



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Utvärdering av ledarutvecklingsprogram i en svensk kommun

Annika Huber
Margareta Ärlemar

Augusti 2011

Uppsats, kandidatnivå, 15 hp
Psykologi
Examensarbete
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Anver Siddiqui
Examinator: Mårten Eriksson

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka ledares upplevelse efter ett ledarutvecklingsprogram och om den eventuellt bidragit till värden för att underlätta en större organisationsförändring inom offentlig sektor samt om utbildningen kan rekommenderas till nya ledare. Utbildningens avsikt var att stärka ledarnas roller och vara ett stöd i den nya organisationens uppsatta mål. Två grupper (deltagit, ej deltagit i utbildningen) av kvinnliga enhetschefer inom omsorgsförvaltningen deltog i undersökningen vars data kvalitativt analyserades. Resultatet visade att utbildningen bidragit med större förståelse för kommunens helhetsperspektiv och komplexitet vad gäller ekonomiska resurser och solidaritet över förvaltningsgränser då ledare från olika förvaltningar deltagit. Vidare att kommunikationen med andra ledare och utbyte av erfarenheter och kunskaper bidragit till stöd, kunskap och bildande av kontaktnät vilka varit värdefulla för ledarskapets roll och kommunen som helhet. Svårigheter att förankra helhetstänk hos medarbetare och realisera visioner upplevdes därför att budget styr och begränsar verksamheten.

Nyckelord: kommunikation, offentlig sektor, ledarskap, motivation

Title:**Evaluation of a Leadership Development Program in a Swedish Municipality****Abstract**

The purpose of this study was to examine the leadership's experience for a leadership development program in conjunction with a major organizational change within the public sector. If there were any lasting value from the program, and could it be recommended for new leaders? The education's purpose was to strengthen the leader's role and provide support to the new organization's goals. Two groups (participated and not participating in the training) of female heads of unit in the care department, participated in the study, whose data were analyzed qualitatively. The results showed that the training contributed to greater understanding of the municipality's overall perspective and complexity in items of financial resources and solidarity across administrative boarders. In addition to communication with other leaders and exchange of experience and knowledge contributed to a formation of networks which have been valuable for support, the leadership role and the municipality in general. The leader's experience difficulties to implement to its employees the idea of the municipality being one united unit and also the vision that the budget roles and sets the standard on the business.

Keywords: communication, public service, leadership, motivation

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Inledning och bakgrund.....	1
1.2 Uppdragsbeskrivning.....	4
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställning	4
1.5 Teori och litteraturoversikt.....	4
2. Metod	10
2.1 Deltagare och urval	10
2.3 Tillvägagångssätt.....	10
2.4 Dataanalys	11
2.5 Forskningsetiska överväganden	11
2.6 Tidsplan.....	11
3. Resultat.....	12
3.1 Resultat för fokusgruppen, som deltagit i ledarutvecklingsprogrammet.....	12
3.2 Resultat för de som inte deltagit i ledarutvecklingsprogrammet.....	17
4. Diskussion	21
4.1 Huvudresultat	21
4.2 Resultatdiskussion	23
4.3 Metoddiskussion.....	25
4.4 Avslutande reflektion	26
4.5 Förslag till framtida åtgärder.....	27
4.6 Fortsatt forskning	27
5. Referenser.....	28
Bilaga 1	30
Bilaga 2	31

1. Introduktion

1.1 Inledning och bakgrund

Hudiksvall, i folkmun även kallad Glada Hudik, är en kommun i norra Hälsingland. Beläget utmed kusten och omgivet av stora skogar gjorde att fiske och skogsbruk blev naturliga näringar i bygden. Idag är skogsbruket fortfarande en stor näring inte minst för pappersbrukets drift, medan fiske mestadels är en sport och turistattraktion. Istället är det industrier inom bland annat, maskin, hydraulik, elektronik och fiberoptik som står för en stor del av näringen. Dessa tillsammans med en rad mindre och medelstora företag sysselsätter omkring två tredje delar av alla förvärvsarbetande och den offentliga verksamheten för resten. För att sköta kommuns alla åtaganden, vara ett stöd för näringslivet och ge service åt de cirka 37 000 invånarna har kommunen 3000 tillsvidare anställda varav 160 chefer. Kommunens organisation som den ser ut idag presenteras nedan i en schematisk bild. Vi har valt att studera omsorgsförvaltningen.

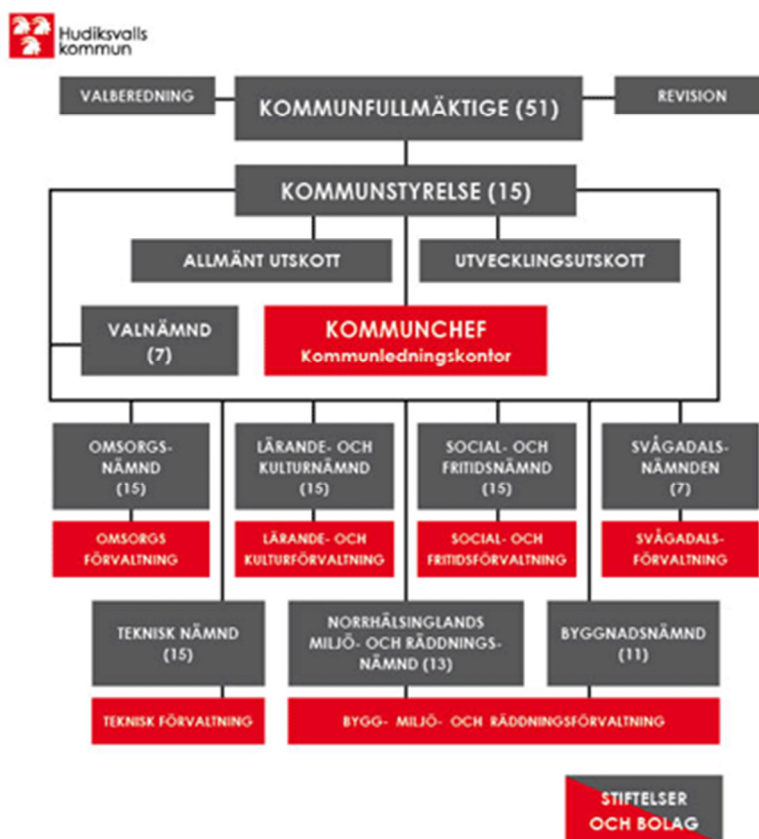


Bild 1:1 Organisationsschema, Hudiksvalls kommun.

Sedan 1987 hade Hudiksvalls kommun en geografisk organisation och var uppdelad i fyra kommundelsnämnder med egen styrning över de mjuka verksamheterna som vård och

omsorg, lärande och kultur och social och fritid. År 2003 beslutade kommunfullmäktige om en stor organisationsförändring, kommundelsnämnderna skulle avvecklas och återgå till Hudiksvall kommun som blev enda styrande organ. Vägledande för den nya organisationen var, ekonomisk hushållning, kostnadseffektivitet, personligt ansvarstagande, hög kvalitet och en lärande kultur. Den nya organisationen skulle sjasättas den 1 januari 2007. Med denna nya struktur på organisationen var det nödvändigt att ge samtliga anställda de förutsättningar som behövdes för att skapa en offentlig verksamhet som kunde svara upp till kommuninvånarnas krav och önskemål samt att kunna skapa värden för de pengar de betalar i skatter och avgifter.

