oss vilket gjorde att empirisk data förlorade trovärdigheten. Vidare fick vi ett problem genom att intervjufrågorna ställdes utifrån teorin och dess teoretiska begrepp, vilket gjorde frågorna väldigt ledande. Detta kan ses både som något positivt och negativt, vilket sätt man ser det på beror mycket i vårt fall vilka respondenter man intervjuar. Vår mening var att frågorna skulle utgå från teorin men vi ville egentligen inte att de skulle vara så ledande. Vi hade därmed kunnat ställa frågor så som: berätta om en vanlig arbetsdag, ge ett exempel på hur du motiverar dina medarbetare osv. Genom att respondenterna förklarar ett exempel eller en situation kan man senare själv analysera svaren än att respondenterna gör det åt oss.

Svaren vi fick har mycket att göra med hur urvalet av respondenter skedde. Hade vi exempelvis gjort ett slumpmässigt urval hade resultatet mycket möjligt blivit annorlunda. Genom att samtliga respondenter nästan svarade på samma sätt gjorde det svårt för oss att utföra en analys samt diskussion kring resultatet då det inte fanns några klara kontraster mellan intervju svaren. Detta beror mycket på att intervjuguiden även skickades i förväg, vilket resulterade i att respondenternas svar blev så överensstämmande och eniga. Mycket kan bero på att de velat kontrollera svaren och resultatet och därför diskuterat frågorna sinsemellan. Ett alternativ hade varit att inte skicka intervjufrågorna i förväg, detta då svaren hade kunnat bli mer spontana och inte pålästa i förväg men på grund av deras vädjan om att ta del av frågorna i förväg, hade vi inget alternativ, då risken fanns att vi skulle stå utan respondenter i slutändan.

Även om man inte alltid kan nå en subjektiv anda är det bra att sträva åt den riktningen. För att undgå de metodologiska problemen hade vi därför kunnat försöka minimera den maktposition vi som intervjuare har genom att exempelvis inte ställa så ledande frågor med inslag av teoretiska begrepp (Trost, 2010:91). Dessa metodologiska problem hade vidare kunnat kompletteras med ett slumpmässigt urval av respondenter då nackdelen av vårt urvalssätt som ”snöbollsmetoden” inte innehållit personer som varit säregna i något stort avseende (Trost, 2010:140). Vidare hade man kunnat undgå problemen genom att ha med ett medarbetar perspektiv där man kommer in i en dialog med medarbetaren kring hur denne uppfattar chefernas ledarskap som bra eller dåligt, och där man senare kunnat sätta medarbetarnas uppfattningar och meningar gentemot chefernas, detta då chefernas subjektiva ställningstagande kring sitt ledarskap inte alltid är likvärt gentemot medarbetarens åsikter kring hur dessa chefer egentligen leder dem. Risken för att få en förskönad bild av ledarskapsarbetet på Försäkringskassan hade därför minimerats, då man som chef inte alltid

medger sina brister.

Vidare hade man även kunnat lägga till ännu en metod för att stärka den snedrivna empirin vi fick fram genom att ha blivit tilldelade lämpliga respondenter. I efterhand hade ett alternativ varit att ha med en dokumentstudie, där vi kunnat använda oss av exempelvis externa dokument som inte kommer eller är från Försäkringskassan, vilket hade resulterat i en mer objektiv bild av själva organisationen. Där även här intervjurespondenternas svar hade kunnat ställas gentemot det faktum dokumentstudien talar för. Dessa externa dokument hade kunnat vara från massmedian, arbetsdomstolarna etc. gällande chefer och ledarskapet inom Försäkringskassan. Detta för att kunna bevisa eller motbevisa det respondenterna uttryckt sig kring och på så sätt skapa ett mer trovärdigt resultat kring ledarskapsarbetet på Försäkringskassan. Vår studie hade även kunnat kompletteras med en annan typ av metod så som deltagande observation, vilket hade gett oss en mer verklighetstrogen bild av ledarskapsarbetet där vi hade kunnat genomskåda beteenden och fånga upp exempelvis avvikelser i deras vardag med egna ögon. I vårt fall hade en deltagande observation gett ett mer tillförlitligt svar och vi hade kunnat komma bakom det problem som intervjuerna medförde där vi hade kunnat bevisa eller motbevisa intervjurespondenternas svar och om dem verkligen praktiserar det dem säger i sin vardag.

