

# **SAMHÄLLESENTREPRENÖRSKAP – SAMVERKANDE FÖR LOKAL UTVECKLING**

Yvonne von Friedrichs, Malin Gawell  
och Joakim Wincent (red.)

KAPITEL 11 FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP INOM SAMHÄLLESENTREPRENÖRIELL  
VERKSAMHET Ingela Bäckström och Anna Åslund (2014 s.195-209)

ur SAMHÄLLESENTREPRENÖRSKAP – SAMVERKANDE FÖR LOKAL UTVECKLING  
(2014) Yvonne von Friedrichs, Malin Gawell och Joakim Wincent (red.) Social Science  
Reports from Mid Sweden University; 2014:5, Mid Sweden UniversitySweden,  
Östersund

Ladda hem fulltext

<http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:698295/FULLTEXT01.pdf>

© Författarna 2014  
Fakulteten för humanvetenskap  
Mittuniversitetet  
851 70 Sundsvall, 831 25 Östersund

ISBN 978-91-87557-33-0

**Produktion:** Kommunikationsavdelningen, Mittuniversitetet 2014  
**Tryck & inbindning:** Tryckeriet, Mittuniversitetet, Sundsvall

## KAPITEL 11

### FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP INOM SAMHÄLLENTREPRENÖRIELL VERKSAMHET

*Ingela Bäckström och Anna Åslund*

De flesta är överens om att ledarnas sätt att utöva sitt ledarskap påverkar medarbetarna, kundernas nöjdhet, organisationers lönsamhet och dess effektivitet. Det finns dock växande belägg för att egenskaper hos organisationen och medarbetarna påverkar graden av positiva effekter. Det har också visat sig att en framgångsfaktor är att skapa en kreativ och hälsosam miljö för medarbetarna. För att lyckats med det behöver ledarskapet präglas av handlingskraft och mod, vilket är vanligt inom entreprenörskap och samhällsentreprenörskap.

I kapitlet beskrivs hur ett ledarskap inom samhällsentreprenörskap kan gå till genom att de värderingar, beteenden och arbetssätt som en kommunal förskolechef använder sig av beskrivs. Det är ett framgångsrikt ledarskap som skapat välmående medarbetare och nöjda kunder. Denna ledningsprocess sammanfattas i en bild för att tydliggöra och förenkla. Värderingarna, beteendena och arbetssätten jämförs också mot litteratur och forskning om ledarskap och samhällsentreprenörskap. Jämförelsen visar att de värderingar och arbetssätt som den framgångsrika samhällsentreprenören använder sig av inte är unika utan finns beskriven tidigare i annan litteratur. Detta gör det än mer intressant att försöka förstå och få fler ledare att anamma dem.

#### **Bakgrund**

De flesta beteendeforskare och praktiker är överens om att ledarskap är ett faktum som är viktig för organisationers effektivitet (Yukl 2006). Vad ledarskap är och hur det utövas bestäms av de sociala konstruktioner som utvecklas i interaktionen människor emellan (Sjöstrand & Tyrstrup 1999). Det finns forskning som visar att ledarnas sätt att kommunicera och de värderingar de utövar påverkar medarbetarnas hälsa (Bäckström 2009; Lagrosen et al., 2007), liksom kundernas nöjdhet och organisationernas lönsamhet (Hansson & Eriksson 2002). Hur ledarna agerar och betar sig påverkar också medarbetarnas attityder och beteenden (Schein, 2004) och för att organisationer ska uppnå framgång behöver medarbetarna en förändringsorienterad arbetsmiljö (Eskildsen, Dahlgaard, & Nørgaard 1999), eftersom alla typer av organisationer har krav på sig att förändras (Sundin 2004). För att kunna möta framtidens krav behöver arbetsmiljön bli mer kreativ så att den stöttar medarbetarna i deras arbete att möta framtida kunders krav (Bäckström et al. 2011) och för att det ska ske någon förändring behövs det handling. Entreprenörer beskrivs ofta som handlingskraftiga (Sundin 2004) och behövs i alla typer av organisationer. Inom organisatoriskt entreprenörskap nämns ibland