Ett omfattande och intensivt utrednings- och planeringsarbete inleddes samtidigt som det parallellt arbetades med att förnya och omarbete alla kommunens styrdokument vilka utgör alla anställdas ”spelregler”. Man tog fram en genomförandeplan för att skapa enheter med resultatansvar och man tog fram underlaget för en ledarskapsutbildning som skulle präglas av den nya organisationsformen och de styrdokument man togs fram.

Utbildning gick under namnet ”Ledarutveckling 2006-2007”, alla 160 chefer inom kommunen kallades till kursen som genomförts som ett obligatorium. Tanken var att dessa chefer skulle var nyckelpersoner för att få det nya systemet på plats. Det fanns även en tro på att ett starkt ledarskap är en central framgångsfaktor för att utveckla goda tjänster åt sina klienter, kommuninnevånarna, och för att möta kommande växande utmaningar som rekrytering, styrning och finansiering. Viktigt var även att förmedla och skapa förståelse för kommunens övergripande mål; solidaritet, jämlikhet, god folkhälsa, ekonomisk och ekologisk hållbarhet, närhet och öppenhet, samt att alla arbetsenheter skulle känna sig som en del av en helhet. Utbildningen skulle vara ett stöd för cheferna i att leda arbetet med att utveckla enheter med resultatansvar samt ge idéer, insikter och verktyg för att leda utvecklingsarbetet vid den egna arbetsplatsen.

Utbildningen startade i november 2006 och avslutades i februari 2008. Alla chefer som deltagit har genomgått tio dagars utbildning, två dagar per block (se nedan) samt egna åtaganden med kollegor mellan kurstillfällena. Elva grupper sattes ihop med en spridning i varje från olika verksamheter och förvaltningar för att möjliggöra kontaktnät och ett helhetsperspektiv av kommunen.

Kommunens främsta syfte med ledarutvecklingen var att stödja den nya organisationen, dess styr- och policydokument. Ledarutvecklingen genomfördes i fem block med ett eget tema, där varje block hade sitt eget mål. I alla block har dock ingått träning i samtal och kommunikation.

Blocken var:

- 1. Leda enheter med resultatansvar
- 2. Mitt ledarskap
- 3. Att leda förändring
- 4. Ledarskap och kommunikation
- 5. Att leda vidare

Målen var:

- Utveckla enheter med resultatansvar
- Arbeta med utveckling
- Möta och hantera förändringar konstruktivt
- Skapa tillit och dialog på arbetsplatsen
- Förmedla och skapa förståelse för kommunens övergripande mål och att den egna enheten är en del av helheten.

1.1.1 En sammanfattning av ledarutvecklingsprogrammet.

Block 1, handlade om organisationsförändringen och ägnades i största del åt de nya styrsystemen. Med styrsystem menas tillämpning av policydokumenten, värdegrund och ledord (se block 2 nedre delen), följa och tillämpa sina delegerade åtaganden från arbetsgivaren, följa politiska beslut och nämndens planer samt lagar regler och förordningar. Block 1 handlade även om att skapa ett helhetsperspektiv kring att leda enheter med resultatansvar. Med resultatansvar menas ett ekonomiskt ansvar, att arbeta inom rambudgeten, alltså den budget man blivit beviljad för att driva sin verksamhet och de intäkter vissa verksamheter, efter politiskt beslut, har rätt att debitera för sina tjänster. För att kallas resultatansvar bör verksamheten kunna påverka både sina intäkter och kostnader. Man övade på verksamhetsidéer med visioner och mål för den egna verksamheten och att Hudiksvalls nya organisation skulle vara ett varumärke med stark identitet och en attraktiv arbetsgivare.

Block 2, fokuserade på det egna ledarskapet, dess styrkor och utvecklingsområden, att se olika perspektiv, få insikter och reflektera över sig själv och hur man kan leda på bästa sätt. Rent praktiskt innebar det övningar som självskattning, coaching, rollspel och att visualisera sina egna ledarförebilder för att förstå sina kunskaper och ideal. Kommunens ledningsgrupp var delaktig i en dialog kring de nya styrdokumentet. Man arbetade med värdegrundsövningar för att reda ut begreppen i kommunens ledord, närhet, solidaritet, öppenhet, ekonomisk och ekologisk hållbarhet, god folkhälsa samt jämlikhet, och vad dessa konkret betyder i vardagens arbete i verksamheterna.

Block 3, lyfte fram hur man leder och hanterar de processer som uppstår i utveckling och förändring. Det egna förändringsarbetet planerades och analyserades och det tränades på att förhandla, coacha och göra riskbedömningar. En första projektplan utformades.

Block 4, fokuserade på ledarnas viktigaste verktyg kommunikation. Att hantera

rykten, att kommunicera i flera led och att vara en god kommunikatör för att skapa dialog och få fram budskap var några av övningarna. Alla deltagare fick även presentera sina verksamheter inför en videokamera för att träna sig i att vara tydlig, inspirerande och positiv.

Block 5, hade ett omvärlds- och framtidsfokus, deltagarna gjorde studiebesök hos andra företag och organisationer och arbetade med omvärldsspaning. De besökte även varandras arbetsplatser för att få en inblick i flera av kommunens verksamheter, skapa nätverk och en känsla av tillhörighet i kommunen som en hel enhet. Kommunens styrmodell gicks åter igenom denna gång i dialog med både ledningsgrupp och politiker.

(Allt ovan ur dokument: Noden AB, Ledarutveckling Hudiksvalls kommun 2006-2008, www.hudiksvall.se).

1.2 Uppdragsbeskrivning

Hudiksvalls kommun har via ett uppdrag formulerat en önskan om att utreda bestående effekter, värden, av denna utbildningsatsning, ”Ledarskapsutveckling 2006-2008”. Om arbetsledarna använder sig av sin nya kunskap, om den gick att applicera och implementera i den nya organisationen, samt om utbildningen skulle kunna användas för nya chefer i ett senare skede.

1.3 Syfte

Syftet är att ta reda på om kommunens satsning på ledarutvecklingsprogrammet har bidragit till effekter, värden, för verksamheten som motsvarar för utbildningen uppsatta mål samt varit det stöd som arbetsledarna behövde i sitt arbete i den nya organisationen. Kan utbildningen rekommenderas till nya arbetsledare?

1.4 Frågeställning

Har satsningen bidragit till verktyg arbetsledarna behövt för att uppnå utbildningens syfte och mål?

1.5 Teori och litteraturoversikt

För att förmå individen eller gruppen att styra sina insatser och engagera sig mot arbetsenhetens mål krävs en ledarskapsförmåga och till detta tillkommer den formella rätten att fatta beslut, det vill säga befogenhet.

Auktoritet kan utövas på fem olika sätt, genom belöning, bestraffning, legitimitet, kunskapsauktoritet och positiv förebild. De tre första betraktas som formella

auktoritetsgrunder då de är knutna till administrativa och formella aspekter i ledarrollen och de två sista betraktas som informella då de är beroende av ledarens personlighetsdrag, färdigheter och kunskaper. Kaufmann menar att tidigare forskning visat att de informella auktoritetsgrunderna har större positiv genomslagskraft än de formella. Den informelle ledaren har utsetts till ledare av gruppens individer, i det här fallet medarbetarna, utan att ha någon formell legitimitet. Det krävs vidare av ledaren en helhetssyn och gedigen strategisk – ekonomisk kompetens som innebär ökad fokus på kund- och marknadsorienterade tjänster för att fånga upp signaler från omvärlden och snabbt omsätta dem i handling (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

1.5.1 Vad är ett bra ledarskap?

Det finns flera teorier om ”bra” ledarskap och manifestationerna varierar.