Referenslista

Ahltorp, Birgitta. Rollmedvetet Ledarskap. 1998. Malmö: Liber AB.

Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund.

Bass, Bernard M, Stogdill, Ralph M (1990). *Handbook of leadership Theory, research & Managerial Applications*. (3: e uppl.) New York: Free Press.

Becker, Howard S (2009). *Tricks or the trade- yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber.

Boethius, Stefan. & Ehdin, Martin. Det osynliga ledarskapet. 2000. Kristianstad: Boktryckeri AB.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Dan Eliasson (2013). *Försäkringskassan ska bli bättre och snabbare*. Aftonbladet, 2013-04-22.

Dagens Industri (2013). *Försäkringskassan får hård kritik*. 2013-01-31. (Hämtad: 2013-04-30)

Dagens Industri (2009). *Våg av anmälningar mot Försäkringskassan*. 2009-12-24. (Hämtad: 2013-04-30)

Eliasson, Dan. (2013). *Att leda i motvind*. I: Ur, SVT. 2013-03-11. 19:30.

Emma Johannisson (2008). *Försäkringskassans chef avgår*. SVD, 2008-12-08. (Hämtad: 2013-04-30)

Eriksson, L-T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att Utreda Forska och Rapportera*. Liber Ekonomi, Malmö

Hamilton, Elisabeth (2011). *Brist på gott ledarskap i Försäkringskassan*. Dagens Nyheter, 2011-03-02. (Hämtad: 2013-04-30)

Holmberg I& Henning R (2003). *Offentligt ledarskap- om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur

Intervju med Respondent 1, Enhetschef, 220413 kl. 15.00.

Intervju med Respondent 2, Områdeschef, 230413 kl. 10.30.

Intervju med Respondent 3, Enhetschef, 230413 kl. 14.00.

Intervju med Respondent 4, Platschef, 230413 kl. 15.00.

Intervju med Respondent 5, Enhetschef, 250413 kl. 14.15.

Intervju med Respondent 6, Enhetschef, 250413 kl. 15.30.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar & Svend Brinkmann (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund Studentlitteratur.

Lundberg, Olle m fl (2007) *The Nordic experience: welfare states and public health (NEWS). Report for the Commission on Social Determinants of Health*. Stockholm: centre for Health equity studies (CHESS).

Merriam B, Sharan (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens Grunder. Att Planera, Genomföra och Rapportera en Undersökning*. Studentlitteratur, Lund.

www.regeringen.se/sb/a/124114 (Hämtad: 2013-05-07)

Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*. 2010. Studentlitteratur AB, Lund.

Widerberg, Karin (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Wigblad, Rune (1997). *Karta över vetenskapliga samband – Orientering i den Samhällsvetenskapliga metoddjungeln*. Lund.

www.arskronikan.forsakringskassan.se/#generaldirektoren-har-ordet (Hämtad: 2013-05-07).

Wahl, Anna & Holgersson, Charlotte & Höök, Pia & Linghag, Sophie. *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. 2001. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

- Vad har du för titel? Hur länge har du varit anställd inom din befattning?
- Ge en beskrivning av dina arbetsuppgifter.

Ledarskap

- Hur beskriver du din ledarstil?
- Hur är du som ledare?
- Vilka är dina svaga respektive starka sidor som ledare?
- Vilka är dina viktigaste arbetsuppgifter som ledare?
- Hur arbetar du efter deadlines och noggrann planering?
- Hur ser du på ett övervakande och kontrollerande ledarskap?
- Hur anser du att en ledare ska hantera avvikelser?
- Hur ser du på ett förändringsfokuserat ledarskap?
- Hur viktigt är det för dig att inspirera och uppmuntra medarbetarna? Hur gör du detta?
- Hur viktigt är det med ett kreativt och innovativt tänkande bland medarbetarna? Hur stödjer du det?
- Hur viktigt är det som ledare att medarbetaren delar samma vision som dig? Hur främjar du det?