termen intraprenörskap. Denna kan dock ha en mindre positiv klang och är mindre känd än termen entreprenörskap (ibid). När fenomenet entreprenörskap kopplas till organisationer vars primära syfte är att bidra till lösningen av en samhällslig defekt kallas det ofta för samhällsentreprenörskap (Blombäck & Wigren 2009). En samhällsentreprenör använder sig av entreprenörskapets logik och mekanismer för att skapa en förändring i samhället och drivs ofta av att vilja förändra en hel struktur eller ett helt system (Augustinsson & Brisvall 2009). Samhällsentreprenörskap ser dock olika ut beroende på det socioekonomiska och kulturella sammanhanget (Mair & Martí 2006) och är både politiskt och entreprenöriellt (Augustinsson & Brisvall 2009). Inom den offentliga byråkratin stöter samhällsentreprenörerna på flera problem eftersom de inte håller sig inom ramarna och sektorerna som finns inom den offentliga byråkratin (ibid). Ibland avfärdas samhällsentreprenörer med ordet "eldsjäl" som inte förknippas med långsiktig tillväxt och samhällsansvar, eftersom att agera entreprenöriellt och ta egna initiativ ibland uppfattas som negativt (Moe 2009). Tidigare hade det traditionella svenska samhällsentreprenörskapet sin tydlighet i lokalsamhällets eldsjäl, medan dagens samhällsentreprenörer ofta behåller en lokal förankring som en utgångspunkt för långt vidare insatser (Gawell et al. 2009). När ett samhällsentreprenöriellt initiativ presenteras ur ett processperspektiv ses ledarskapet som en ledningsprocess (Åslund et al. 2011a). I ledningsprocessen tas beslut, mål och strategier fastställs och implementering av förbättringar genomförs (Bergman & Klefsjö 2012). I den processen återfinns även aktiviteter som kordinering och styrning av organisationen (Ljungberg & Larsson 2012). Hur ser ledarskap ut inom ett framgångsrikt samhällsentreprenöriellt initiativ? Att leda ett samhällsentreprenörskapsinitiativ ställer krav på ledaren i dennes strävan att skapa samhällsvärde. Hur ledaren agerar och betar sig påverkar hur väl initiativet lyckas att leverera samhällsvärde.

Syftet med det här kapitlet är att ge en beskrivning på hur ett inomorganisatoriskt ledarskap från en kommunal förskola kan se ut. Först ges en kort beskrivning av tidigare forskning beträffande ledarskap och sedan beskrivs den studerade samhällsentreprenörens ledarskap, ett ledarskap som skapat välmående medarbetare och nöjda kunder. Ledarskapet har sedan jämförts med litteratur inom området ledarskap.

### **Undersökningens metod**

För att ta reda på hur ett framgångsrikt samhällsentreprenöriellt ledarskap kan utövas har ledarskapet hos en chef vid en kommunal förskola studerats på djupet. Hon har intervjuats med målet att försöka förstå hur hon arbetar, hur hon agerar och betar sig för att nå framgång. Observationsstudier har genomförts, liksom intervjuer med några av hennes medarbetare och böcker och artiklar som skrivits om henne tidigare har studerats. En enkät som använts vid flera andra tillfällen (se exempelvis Åslund et al. 2011b; Bäckström et al. 2012a; Bäckström et al. 2012b) har använts för att mäta

i vilken utsträckning dimensionerna för de hälsorelaterade kvalitetsvärderingarna "Ledningens engagemang" och "Allas delaktighet" genomsyrar organisationen samt hur medarbetarna upplever sin hälsa. Den fylldes i av 40 av hennes medarbetare och resultatet från den mätningen bekräftar framgången av hennes ledarskap. Resultatet gav ett medel över sex (på en sjugradig skala) på alla dimensionerna till de hälsorelaterade värderingarna inom kvalitetsledning: "Ledningens engagemang" och "Allas delaktighet" samt hälsoindexet (Åslund et al. 2011b). Ingen tidigare mätning med verktyget har haft så höga medelvärden.

Intervjun med chefen bandades och transkriberades. Den utskrivna intervjun lästes av två olika forskare som strök under alla arbetsätt, värderingar och beteenden som de uppfattade att hon beskrev i intervjun, alltså det som beskrev hur hon agerar och betar sig. Forskarna samlades och tolkade tillsammans vad som var arbetsätt, värderingar och beteenden och skrev ner dessa på post-it-lappar. Därefter användes verktyget släktskapsdiagram (Klefsjö et al. 1999) för att sortera post-it-lapparna, sätta rubriker på grupperna och bestämma ordningen på grupperna. Resultatet jämfördes sedan med det som framkommit i observationsstudien, intervjuerna med medarbetarna och det som tidigare skrivits om chefen för att få det bekräftat och justerat.

Litteratur och tidigare forskning i ledarskap, entreprenörskap, samhällsentreprenörskap och kvalitetsteknik har också studerats för att finna likheter och skillnader med den studerade ledaren och dennes ledarskap. Den slutgiltiga beskrivningen på hur en framgångsrik samhällsentreprenör arbetar har analyserats mot litteratur och forskning.

## **Ledarskap**

I början av 1950-talet började forskare att ägna större uppmärksamhet åt vad chefer faktiskt gör på arbetsplatsen och ledarskapsbeteenden började komma i fokus för vetenskapliga studier (Yukl 2006). Det fanns redan då en skillnad mellan uppgiftsorienterad och människoorienterade beteenden. Under 1980-talet var förändringsorienterade beteenden underförstådda i vissa teorier om karismatiskt och transformerande ledarskap, även om detta ännu inte hade redovisats som en separat dimension. Under 1990-talet fann Yukl och Fu (1999) samt Ekvall och Arvonen (1991) en enskild dimension av förändringsorienterade beteenden som utökade tidigare forskning och som bidrog med viktiga insikter om effektivt ledarskap (Yukl 2006). Det finns också argument för att även egenskaper hos organisationen och medarbetarna påverkar graden av det positiva utfallet av det transformerande ledarskapet (Söderfjell 2007).