Personlighetskaraktäristiska egenskaper såsom en positiv människosyn, god intelligens, prestationsmotivation samt social mognad och vidsynthet märks främst (Rubenowitz, 2004). Bland dessa framträder, en positiv människosyn, som den mest betydelsefulla egenskapen. En ledare som visar tilltro till sina medarbetare och låter deras kompetens komma till sin rätt möjliggör utveckling och enskilt ansvarstagande. En ledare som har mognad, är balanserad och har en sund självkänsla har förmåga till självinsikt och viljan att reflektera över sitt eget och andras beteenden har också förmåga till lyhördhet och aktivt lyssnande och därmed respekt för synpunkter och förslag från medarbetarna. Derue, Nahrgang, Wellman och Humphrey (2011) har i en studie testat hur olika egenskaper och beteenden samverkar för att förutspå kriterier för ett effektivt ledarskap. De har kommit fram till att vid interaktionistiska metoder, det vill säga hur människor gör när vi tolkar relationer, budskap och situationer, visat att personlighet i olika arbetssituationer kan aktivera en viss egenskap genom att framkalla beteenden som sammankopplas med personlighetsdrag som är nödvändiga, lämpliga och önskvärda för just den situationen (Hwang, Nilsson, 2006; Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Så förhållandet mellan ledarens personlighet, beteenden och effektivitet förväntas vara påverkad av arbetets struktur och bör vara starkast när situationen kräver att gruppens gemensamma egenskaper ska aktiveras. Exempelvis kommer nya medarbetare med tiden att exponeras mera för ledarens beteenden och det kommer sannolikt att bli en viktig förklaring till medarbetarnas beteenden. Det påvisar något om hur ledarens personlighet och egenskaper kan påverka effektiviteten.

Northouse (2007) menar att ledarskap definieras som ”en process genom vilken en individ påverkar en grupp av individer att uppnå gemensamma mål”. Med betoning på

process menar Northouse att det viktiga är de skeenden och händelser som uppstår mellan ledaren och dennes medarbetare. Process innebär att ledarskapet är interaktivt, med det menas att ledaren påverkar och är påverkad av sina medarbetare. Det är därmed inte personlighetsdragen som är det viktigaste utan interaktiviteten mellan ledare – medarbetare.

Frånvaro av negativa personlighetsdrag, såsom brist på utåtriktning, känslomässig instabilitet, brist på målmedvetenhet, ovänlighet och brist på öppenhet, är viktigare för ledarskapets effektivitet än närvaro av de positiva personlighetsdragen såsom utåtriktning, känslomässig stabilitet, målmedvetenhet, vänlighet och öppenhet (Larsson & Kallenberg, 2003/2006). De negativa sidorna kan stöta bort och irritera medarbetarna och vara ett hinder för ledaren att bygga upp ett fungerande arbetslag. Exempelvis kan ledarens kontrollbehov vara ett hinder, särskilt om det handlar om ett överkontrollerande där ledaren har svårt att släppa ansvaret och känna tilliten till sina medarbetare i tron att större kontroll bidrar till bättre effektivitet.

Reissner (2005) visar att meningsskapande är en lärandeprocess som leder till ny förståelse av världen. Genom att kommunicera och ta till vara på personliga erfarenheter skapar man mening och hjälper till att sätta nya ramar som inte fanns förut och leder vidare till en organisatorisk utveckling och till mer omfattande förändringar. Det sker därmed en utveckling av förståelse och förändring i beteenden, uppfattningar, ledaridentiteter och arbetstagare. Huvudbudskapet från forskningen är att om man är intresserad av att lära bör man vara intresserad av att lyssna på andra människors erfarenheter och dela med sig av tolkningar för att skapa mening.

Det handlar också om att vi behöver se kopplingar mellan nya erfarenheter och de kunskaper vi redan har för att skapa mening till det vi ska förändra eller det vi ska lära (Heide et al., 2008). Det innebär att om man inte har tidigare erfarenheter har man svårare att finna sig tillrätta med en ny arbetssituation eller dylikt. Därför spelar motivationen för att lära in nytt och se kopplingar som är meningsfulla för individen en avgörande roll om det vidare ska ske en förändring hos individen som ger förändring i organisationen. Man behöver ha en personlig målsättning, till exempel att ökade kunskaper ger ökad lön, prestige eller någon annan positiv effekt, för att tillägna sig inläring för ökade kunskaper (Rubenowitz, 2004).

1.5.2 Engagemang och motivation

Motivation är en bidragande faktor för engagemang och Maslows behovsteorier kan bidra till att förstå vad som motiverar och styr våra beteenden. Teorin förklarar de olika aspekterna i arbetsförhållandena som anses viktiga för vår arbetstillfredsställelse. Maslows behovsteori

kan kombineras med en så kallad processteori som förklarar varför vi i särskilda situationer anser det meningsfullt och motiveras till prestationer för att tillgodose våra behov (Rubenowitz, 2004). Genom medverkan vid den inledande kartläggningen kan experter verka som inspirationskälla, stöd och samtalspartners. Locke och Latham (2002) teori, Expectancy and Social-Cognitive, beskriver att ju högre satta mål desto högre är prestationen och motivationen som ägnas åt att nå målet. Hög förväntan startar igång en hel rad processer som till exempel, strategiskt tänkande, energipåslag och extra uppmärksamhet i ämnet. För lågt ställda målsättningar resulterar alltså i en låg prestationsinsats. Detta kan leda till att målsättning med högt ställda krav blir bättre genomförda eftersom det från början krävs mer energi och resurser för att klara uppgiften. De jämför den med Vrooms behovsteori som utgår från att värdet av att uppnå ett mål samt förväntan på någon form av belöning skulle ge motivation att prestera bättre. Relationen mellan uppsatta mål och prestation är som starkast när människor är hängivna att klara sina mål. För att klara det behövs kontinuerlig feedback för att kunna få en överblick i arbetet och för att veta var man är i processen. Det är även viktigt för att få vetskap om att man använder rätt strategi och hur långt man kommit på sin väg till målet. Det ger även påfyllnad av motivation.

1.5.3 Sambandet mellan kommunikation och ledarskapsförmåga

Under de senare åren har intresset ökat för sambandet mellan kommunikation och ledarskap. Ledarens kommunikativa färdigheter kan beskriva kvaliteten på ledaren. Beroende av hur skicklig ledaren är som kommunikatör skapar det en uppfattning för omgivningen om dennes karisma. Hur en ledare kommunicerar kan delas in i hur ett meddelande presenteras och själva innehållet i meddelandets budskap, (Holladay & Coombs, 1993). När en ledare sänder ut ett meddelande innehåller det inte bara relevanta uppgifter om sakfrågan utan även affektiva uttryck, det vill säga känslouttryck och känslobeteenden, (Hall & Lord, 1995). Ledare som är duktiga på att effektivt kommunicera sina visioner vinner sina medarbetares förtroende och samtidigt en högre grad av tillfredsställelse dem emellan (Pavitt, 1999). För att vara en kompetent kommunikatör handlar det inte bara om att vara effektiv och uppnå sina mål med kommunikationen utan även om att göra det på ett bra och lämpligt sätt. Faktorer som föreslagits ingå hos en kreativ kommunikatör är kunskap, kompetent beteende, motivation och effektivitet (Spitzberg, 1983).