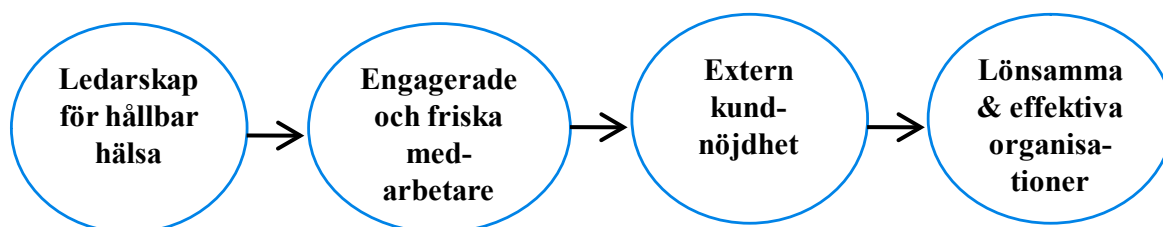
Även Deming (1994) menar att ledningen hela tiden måste ha som mål att förändra och förbättra organisationen. Det ledarskap som fungerade bra tidigare verkar dock inte vara tillräckligt effektivt för att möta de utmaningar som vi står inför idag (Whitney & Trosten-Bloom 2010). Enligt Derue et al. (2011) och Tengblad

(2006) har kommunikativa ledare transformerande egenskaper som visar respekt för enskilda medarbetare och som engagerar dem att agera för att stärka arbetsgruppen. Chefen ska dessutom delegera ansvar och befogenheter samt se till att möjligheter ges för personlig utveckling som speglar både personerna i organisationen och organisationens behov (Bergman & Klefsjö 2012). Egenskaper hos ledaren, egenskaper hos medarbetarna och organisatoriska och kontextuella faktorer påverkar det transformerande ledarskapet som i sin tur påverkar effektiviteten (Söderfjell 2007). Det liknar synsättet att ledarskap är en dimension i samspelet mellan människor, vilket tar fokuset från ledaren som unik individ (Sjöstrand & Tyrstrup 1999). Enligt Bergman och Klefsjö (2012) har en företagskultur som är baserad på värderingar kopplingar till effektivitet och motivation, vilket i sin tur leder till ökad lönsamhet. Cheferna förväntas agera som en förebild för att stärka företagskulturen genom att visa de beteenden som de själva kräver av sina medarbetare (Ingelsson 2013). "Transformerande ledarskap skapar och leder till gemensamma värderingar som i sin tur leder till ökad tillit och bättre prestationer" (Söderfjell 2007, s. 71). Värderingarna behöver i sin tur stödjas av verktyg och arbetssätt för att kunna bli en del i kulturen som råder i organisationen (Bergman & Klefsjö 2012). När Wreder (2008) studerade framgångsrika organisationer kom hon fram till att ledarskapet i formen av "ledningens engagemang" var en stödjande värdering och en förutsättning för att arbeta med kvalitetsledning. Ett sätt att få medarbetare med de värderingar som ledningen eftersträvar är att i anställningsprocessen välja personer som delar organisationens värderingar (Ingelsson 2013).

Dessutom hävdar Lagrosen et. al (2007) och Wreder et al. (2008) att genom att ledningen anammar och arbetar efter värderingarna inom kvalitetsledning kan hälsotillståndet för medarbetarna förbättras. Annan forskning har visat att kvalitetsledningsvärderingarna "Ledningens engagemang" och "Allas delaktighet" korrelerar med medarbetarnas uppfattning om deras egen hälsa (Lagrosen et al. 2010). Underliggande dimensioner till "Ledningens engagemang" visade sig vara "integritet", "närvarande och kommunicerande", "empati" och "kontinuitet". Till värderingen "Allas delaktighet" hittades de underliggande dimensionerna "utveckling", "att bli informerad" och "kunna påverka", (Bäckström 2009; Lagrosen et al. 2010). Genom att kommunicera olika frågeställningar skapas "delaktighet, förståelse och övertygelse" (Bergman & Klefsjö 2012, s. 403). Personlig och direkt kommunikation är av vikt, vilket ställer krav på retorisk kunskap. Det goda ledarskapet innebär att medarbetarna och andra runt omkring dessa ledare stimuleras att utveckla och utöva ledarskap (Bergman & Klefsjö 2012). Genom att betona entreprenörskap i traditionella organisationer kan dessa organisationer förmodligen lättare förvandlas till morgondagens mer kreativitetsbaserade organisationer (Bäckström et al. 2011). Detta kräver innovativt handlande och det är något som tillskrivs samhällsentreprenören, eftersom de ofta tar risker som inte enbart är ekonomiska (Sundin 2004). Om det är den kreativa ledaren eller dess

medarbetare som skapar den kreativa miljön diskuteras inom forskningen (Ericsson 1999). Genom att stimulera samhälls-entreprenöriellt tänkande hos människor stimuleras de att se utanför de traditionella strukturerna och se möjligheter istället för problem (Augustinsson & Brisvall 2009).

Larsson et al. (2009) och Bäckström (2009) studerade fyra framgångsrika svenska organisationer; en bank, en akutmottagning på ett sjukhus och två tillverkande företag. I dessa organisationer var ledarskapet starkt relationsorienterat och präglades av medkänsla, inget behov av prestige, ett långsiktigt tänkande och ett helhetsperspektiv. Detta ledarskap hade i dessa organisationer lett till friska och engagerade medarbetare samt extern kundtillfredsställelse och slutligen till lönsamma och effektiva organisationer, se figur 1. Denna studie fann att ledarskapet påverkar hur medarbetarna mår i motsats till Söderfjäll (2007) som menar att egenskaper hos medarbetarna och organisationen påverkar ledarskapet.



Figur 1. En kedja som beskriver att ledarskapet för hållbar hälsa i fyra framgångsrika organisationer påverkat medarbetarna, externa kunder och slutligen lönsamheten, (Larsson et al. 2009).

Ledarna i de framgångsrika organisationerna är synliga och tillgängliga för frågor, diskussion och beslut, det vill säga att de praktiserar "management by walking around" (Bäckström 2009), och att de genomför återkommande och regelbundna medarbetarsamtal där de verkligen lyssnar. Besluten som tas i medarbetarsamtalen genomförs och följs upp. Ledarna pratar med alla och känner alla medarbetare och de törs också fråga hur medarbetarna mår, även om de ser ut att må dåligt. Ledarna är prestigelösa och coachar medarbetarna till att ta egna beslut och ansvar och befogenheter är delegerat till medarbetarna. De arbetar aktivt för att stötta ett klimat för lärande genom att de bland annat avsätter tid och resurser för lärande (ibid).

Arbetsätt, värderingar och beteenden från organisationer som uppnått hållbar hälsa har också analyserats mot dimensionerna som framkommit från en undersökning där medarbetarna tillfrågades vad de ansåg vara viktigt för att de skulle må bra (Lagrosen et al. 2010). Resultatet från denna analys visar att arbetsätten, värderingarna och beteendena är anmärkningsvärt lika, det vill säga det framgångsrika organisationer beskriver som sina arbetsätt beskriver medarbetarna i den andra organisationen som något de behöver för att må bra eller som något de



saknar, såsom exempelvis kommunikation, att bli informerade, empati från ledaren, att få utvecklas och att få meningsfulla medarbetarsamtal, att ledarna är ärliga och att medarbetarna kan påverka sin arbetssituation. Det visar att arbetsätten som är kopplade till värderingarna är giltiga för att skapa hållbar hälsa (Bäckström 2009). Ledarna inom samhälls-entreprenörskap är visionära och kan engagera och mobilisera andra, vilket kan vara ett sätt att hantera framtidens utmaningar (Moe 2009). En samhälls-entreprenör förmår ingenting själv utan måste stimulera och mobilisera såväl anställda som politiker, föräldrar och företagare (Sundin 2004). Detta liknar vad en chef behöver, nämligen förmågor som att "presentera, kommunicera, argumentera och inspirera" (Bergman & Klefsjö 2012, s. 402).

### **Beskrivning av hur en framgångsrik samhälls-entreprenör arbetar**

En kommunal förskolechef i Mellansverige har studerats, eftersom hon tidigare uppmärksammats för sitt framgångsrika ledarskap. En enkätundersökning bland hennes medarbetare visar att hon bedriver ett hälsofrämjande ledarskap då de hälsorelaterade värderingarna 'Engagerat ledarskap' och 'Allas delaktighet' inom kvalitetsledning genomsyrar hennes verksamhet (Åslund et al. 2011b). Hennes medarbetare är friska och uppskattar det ledarskap hon utövar (ibid). Hon är också omskriven som en framgångsrik samhälls-entreprenör, bland annat i boken "Den offentliga sektorns entreprenörer" (Sundin 2004). Detta gjorde oss nyfikna på hur hon utövar sitt ledarskap. Vad är det som hon gör som är så framgångsrikt? Nedan beskrivs hur hon själv ser på sitt sätt att bedriva ledarskapet, hur hon uppfattas av sina medarbetare och hur hon uppfattas av oss forskare. Beskrivningen är sorterad efter de rubriker som kom fram i analysen av hennes intervju. Vi beskriver också kort vad detta lett till, det vill säga resultaten och framgångarna. Slutligen presenterar vi hennes värderingar, beteenden och arbetssätt samt vad det leder fram till i en övergripande bild som kan ses som en ledningsprocess.