1.5.4 Kommunikation i förändring och utveckling

Vid förändringar och omorganisationer, spelar den interna kommunikationen mellan ledare och dennes medarbetare inom verksamheten en betydande roll för att bland annat skapa delaktighet, engagemang och en demokratisk förändringsprocess (Heide, Johansson & Simonsson, 2008). Genom att kommunicera kring de förändringar som görs skapar man därmed förståelse och samsyn som är grundläggande för organisationen i en gemensam handling, en socialkonstruktionistisk syn. I detta tolkande perspektiv på verkligheten ser man organisationen som något som ständigt skapas av organisationsmedlemmarna genom ord, symboler och handlingar. Med det synsättet begränsas inte organisationsförändring till en strukturell och synlig händelse, utan en lyckad förändring ur detta perspektiv handlar också om att arbetet och organisationen behöver uppfattas på ett nytt sätt. Men förändringar skapar också motstånd och information är lösningen på många men inte på alla problem. Genom att lyssna på kritik ökar möjligheten att bemöta både positiva och negativa konsekvenser och förändringar blir mera gripbara både för chefer samt deras medarbetare som är verksam i omorganisationen (Heide et al., 2008).

Ett aktivt engagemang från berörda chefer är viktigt och om dessa finner förändringen meningsfull och önskvärd är förutsättningen att nå framgång i organisationsutvecklingen större (Rubenowitz, 2004). Genom medverkan vid den inledande kartläggningen kan fackmän verka som inspirationskälla, stöd och samtalspartners (Heide et al., 2008).

1.5.5 Vad är kommunikation?

Kommunikation kan enkelt uttryckt sägas vara en överföring eller utbyte av information genom gemensamma symbolsystem. Lite mer utförligt kan det beskrivas som en process där någon, en person eller en organisation, kallad *sändare*, överför information, kallad *budskap*, av något slag till en annan person eller organisation, kallad *mottagare*. Detta ger mottagaren en viss insikt i vad sändaren vill förmedla med sin information. En kommunikationsprocess är inte så enkel som den låter och garanterar inte att budskapet går fram eftersom sändare och mottagare kan göra helt olika tolkningar av både informationen i sig och av meningen med den. Om man utgår från en psykologisk synvinkel är utgångspunkten för kommunikationsprocessen ett samspel mellan människor och inte en envägs process. Den går åt båda håll och innefattar även återkoppling och ömsesidiga tolkningar i ett socialt samspel (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Kommunikationsöverföring kan ske på olika sätt, till exempel muntligt genom

telefonsamtal eller ansikte mot ansikte, skriftligt genom brev, e-post, anslag eller rapporter. Visuellt genom bilder som exempelvis Powerpoints eller reklamfilm. Att inte säga någonting alls, att välja att tiga, kan även det vara en form av kommunikation. Den muntliga kommunikationen anses vara den överföringsteknik som är att föredra, ansikte mot ansikte framför telefon, men båda är en tvåvägskommunikation vilket ger större chans att budskapet man försöker förmedla uppfattas bättre eftersom direkt återkoppling kan användas (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

1.5.6 Kommunikation, organisation och ledarskap

Inom organisationer kan idag kommunikation beskrivas som sociala system som utgörs av normer, tankesätt, värderingar, rutiner mm. och tillsammans bildar en gemensam kultur. Vad är en organisation? En organisation är tänkt att skapa mervärde, genom samarbete kan medlemmar eller anställda i en organisation nå längre än vad som varit fallet med endast individuella prestationer. En formell organisationsdefinition kan vara, ”ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter (arbetsfördelning och specialisering) på ett samordnat sätt (samordning, styrning och ledarskap) för att uppnå vissa mål” (Heide et al., 2005).

Arbetsfördelning leder till specialisering vilket i sin tur leder till ett behov av samordning, (Granberg, 2011). Chefer/ledningen, har ansvar för att de mål som sätts upp i organisationen uppnås och även ansvar för att kommunicera dessa mål till medarbetarna så de får kunskap och förståelse att acceptera målen och översätta dem i handling. Kommunikation är alltså en ledningsfråga och mycket viktig eftersom den formar vår perception, alltså det vi ser, hur vi uppfattar det vi ser och hur vi ser på det som kan hända i framtiden, (Heide et al., 2005).

Det finns väldigt många chefer men långt ifrån alla av dessa blir en ledare och ännu färre blir riktigt bra ledare. Vad är då skillnaden? Chef är en titel och en befattning medan ledare mera är knutet till personliga egenskaper. Någon som skapar resultat genom och med andra samt ordnar förutsättningarna för att andra lyckas. Vad chefer som inte blir ledare missar är just det som är prioritet för en ledare, att ange och förmedla, alltså kunna kommunicera mål, visioner och inriktning (Ekstam, 2001). För att medarbetare ska tro på och ta till sig visioner och mål som kommuniceras till dem måste ledaren ha förtjänat tillit och trovärdighet genom att vara, godhjärtad, visa integritet och genom att visa skicklighet (Grant, Sumanth, 2009).

2. Metod

Ett kvalitativt angreppssätt har använts för att få svar på uppsatsens syfte. I den kvalitativa forskningsintervjun försöker man förstå ur den intervjuades synvinkel och utveckla betydelsen av deltagarens erfarenheter. Det är därför en passande metod att använda när man vill höra deltagarna, med egna ord, uttrycka sina synpunkter, åsikter och uppfattningar om sin livsvärld, hur de uppfattar sin roll som ledare med dess arbetsinnehåll och åtaganden. Genom intervjusamtalen kan också flera olika ledares uppfattningar fångas upp om ett ämnesområde vilket ger en nyanserad bild och kan användas för att ta reda på ledarnas uppfattning (Kvale, 1997).

2.1 Deltagare och urval

Undersökningsgruppen har bestått av två grupper med kvinnor som har intervjuats för studien. En grupp om sex kvinnor som deltagit i ledarutvecklingsutbildningen och en grupp om fem kvinnor som inte deltagit, den senare har används som referens grupp. Åldersspannet är mellan 30 – 65 år. Urvalskriterierna har varit att samtliga deltagare är anställda inom omsorgsförvaltningen och svarar inför samma nämnd (se schematisk bild, Hudiksvalls kommun s. 1). Inom omsorgsförvaltningen är i princip alla chefer kvinnor varför endast kvinnliga deltagare har deltagit i undersökningen. Urvalsstorleken var åtta deltagare som hade minst sex års erfarenhet av chefsrollen, och tre var relativt nyrekryterade. Med hjälp av deltagarlistor från utbildningarna, utbildningsledaren samt verksamhetschef, båda anställda i Hudiksvalls kommun, har deltagarna slumpmässigt valts ut för urvalet till undersökningen. Utbildningen var ett obligatorium vilket har lett till att deltagare till referensgruppen varit mycket svåra att hitta och lett till ett bortfall i den gruppen. De fem deltagare som inte deltagit i utbildningen är relativt nyrekryterade eller studerade annat vid utbildningstillfället, vilket medfört att någon matchning av anställningstid var omöjlig.