#### **Samhälls-entreprenören inom den kommunala verksamheten**

Den framgångsrika samhälls-entreprenören som är chef för en kommunal förskola kan beskrivas som positiv, modig, observant och envis. Hon ger sig inte, tar tag i problemen som finns och hon gör och har gjort modiga saker. Hon är påläst och kunnig i sitt uppdrag som ledare för förskolan. Hon tycker arbetet är roligt och trivs med jobbet, kollegorna och medarbetarna. Medarbetarna beskriver henne som entusiastisk och duktig på att entusiasmera andra och hon har ett engagemang i det hon gör. Hon är också en god förebild och lever som hon lär.

Medarbetarna beskriver att det ledarskap chefen använder sig av grundar sig i de värderingar hon har. I denna undersökning har några av dessa värderingar framkommit. Medarbetarna beskriver henne som medveten om att det är viktigt för dem att de får visa att de finns och att de betyder något. Hon är medveten om att hon är beroende av personalen, vilket hon också visar, det vill säga att hon



ser medarbetarna som viktiga och att hon också agerar utifrån det. Hon anser att personalen utvecklas mycket positivt av utmaningar.

### **Ledaren "Chefar"**

Hon är medveten om att det är hon som är chef och måste ta ansvar för det i sitt ledarskap. En del i det är att hon agerar strategiskt. Det innebär bland annat att hon driver saker och ser förbi hindren. Hon går mot strömmen och gör sådant som andra inte skulle göra. Hon bedriver ett uthålligt ledarskap där hon håller i och håller ut, trots att hon ligger före sin tid och andra utanför hennes område inte alltid förstår vad hon menar eller vart hon är på väg. Detta gör hon genom att utmana problemen och att hela tiden se möjligheterna. Hon är duktig på att omvandla kunskap till handling och använder sig av modeller för att gå igenom och arbeta mot uppsatta mål, följa upp dessa och intressera sig för hur det går, vilket visar på att hon i sitt chefskap arbetar mot mål och med uppföljning av dessa.

### **Ledaren tar intryck och lärdomar utifrån**

För att kunna göra allt detta tar hon intryck och lärdomar utifrån. Hon gör bland annat studiebesök hos andra verksamheter och hon lyssnar på och lär av andra och får utmaningar av andra utanför den egna organisationen. Hon jobbar forskningsbaserat samtidigt som hon tar stöd av närstående.

### **Kommunikation och struktur**

Kommunikation och struktur är också en del i hennes chefskap. Hon har många olika typer av telefonmöten och mejlkontakt och upprätthåller en kontinuerlig kommunikation med medarbetare och andra. Hon ringer alltid upp om någon lämnat meddelande, ger snabba svar och återkommer om hon inte kan svara direkt. Ledaren och medarbetarna har kommunikation i grupp genom exempelvis morgonmöten, studiecirkel och planeringsdagar. Det gör att medarbetarna får utrymme för diskussion, vilket leder till att de blir delaktiga. Medarbetarna får skriva brev till varandra där de skriver vad de tycker den andra personen ska fortsätta med, vad de ska sluta med och där de lyfter styrkor och utvecklingsområden. Enligt medarbetarna håller deras chef vad hon lovar och ger dem hela tiden återkoppling. Hon tar också ställning och har modet att tydligt säga nej.

### **Strategiska val vid personalrekrytering**

Hon omger sig med modig personal och hon är medveten om att hon behöver personal som ser, förstår och gör sitt bästa. Strategiska val vid personalrekrytering anser hon viktigt. Hon ser till exempel till den värdegrund personalen har när hon väljer personal och hon anställer eldsjälar.

### **Fokus på uppdraget och kunderna**

En annan del i hennes chefskap är att hon fokuserar på uppdraget och de externa kunderna alltså barnen och föräldrarna, med andra ord har hon kunden i centrum. Hon påminner hela tiden medarbetarna om att allt de gör, gör de för barnen och de tänker hela tiden på barnens, det vill säga kundernas bästa. Hon försöker urskilja vad som är kvalitet och hålla kvalitet samt att göra arbetet roligt och lustfullt för både barn och vuxna.

### **Arbetar aktivt med att vara en god förebild**

Hon föregår med gott exempel eftersom hon är medveten om att det hon gör "speglar sig" hos medarbetarna och att hon påverkar medarbetarna, exempelvis genom sitt humör. Ledarskapets betydelse för resultatet är hon medveten om, liksom hur hon påverkar organisationen. Hon är också medveten om att tankar och handlingar påverkar både henne och andra samt att resultatet påverkas av hur hon presenterar olika saker.

### **Tar tag i konflikter**

Ledaren är medveten om att det kan uppstå konflikter inom organisationen och med andra utanför organisationen. Hon är uppmärksam på detta och är medveten om att konflikter måste tas tag i direkt. Hon är inte rädd för att göra detta utan kliver in och reder ut dem utan att tveka.