2.2 Tillvägagångssätt

Några av deltagarna söktes upp via telefon, andra söktes upp personligt på deras arbetsplats. De fick alla en förfrågan om att delta samt ett Missivbrev (bilaga 1) med information kring studien samt etiska riktlinjer och kontaktuppgifter. Därefter bokades intervjutid med de som ville delta. Intervjuerna genomfördes på respektive chefs arbetsplats och tog mellan 40 – 60 minuter. Information kring inspelningen med diktafon lämnades samt att det inspelade materialet kommer att raderas efter transkribering och att inget av materialet kommer att

kunna kopplas till intervjupersonen. Författarnas och kommunens syfte med studien presenterades. Deltagarna erbjöds att senare få ta del av det färdiga resultatet.

2.3 Dataanalys

En semistrukturerad intervjuteknik har används. En intervjuguide (bilaga 2) med sju öppna frågor samt följdfrågor har används och samtliga intervjuer har påbörjats med att samtala om utbildningen. Intervjufrågorna har utarbetats efter utbildningens mål, i syfte att försöka nå fram till huvudfrågan; har utbildningen gett något resultat?

Frågorna har ställts inom utbildningsprogrammets olika temaområden och analyserats genom tematisk analys enligt Graneheim och Lundman (2004) samt Lacey och Luff (2009). Meningsbärande enheter från intervjuerna har plockats ut vilka sedan har kodats och förts över till begrepp och kategorier, det vill säga att svaren har kortats ned genom att dessa har sorterats in i kategorier, utan att ändra på budskapet (Hayes, 2000).

2.4 Forskningsetiska överväganden

Innan intervjun lämnades information om att deltagandet i undersökningen var frivilligt och att var och en hade rätt att avbryta intervjun när som helst utan anledning om de så önskade. Allt intervjumaterial behandlades konfidentiellt. Kommunen kommer endast att få ta del av det färdiga materialet. En av undersökarna är själv anställd inom omsorgsförvaltningen.

2.5 Tidsplan

Studien genomfördes under april och maj 2011.

3. Resultat

Resultatet baseras på ledarnas subjektiva erfarenheter och upplevelser som framkommit i dataanalysen och som kan kopplas till uppsatsens och ledarutvecklingsprogrammets syfte och mål. Resultatet presenteras i löpande text, först gruppen som deltagit i ledarutvecklingsprogrammet, fokusgrupp, därefter den grupp som inte deltagit, referensgrupp. Vid analysen uppkom två övergripande kategorier vilka sedan har underkategorier av mer specifik avgränsning. Under varje kategori och underkategori görs en kort presentation av dess innehåll samt citat från intervjuerna.

3.1 Resultat för de som deltagit i ledarutvecklingsprogrammet

Resultaten från intervjuerna av sex ledare som deltagit i ledarutvecklingsprogrammet redovisas utifrån två övergripande kategorier med sammanlagt sju underkategorier.

- Ledarskap
 - Mitt ledarskap, stöd
 - Att leda i förändring
 - Att leda vidare, helhetstänk
 - Resultatansvar
- Kommunikation
 - Kommunikationsformer
 - Kommunikationssvårigheter
 - Kommunikationens betydelse

Ledarskap

Block 2, 3 och 5 i ledarutvecklingsprogrammet handlade alla om ledarskap och har därför samlats under en gemensam kategori, ledarskap. Målet var att arbeta med utveckling, hantera förändringar på ett konstruktivt sätt och se kommunen i ett helhetsperspektiv. Blockens namn (se sid. 3) och mål fick istället utgöra underkategorierna. Underkategorin *mitt ledarskap* innefattade flera kommentarer om det positiva i att vara den som leder och bestämmer, att få stå på egna ben och själv tänka ut bra lösningar. Kategorin, *att leda i förändring*, innefattade kommentarer om att förändring sker hela tiden och att kommunikationen därför var särskilt viktig. I den sista kategorin, *att leda vidare*, påtalades vikten av att höja statusen på yrket och marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsgivare, med tanke på de stora

pensionsavgångarna. Block 1 handlade om att leda enheter med *resultatansvar*.

Mitt ledarskap, stöd

Flera deltagare menade att ledarskap handlar om den egna personligheten och att man med tiden skaffar sig erfarenhet och utvecklas, till exempel att man vågar styra, sätta gränser men samtidigt vara ödmjuk. Flera menade också att ledarskap handlar om att skapa tillit och förtroende, coacha, skapa teamkänsla, få med sig personalen, vara drivande och någon man kan lita på. Någon poängterade att det är slitsamt när man har flera grupper i sin verksamhet där alla behöver sin tid av uppmärksamhet. Några menade att ledarskap är det som ingår i ”åtagandet”, det vill säga redovisningsskyldighet i form av kvalitetsmåttn och verksamhetsmåttn, vilket förklaras ” *Omsorgsgarantierna det är ju vårt kvalitetsmål det då och verksamhetsmåttn det är hur mycket personal har vi förbrukat.*”, enligt deltagaren.

”... ledarskap för mig innebär att skapa tillit och förtroende, att man är en drivande person som genom sitt ledarskap får folk att känna att det här är en person att lita på när det blåser och när det är lugnt. Det är en otrolig förmån att få vara ledare det är ett spännande jobb och att få det förtroendet.”

Några deltagare ber sällan om stöd men förväntar sig få det om de ber om det. I stort sett alla deltagare påpekar att stödet är stort från kommunledningen, men även från kollegor och andra professioner samt medarbetare. Någon uttrycker att det är tryggt att vara anställd i kommunen och man vet vart man ska vända sig med frågor. En tycker att hon inte fått några ”verktyg” alls att använda från ledarutvecklingsprogrammet.

”... jo, absolut visst kan man få hjälp med saker, man kan bolla med varandra och lika med cheferna ... är det nåt man inte riktigt vet hur man ska handskas med så tycker jag absolut att man får det stöd man behöver.”

Att leda i förändring

Någon deltagare påpekar att större förändringar kommer för tätt och leder till stagnation och att man får börja om på nytt medan en annan deltagare menar att förändringar är positivt och leder till något bättre. Några deltagare tycker att förändringar är spännande men det kräver mycket kommunikation och samverkan. Men även en förändring är förändringsbar och det skapar en trygghet hos personalen att veta det, säger en deltagare, man behöver titta på vad

som är orsaken till förändringen och varför man behöver göra den. Någon uttrycker att motgångar behövs för att utvecklas.

”Precis när man känner att man har fått greppet så ska man byta igen och börja om från grunden och då kommer man ju aldrig någon vart. Då går man ju bara tillbaka från början, det tror jag är den här kommunens dilemma faktiskt.”

Att leda vidare, helhetstänk

Några deltagare poängterade att all personal ska ha visioner och inte bara ledarna och att detta ska göras genom att prata positivt om arbetsstället och verksamheten. Personalen är nästan de viktigaste marknadsförarna för vår verksamhet uttrycker en annan deltagare.

Flera deltagare har även uttryckt att ledarskapsutvecklingsprogrammet gett dem ett större kontaktnät med de andra i de olika verksamheterna i kommunen och att det gör att man får en större inblick i varandras arbete. Det skapar även förståelse för kommunen som helhet, säger någon deltagare. En deltagare säger att man kan lära av varandra inom liknande verksamhet genom att härma, ta de delar som är bra och som kanske fungerar i den egna verksamheten.