### **Leder, coachar och samverkar med medarbetarna**

Analyserna visar att den kommunala förskolechefen tillvaratar medarbetarnas kompetens och utvecklingsmöjligheter. Hon uppmuntrar och stöttar sina medarbetare, ger dem stöd och bekräftar och berömmar dem. Hon fångar medarbetarnas kompetens genom att hon låter medarbetarna använda sina kunskaper samt att hon intresserar sig för människors lärande och utveckling. En annan del i hennes ledarskap är att hon samverkar med medarbetarna, tar stöd av medarbetarna och tar tag i funderingar. Hon arbetar med teamwork och gör aktiviteter tillsammans med medarbetarna, hjälper medarbetarna med problemlösning och är med i allt som händer. Själv uttrycker hon det som att hon "bjuder upp personalen till dans" och välkomnar initiativ från andra samt lämnar utrymme åt andra. Hon uppmuntrar och stöttar sina medarbetare, ger dem stöd och bekräftar och berömmar dem.

### **Gemenskap och engagemang**

Hon skapar gemenskap och en vi-känsla genom att hon väver människor samman, vilket gör att de bryr sig om varandra. Symboliskt talar hon om "vi", till exempel "vi har fått priser". Genom att engagera alla och speciellt sina medarbetare i det de gör så får hon också med sig dessa. En annan faktor är att hon förmedlar uppdraget på ett positivt och entusiastiskt sätt, vilket hon själv betecknar som att hon "leder med

själ och hjärta”. Trots det låter hon medarbetarna själva bestämma om de vill delta, en form av frivillighet.

Medvetet skapar hon en gemensam syn och beteende i personalgruppen, bland annat genom att hon ser till att personalen läser samma litteratur. Även ny personal får läsa in sig på den litteraturen, vilket också skapar en gemensam kunskap. På så sätt formar hon medarbetarna och tillsammans skapar de en gemytlig miljö och en rolig förskola som också ger stolthet hos personalen.

En annan del i hennes ledarskap är kommunikation i mötet med andra. Hon ser sina medarbetare, lyssnar på dem och försöker förstå dem. Medarbetarna säger att hon är bra på att informera och hon tar kontakt med personalen, kramar dem, ser dem i ögonen, frågar hur det går och intresserar sig för hur det går, hur de utvecklar sig och frågar hur de mår. Det gör hon för att hon anser att det är viktigt att bry sig, att vi människor måste få beröm och bli sedda samt för att hon är medveten om kommunikationens betydelse för resultatet. Hon har också enskild kommunikation, bejakar medarbetarna, ger feedback och låter alla komma till tals. Hon är medveten om kommunikationens betydelse för att skapa gemenskap och engagemang, bland annat genom att hon ställer frågor och frågar hur personalen har det.

### **Resultat av ledarskapet som den kommunala förskolechefen bedriver**

Det ledarskap som samhällsentreprenören tillika den kommunala förskolechefen utövar har lett till olika former av resultat. De har en verksamhet som är eftertraktad av föräldrar, barn och personal. De har kö till förskolan och personal söker sig till förskolan, vilket gör att de alltid har lätt att få tag i ny personal. De blir också sedda och uppmärksammade utanför organisationen, vilket har lett till att hon som chef får föreläsa för andra om verksamheten de bedriver. De har också fått erkännanden i form av olika priser, vilket ger personalen bevis på att de gör något bra. Numera har hon också fått erkännanden av sin egen chef. Hennes ledarskap har lett till nöjda föräldrar, friska och nöjda medarbetare och trivsel och utveckling bland barnen.

Sammanfattning av hur en framgångsrik samhällsentreprenör arbetar

Ledarens värderingar, synsätt och chefskap samt vad det har lett fram till kan sammanfattas i figur 2.



Figur 2 Sammanfattning och förenkling av den kommunala förskolechefens ledningsprocess.

Bilden visar hennes ledningsprocess och hur hennes värderingar, arbetsätt och beteenden leder fram till goda resultat. Detta är självklart inte en heltäckande bild av hennes ledarskap men den försöker sammanfatta och förenklar för att förtydliga ledarskapets betydelse för det slutgiltiga resultatet.

### Analys och diskussion

Det engagemang som den beskrivna förskolechefen visar kan betecknas "Ledningens engagemang", vilket också beskrivs i litteraturen och forskningen som en mycket viktigt värdering inom bland annat kvalitetsledning för att skapa framgångsrika organisationer, (Bergman & Klefsjö 2012; Wreder 2008; Lagrosen et al. 2007; Hansson & Eriksson 2002). Hon framstår som modig och drivande, vilket är en vanlig beskrivning av entreprenörer och samhällsentreprenörer, se till exempel Sundin (2004). Hon går mot strömmen, ger sig inte och tar tag i problemen som finns, det vill säga hon tar inte ett nej för ett nej utan söker hela tiden nya lösningar, vilket kan liknas med Augustinsson och Brisvalls (2009) beskrivning av en samhällsentreprenör som drivs av en vilja att förändra en hel struktur eller ett helt system. Hon agerar strategiskt för att nå sina mål, något som även det återfinns i litteraturen. Exempelvis skriver Moe (2009) att samhällsentreprenören är visionär och Deming (1994) att ledaren ska styra mot mål. Kommunikation framkom som en viktig del i hennes chefskap och det finns mycket forskning som visar att just hur ledaren kommunicerar påverkar både effektiviteten och hur medarbetarna mår, se till exempel Derue et al.(2011), Tengblad (2006), Bäckström (2009) och Lagrosen et al. (2010). Att vid personalrekryteringen vara noga med att anställa den personal

som har "rätt" värderingar skriver även Ingelsson (2013) om att flera framgångsrika organisationer har som sin strategi. Vår undersökta ledare fokuserar på sitt uppdrag och har hela tiden kunderna i centrum för att skapa bra kvalitet. Detta är något som ofta beskrivs i kvalitetslitteraturen, såsom Bergman och Klefsjö (2012) och Bäckström (2009). En ledare bör föregå med gott exempel (Ingelsson 2009) och det gör verkligen vår samhällsentreprenör. Hon är också medveten om att allt hon gör speglar sig hos hennes medarbetare. Konflikter tar hon tag i och reder ut direkt, vilket också har visat sig vara ett beteende som framkom genomgående bland ledarna i framgångsrika organisationer (Bäckström 2009). Hon tillvaratar medarbetarnas kompetens och utvecklingsmöjligheter samt uppmuntrar och stöttar dem, ett så kallat coachande ledarskap, som förespråkas av många. Genom sitt engagemang och sitt sätt att kommunicera skapar hon gemenskap och en gemensam syn bland personalen, vilket i sin tur har bidragit till goda resultat. Denna ledningsprocess har flera likheter med den kedja som Larsson et al. (2009) beskriver. Till skillnad mot detta menar Söderfjäll (2007) att det är kontexten som påverkar ledarskapet, alltså att egenskaper hos medarbetarna och organisationen påverkar ledarskapet.

Analysen mot litteratur och forskning visar att det som framkommit i undersökningen av ledarskapet som den framgångsrika chefen för den kommunala förskolan utövar, inte är unikt eller helt nytt. Det mesta finns redan beskrivet i tidigare litteratur och forskning. Det är dock inte lika vanligt förekommande i praktiken och därför är det viktigt att sådana exempel beskrivs och beforskas så att framgångsexemplen kan öka i antal. Att som ledare arbeta enligt beskrivningen ovan eller någon av de tidigare beskrivningarna av framgångsrikt ledarskap och ledarskap för hållbar hälsa, se exempelvis Bäckström (2009), är helt gratis och ger bevisligen många bra resultat. Eftersom vi fortfarande har hälsoproblem som är arbetsrelaterade i svenska organisationer verkar dessa värderingar, arbetssätt och beteenden inte ha anammats av flertalet ledare. Den studerade kommunala chefen och samhällsentreprenören verkar däremot ha gjort det. Det är kanske så att chefer och ledare inom alla typer av organisationer kan lära sig mer av samhällsentreprenörer, såsom handlingskraften, det visionära tänkandet och att ifrågasätta gällande strukturer? Undersökningen är gjord i en kommunal verksamhet, vilken ibland kan beskrivas som styrd och byråkratisk, men tack vare sitt sätt att engagera andra, sin handlingskraft, sitt sätt att se förbi hindren och sin visionära förmåga har förskolechefen lyckats leda förskolan till framgång.

Vår rekommendation till ledare i alla typer av organisationer, samhällsentreprenörer eller inte, är att lära sig av framgångsexempel och att anpassa sitt eget ledarskap efter det. Det är mycket viktigt att vara klar över sitt uppdrag och förmedla det tydligt till medarbetarna, att föregå med gott exempel, att vara modig och visa sitt engagemang genom till exempel att som Augustinsson och Brisvall (2009) skriver att samhällsentreprenörer ofta gör; ifrågasätta ramarna och sektorerna inom den offentliga byråkratin. Ett annat tips är att anamma det mer samhällsentreprenöriella tänkandet och se möjligheter istället för problem.



## REFERENSER

Augustinsson, E. & Brisvall, M. (2009). *Tjäna pengar och rädda världen, den hållbara ekonomins entreprenörer*. Bookhouse Publishing, Stockholm.

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund.

Blombäck, A. & Wigren, C. (2009), "Företaget som samhällsentreprenör", Gawell, M. Johannisson, B. och Lundqvist, M. (red.), I *Samhällets entreprenörer*. En forskarantologi om samhällsentreprenörskap, KK-stiftelsen, Stockholm, 39-55

Bäckström, I. (2009). *On the relationship between sustainable health and quality management: leadership and organizational behaviours from Swedish organizations*, Östersund: Department of Engineering and Sustainable Development, Doktorsavhandling nr 71, Mid Sweden University.

Bäckström, I. & Lagrosen, Y. (2010). Are successful organizations working in a way that provides co-workers with what they need to be healthy? *Proceedings of 13th QMOD International Conference, Quality Management & Organizational Development*, August, 2010, Cuttbus.

Bäckström, I. Ingelsson, P. & Wiklund, H. (2011). Learning from others to adapt quality management to the future. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 22, 187–196.