”Jag menar, vi har samma arbetsgivare allihop, vi ska hjälpas åt, inte jobba mot varandra heller.”

De flesta uttrycker att det är svårt att förmedla ett helhetstänk till medarbetarna, det vill säga att se sig själv som delaktig i en större helhet. Om andra ska slösa varför ska vi då spara, är en uppfattning som många medarbetare har. Det man har gemensamt i hela kommunen är de övergripande målen, närhet, öppenhet, jämlikhet, solidaritet, ekonomisk och ekologisk hållbarhet och god folkhälsa, men de känner personalen inte till och jag måste själv påminna mig om dessa, säger en deltagare.

”Det är ganska svårt att förankra ute i verksamheterna, men det var väl just efter det här som vi började prata om att vi är del av en stor enhet, och det är svårt att greppa märker jag.”

Resultatansvar

I stort sett alla deltagarna refererar resultatansvar till sina åtaganden runt ekonomi, att hålla sig inom budgeten, vilket alla upplevde att de gjorde. Några har även ansett att arbetsmiljö och personalfrågor samt att ha kontroll över sin grupp, ingår i resultatansvar. I princip alla

beskriver att budgeten styr verksamheten, att man har stort ansvar samtidigt som det finns liten möjlighet att påverka. Deltagarna beskriver att de känner sig styrda, att kommunen förmedlar en vision om resultatansvar med intraprenad som mål men att det bara är en vision som inte fullföljts.

”Nu får man bara för ett år och knappt det förresten för budgeten är redan lagd och man får de pengar man får och det är ju det som är resultatet”.

De flesta anser att de hämtar sin motivation till att driva verksamheten och hålla sin budget genom samarbete med sin medarbetare. De beskriver teamkänsla mellan chef och personal och motivationen den ger för att utveckla verksamheten och vara kostnadseffektiva för att kanske i framtiden kunna driva en intraprenad. Intraprenad betyder i det här fallet att man har treårs budget istället för ettårs budget, att man får ta med sig överskott till nästa år eller spara för att täcka underskott. Det medför även att en längre planering kan göras för verksamheten.

”... att ha större kontroll över min grupp, egen kontroll så att ingen annan kommer in och styr och att jag har kontroll över ekonomin och att det skulle leda till exempel treårsbudget att man får hela ansvaret”.

Kommunikation

Block 4 handlade om ledarskap och kommunikation och målet var att skapa tillit och dialog på arbetsplatsen. I sammanställningen av kategorin kommunikation var det tre underkategorier som utkristalliserade sig. Den första, *kommunikationsformer*, belyste de olika formerna för hur man kommunicerar och genom vilka kanaler man bäst kunde få fram ett budskap. Den andra underkategorin som växte fram var, *kommunikationssvårigheter*, där man påtalar alla de svårigheter med att kommunicera, att få fram information och bli förstådd. Den tredje underkategorin fick namnet, *kommunikationens betydelse*, där man delger vikten av kommunikation, att det är det allting bygger på både för att få en väl fungerande verksamhet men även för att bygga tillit till och från sina medarbetare.

Kommunikationsformer

Det som var genomgående för alla deltagare var att man poängterar vikten av att använda många olika kanaler för att kommunicera, skapa dialog och få information. Att medarbetarna är olika och har olika sätt att uppfatta budskap, så att vara uppfinningsrik och prova sig fram

är en ledares uppgift. Man beskriver flera tekniker som arbetsplatsträffar, affischering, e-post, brev, lappar och telefon. De personliga mötena anser man vara av störst vikt, men poängterar att det oftast behövs fler än en kommunikationsväg för att budskap ska gå fram. Att lyssna anses också vara viktigt samt att ha en rak kommunikation.

”Kommunikation kan man ha på många olika sätt, olika kanaler för att få ut sitt budskap och på något sätt hitta vägar”

Kommunikationssvårigheter

Det fanns en gemensam uppfattning bland deltagarna om att det var svårt att nå ut med information, att förvissa sig om att alla fått reda på det man informerat om och förstått innebörden av det. Svårigheten med att samla alla samtidigt på grund av skiftgång eller att verksamheten inte kan vara obemannad, sjukdomar, föräldraledigheter eller utbildningar som gör att medarbetarna är frånvarande en längre tid och inte delaktig i informationsflödet, gör att några säger sig aldrig ha hört. Flera berättar att de informerar medarbetare med brev eller telefonsamtal vilket är mycket tidskrävande. Tidsbrist påtalas av de flesta som ett av de största hindren för kommunikation.

”Information är det absolut svåraste man kan hålla på med, helt otroligt, för det spelar ingen roll hur du har sagt det eller hur du har skrivit det eller framfört det så är det alltid nån som har uppfattat det på ett annat vis”

Kommunikationens betydelse

Det framkom en tydlig bild över hur viktig kommunikationen är. Det anses vara det som upptar största delen av arbetstiden. För att skapa kontakter med medarbetare, anhöriga och andra organisationer och verksamheter måste det finnas en ständig dialog, både för att förmedla information men också för att förmedla positivitet och marknadsföra verksamheten. Det anses även att kommunikation är nyckeln till att bygga tillit och ett sätt att påverka både sin egen och andras situation. Det personliga mötet skapar samhörighet, att bygga team och vi-känsla tillskrevs kommunikationen och ansågs vara en mycket viktig ingrediens för en utvecklande verksamhet.

”Det är det vi gör hela tiden, det är 100 % kommunikation”

3.2 Resultat för de som inte deltagit i ledarutvecklingsprogrammet

Resultaten från intervjuerna av fem stycken ledare som inte deltagit i ledarutvecklingsprogrammet redovisas utifrån två övergripande kategorier och med sammanlagt sju underkategorier.

- Ledarskap
 - Mitt ledarskap, stöd
 - Att leda i förändring
 - Att leda vidare, helhetstänk
 - Resultatansvar
- Kommunikation
 - Kommunikationsformer
 - Kommunikationssvårigheter
 - Kommunikationens betydelse

Ledarskap

Mitt ledarskap, stöd

Flera deltagare nämner det förtroendet, tilliten man behöver för att få mandat att få vara gruppens ledare. Viljan att utveckla sig själv uttrycks också från några. En anser att det är viktigt att se individen för att upptäcka tidiga signaler på ohälsa. Att hela tiden föra en dialog nämns som viktig faktor av alla. Ha en öppen dialog, vara ärlig och uppriktig påpekad någon. Jag vill inte vara chef, jag ser mig själv som ledare, säger en deltagare.

”Pratar jättemycket. Jag försöker vara ute på arbetsplatserna så mycket jag kan och vara där utan att ha ett direkt ärende liksom. Ibland tar jag med mig lunchlådan och sitter där och äter lunch istället för att sitta här t.ex. för jag tycker det är mycket det här vardagspratet som betyder något.”

Ett hinder i arbetsledning är tidsbrist på grund av andra arbetsuppgifter, nämner en deltagare. En annan nämner brist på pengar som ett hinder.

”... man blir begränsad i det på grund av andra arbetsuppgifter så att man inte kan vara arbetsledare på ett sådant sätt man skulle vilja vara och vara mera i

arbetsgrupperna.”

Att leda i förändring

En deltagare menar att leda i förändring innebär att sträva mot bättre resultat och det gör man genom att arbeta med att personalen ska må bra och därmed skapa en trygg och stabil arbetsplats. En annan deltagare påpekar vikten med tydlig förankring hos personalen för att minska oro, genom att använda olika kommunikationsvägar.

”... att det är viktigt att delge gruppen information om förändringar och förklara att det här är er verksamhet och så här ser de andra ut och visa bilder så det blir tydligt.”

Vid förändring måste man ha personalen med sig och det gör man dels genom information säger en deltagare, och påpekar också att man ska lägga kraft på det man kan göra något åt genom att föra en dialog om det de kan påverka. Alla nämner information som en viktig faktor.

”För att leda i förändring då handlar det om att få med sig personalgruppen på det tåget i den färdriktningen”

Att leda vidare, helhetstänk

Att få medarbetarna att känna att det har ett värdefullt arbete, en trygg och bra arbetsplats är en av visionerna för en nyanställd deltagare. En deltagare är beroende av andra utöver kommunen och känner inte riktigt av helheten i kommunen medan en annan deltagare känner av helhetsperspektivet i den verksamhet hon ingår i då den verksamheten är kommunövergripande. En deltagare har aldrig hört begreppet tidigare.

”Man gör ett bra jobb med klienterna där är man jätteduktiga. Det är ju det lilla, men det stora tänket det är inte alla som mäktar med det.”

Resultatansvar

De flesta har beskrivit resultatansvar som en ekonomisk fråga, att man måste hålla sig inom ramarna med de begränsade resurser man har. Några lyfter fram att de har ansvar för både budget och för kvalitet och kvantitet och att man har åtagande som man ska följa men inte riktigt vet hur ännu.

”Jag är väldigt begränsad och att leda enheten med resultatansvar det är att hålla sig inom ramen helt enkelt”

”Ja vi jobbar ju efter uppdrag, att verkställa uppdrag”.

Kommunikation

Kommunikationsformer

De flesta deltagarna delger att de använder sig av flera olika kommunikationskanaler, man nämner personalmöten, e-post, anslag. De personliga mötena beskrivs som viktigast av kanalerna, som exempel medarbetarsamtal samt lära känna samtal. En deltagare beskriver planeringsmöten, där det diskuteras vilka former verksamheten ska ha för kommunikation. En deltagare beskriver icke-kommunikation och att lyssna som viktiga kanaler.

”Dels att skriv ner den, prata, anslå den och maila”.

”Jag går alltid en morgonrunda och stämmer av läget, personligt, privat och i jobbet”

Kommunikationssvårigheter

Det är en allmän uppfattning bland deltagarna att kommunikation är svårt, det svåraste man kan hålla på med. Några delger att det är svårt att få ut budskap, att få sina medarbetare att förstå vad man menar. Flera menar att det är ett problem att få ut information till dem som endast arbetar deltid så att ingen blir förbisedd.

”Kommunikation är ju nästan det svåraste man kan hålla på med, om jag säger en sak på ett möte så går uppfattningarna ofta isär om vad jag har menat så då har jag funderat över hur jag ska kunna bli tydligare”.

”Kommunikation är väldigt svårt men också väldigt viktigt”

Kommunikationens betydelse

Alla deltagare beskriver att kommunikationen är väldigt viktig. Flera har uttryckt att det är A och O för att kunna vara en bra ledare, för att se behoven som finns och för att kunna lita på varandra. Kommunikation beskrivs som viktigt både internt och externt.

”Leder gör man via kommunikation, hur ska man annars leda? Det går ju inte, det är A och O och nu försöker jag hitta vettiga sätt att göra det”.

4. Diskussion

I detta avsnitt presenteras huvudresultatet och studiens syfte och frågeställningar och vidare förs diskussion om resultaten från intervjugrupperna kopplade till tidigare forskning och teorier. Därefter följer en metoddiskussion och en allmän reflektion samt en avslutande diskussion om förslag till framtida åtgärder.

4.1 Huvudresultat

Syftet var att undersöka om kommunens satsning på ledarutvecklingsprogrammet bidragit till värden som motsvarar de mål som var uppsatta för utbildningen. Vidare om utbildningen bidragit med det stöd som behövts för arbetsledarna i organisationen och bidragit till verktyg arbetsledarna behövt för att uppnå utbildningens syfte och mål? Kan utbildningen rekommenderas till nya arbetsledare?

Vägledande för den nya organisationen var, ekonomisk hushållning, kostnadseffektivitet, personligt ansvarstagande, hög kvalitet och en lärande kultur. Viktigt var även att förmedla och skapa förståelse för kommunens övergripande mål, solidaritet, jämlikhet, god folkhälsa, ekonomisk och ekologisk hållbarhet, närhet och öppenhet, samt att alla arbetsenheter skulle känna sig som en del av en helhet.

Utbildningen under åren 2006-2008 genomfördes i mixade grupper av chefer från olika förvaltningar, enheter och kön vilka slumpmässigt var sammansatta av utbildningsledare. Erfarenheter från olika yrkesområden blev därmed blandade och uppfattades positivt av deltagarna.

Bland de chefer inom omsorgen vi intervjuat har de som deltagit svårt att precisera ”konkreta verktyg” som de fått med sig från utbildningssatsningen och som de sedan använt i sina respektive arbetsenheter. De har även svårt att avgöra om den kunskap de senare använt sig av i sitt arbete ursprungligen kommer från utbildningen eller om den kommer från annat håll. Däremot framhålls att de stora fördelarna varit att träffa andra chefer från andra förvaltningar och verksamheter med vilka man diskuterat och utbytt erfarenheter och kunskaper som varit till hjälp i den egna verksamheten och i det egna ledarskapet. Utbildningen var därför till hjälp och stöd för ledarna genom att den bidragit till att etablera nya kontakter och skapa kontaktnät. Deltagarna har fått en större förståelse för varandras arbeten mellan de olika förvaltningarna och komplexiteten i kommunens övergripande arbete och mål vad gäller solidaritet, jämlikhet, ekonomisk hållbarhet. Utbildningen har bidragit till att stärka samt öka uppfattningen och kunskapen för kommunen i ett helhetsperspektiv.

För att tydliggöra skillnaderna mellan fokusgruppen och referensgruppen visar vi nedan en kort sammanfattning av deltagarnas upplevelser kopplat till kommunens syfte och mål, se introduktionen s. 2-4.

Block 1. Leda enheter med resultatansvar. Mål: Utveckla enheter med resultatansvar.

Fokusgruppen uttryckte en klarare bild över kommunens vision med resultatansvar, samtidigt uttryckte man en gemensam upplevelse av att visionen bara var en vision och inte kommit så mycket längre. De uttrycker istället att det handlar om att hålla sin tilldelade budget vilken man har liten makt att själv påverka. Det fanns däremot en förståelse för att eventuella överskott kunde behövas i en annan verksamhet.

Referensgruppen uttryckte däremot inga kommentarer om visionen utan uttryckte resultatansvar som en begränsning, att hålla sig inom ramen och verkställa uppdrag. Det fanns heller inte några direkta åsikter om de andra verksamheterna.

Block 2. Mitt ledarskap. Mål: Arbeta med utveckling.