Bäckström, I. Eriksson, L. & Lagrosen, Y. (2012a). A health-related quality management approach to evaluating health promotion activities, *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 4, 76 – 85.

Bäckström, I. Wiklund, H. & Ingelsson, P. (2012b). Measuring the Starting Points for a Lean Journey. *Proceedings of 15th QMOD conference on Quality and Service Sciences ICQSS 2012*, September, 2012, Poznan, Poland.

Deming, W.E. (1994). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Centre for Advanced Engineering Study.

Derue, D. S., Nahrgang, J. G., Wellman, N. & Humphrey, S. E., (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, vol. 64, 7-52.



Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 7, 17–26.

Eriksson, D. (1999). Kreativa ledare? i Osynlig företagsledning (red.) Sjöstrand, S-E, Sandberg, J. & Tyrstrup, M. Studentlitteratur AB, Stockholm. 195-220.

Eskildsen, J.K., Dahlgaard, J.J. & Nørgaard, A. (1999). The impact of creativity and learning on business excellence. *Total Quality Management*, 10:4/5, 523-530.

Gawell, M., Johannisson, B. & Lundqvist, M. (2009). Mot ett mångsidigt entreprenörskap i samhällets intresse, i *Samhällets entreprenörer. En forskarantologi om Samhällsentreprenörskap*. I Gawell, M. Johannisson, B. & Lundqvist, M. (red.) KK-stiftelsen, Stockholm, 275-290.

Hansson, J. & Eriksson, H. (2002). The Impact of TQM on Financial Performance. *Measuring Business Excellence*, vol. 6, 44-54.

Ingelsson, P. (2013). *Creating a Quality Management Culture – Focusing on Values and Leadership*. Östersund: Department of Engineering and Sustainable Development, Doktorsavhandling nr 141, Mid Sweden University.

Klefsjö, B. Eliasson, H. Kennerfalk, L. Lundbäck & A. Sandström, M. (1999). *De sju ledningsverktygen: För effektivare planering av förbättringsarbetet*. Studentlitteratur AB, Lund.

Lagrosen, Y., Bäckström, I. & Lagrosen, S. (2007). Quality management and health - a double connection. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 24, 49-61.

Lagrosen, Y., Bäckström, I. & Lagrosen, S. (2010). The relationship between quality management and employee health - exploring the underlying dimensions. *International Journal of Productivity and Quality Management*, vol. 5, 109-123.

Larsson, J., Bäckström, I., & Wiklund, H. (2009). Leadership and organizational behaviour - Similarities between three award-winning organizations. *International Journal of Management Practice*, vol. 3, 327-345.

Ljungberg, A., & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: varför, vad, hur?* Studentlitteratur AB. Lund

Mair, J. & Martí, I. (2006). "Social Entrepreneurship Research: A Source of explanation, prediction, and delight" *Journal of World Business*, vol. 41, 36-44.

Moe, E. (2009). Vi behöver fler samhällentreprenörer i Samhällets entreprenörer. *En forskarantologi om Samhällsentreprenörskap*. Gawell, M., Johannisson, B., & Lundqvist, M. (red.) KK-stiftelsen, Stockholm, 07-12.

Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Sjöstrand, S-E. & Tyrstrup, M. (1999). Synlig och osynlig företagsledning i *Osynlig företagsledning* (red.) Sjöstrand, S-E, Sandberg, J. & Tyrstrup, M. Studentlitteratur AB, Stockholm. 9-38.

Sundin, E. (2004). *Den offentliga sektorns entreprenörer – en porträttbok*. Kommentus, Stockholm.

Söderfjell, S. (2007). *Ledarskapets utmaningar*. Ledarskapscentrum, Umeå.

Tengblad, S. (2006). Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, vol. 43, 1437-1461.

Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry, A practical Guide to Positive Change*. 2dn. San Francisco: Berrett-Koehler.

Wreder, Å. (2008). *How leadership and new technology influence the work environment: experiences taken from Swedish organizations*, Doktorsavhandling Nr. 2008:09, Luleå University of Technology, Luleå.

Wreder, Å., Gustafsson, M. & Klefsjö, B. (2008). "Management for sustainable health - a TQM-inspired model based on experiences taken from successful Swedish organizations", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 25, 561-85.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G.A. & Fu, P.P. (1999). Determinants of delegation and consultation by Managers. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, 219-232.

Åslund, A., Bäckström, I. & Wiklund, H. (2011a). Soci(et)al entrepreneurship from a Quality Management perspective. *Proceedings of the 56th annual ICSB world conference, Back to the future, Changes in perspectives of global entrepreneurship and innovation*, June 2011, Stockholm.

Åslund, A., Bäckström, I. & Richardsson, D. (2011b). Managing Appreciative Leadership to create efficiency organizations and healthy co-workers? *Proceedings of ICQSS 2011, 14th OMOD Conference on Quality and Service Sciences*, August, 2011, San Sebastian.