Skillnaderna mellan hur gruppernas såg på sitt ledarskap var inte speciellt stora. Båda pratar om att skapa förtroende, ha ett coachande förhållningssätt och ha en öppen dialog med sina medarbetare som viktiga ingredienser i ett bra ledarskap. De skillnader vi fann var att fokusgruppen var mer inriktad på chefskap och åtaganden medan referensgruppen pratade om ledarskap och nyskapande. Detta tros snarare bero på anställningstid snarare än på utbildningen.

Block 3. Att leda i förändring. Mål: Möta och hantera förändringar konstruktivt.

Fokusgruppen menar att det är viktigt att veta och förmedla varför man gör en förändring och att det kräver mycket kommunikation och samverkan. Man kan se möjligheter och utmaningar i en förändring, men det finns tydliga åsikter om att det kräver mycket energi och att det har varit för mycket förändringar med åren.

Referensgruppen uttrycker vikten av att ha personalen med sig, att allt ska vara väl förankrat för att motverka oro. En förändring ses som att sträva mot ett bättre resultat.

Skillnaden mellan grupperna är att fokusgruppen beskriver större perspektiv, den stora organisationsförändringen, medan referensgruppen beskriver mindre överskådliga förändringar. Man har inte samma paraplytänk vilket kan vara ett bestående värde från utbildningen.

Block 4. Ledarskap och kommunikation. Mål: Skapa tillit och dialog på arbetsplatsen.

Kommunikation var det ämne alla hade mest att säga om. Dess svårigheter, former och stora betydelse. Kommunikation är allt vi gör i någon form, var den allmänna uppfattningen, den är A och O för att få verksamheterna att fungera.

Var det någonstans man kunde utläsa att fokusgruppen fått med sig några verktyg så var det här. Speciellt vikten av att kommunicera genom olika former för att nå så många som möjlig eftersom människor har olika sätt att ta till sig information på. Fokusgruppen hade också en förmåga att uttrycka sig mer specifikt och detaljerat och med erfarenhet. Referensgruppen svarade mera i generella drag.

Skillnaderna mellan grupperna var annars inte så stora, de hade båda stor kunskap om kommunikation. Båda tyckte även att kommunikation var det svåraste man kunde hålla på med, men även det mest betydelsefulla och viktigaste.

Block 5. Att leda vidare. Mål: Förmedla och skapa förståelse för kommunens övergripande mål och att den egna enheten är en del av helheten.

Här fanns de största skillnaderna. Fokusgruppen uttryckte tydligt att detta var den mest värdefulla delen i utbildningen. Att få ett nytt kontaktnät och att få insikt i andra förvaltningars verksamhet har klart bidragit till ett helhetstänk och förståelse för kommunen som en helhet. De fanns även upplevelser av att det var efter utbildningen som man började arbeta med dessa frågor i sin egen verksamhet. Styrdokumentet som återigen gicks igenom i detta block har blivit en del av deltagarnas vardag och när eller hur man lärde sig vad är lite mera diffust.

Referensgruppen hade ingen riktig uppfattning om helhetstänk och nätverk har man men i mycket begränsad skala än så länge. Styrdokumentet har flera fortfarande på inlärningsplanet, man arbetar efter dem men det tar ett bra tag innan dess innebörd sjunker in.

Omvärldsspaning nämndes inte av någon. Här finns något att utveckla för båda grupperna inför framtiden.

4.2 Resultatdiskussion

Syftet med undersökning var att se om utbildningen ledarutvecklingsprogrammet bidragit till värden som motsvarar utbildnings mål och varit ett stöd för ledarna och därmed kan rekommenderas till nya arbetsledare. Resultatet visar att utbildningen till viss del fullgjort de förväntningar kommunen och ledarna hade. Den största behållningen har gjorts i förståelsen för kommunen i ett helhetsperspektiv och dess funktioner samt de kommunikationer och

nätverk man skapat tillsammans med andra ledare där man delgett varandra kunskaper och erfarenheter som hjälpt ledarna i sin ledarroll. Konkreta verktyg från utbildningen man haft nytta av har dock inte direkt kunnat pekats ut samtidigt som ledarna inte vet varifrån de fått sin kunskap. De flesta ledare menar att samarbete och kommunikation med sina medarbetare är en motivationsfaktor som bidrar till att hålla budget och driva verksamheten. Kommunikation ansågs också vara den del som skapar tillit och kan påverka medarbetarnas och den egna situationen. Detta styrks av John Bertlett (2011) som i sin avhandling menar att samspelet mellan chef och medarbetare har en avgörande roll. Att trivas på arbetet är en framgångsfaktor. Även om det finns begränsningar för chefen att påverka arbetsklimatet så är samspelet mellan chef och medarbetare det som spelar en viktig roll för framgång och vinst. Genom att hjälpa fram och främja informellt ledarskap, delegera, korta ner beslutsvägar och kommunikationsvägar ger det ledarna mer tid att koncentrera sig på strategiskt ledarskap. Bertlett menar därför att man bör skicka hela arbetslaget på utbildning istället för bara chefen för att främja samspelet och få bättre resultat.

Kommunikationen upplevdes också som svår men viktig för att få en fungerande verksamhet. Flera ledare satte samband med mera information, engagemang och belöningar som motiverade faktor till kreativitet, lust, trygghet på arbetet och något att sträva efter. Detta styrks också av Locke och Latham (2002) vilka menar att höga mål och väntan på belöning höjer prestationerna och våra behov blir tillfredsställda. Samtidigt kan motivationen minska om belöning uteblir.

Skillnaderna mellan gruppernas upplevelser var olika stor beroende på vilket temaområde vi frågade om, men klart var att kunskap om kommunikationens former, svårigheter och betydelser för arbetet var stor oavsett om man genomgått utbildning eller inte. Det kunde urskiljas en något större insikt i de som gått kursen men om det berodde på om de varit aktiva under längre tid än sina relativt nyanställda kollegor eller om det berodde på utbildningen är ganska svårt att avgöra. Vad som däremot var en tydlig skillnad för de som deltagit var hur man uppfattade kommunen som helhet, som en enad arbetsgivare, vikten av att få stöd i nätverk och kunskap om policys och värdegrund där de som gått hade en djupare förståelse för kommunens visioner och mål. Detta kan vara ett verktyg för att ge dessa ledare en bättre förutsättning att vara en förebild för sina anställda och motivera dem att uppnå sina och arbetsgruppens mål. Ledare som kommunicerar en trovärdig vision som väcker starka känslor, uppträder principfast, moraliskt och är en god förebild samt uppfattas som en person som sätter sina medarbetare före sig själv, får sina medarbetare att känna sig trygga och självsäkra och når därmed lättare sina mål (Paarlberg, Lavigna, 2010).

Kan då utbildningen rekommenderas till nya arbetsledare? Ja, det anser vi nog att den kan med viss modifikation som till exempel större fokus på nätverkande och på praktiska övningar ute på den egna reella arbetsplatsen. Ett övervägande kunde också vara att involvera medarbetarna i projektet/utbildningen för att få större effekt och gemensam kunskap. Vi anser också att satsningen har bidragit till vissa verktyg som kommunikationsinsikt, samverkan, helhetsperspektiv samt värdegrund.

4.3 Metoddiskussion

Till undersökningen valdes en kvalitativ metod för att få fram varje deltagares uppfattning om sin världsbild och därmed få reda på hur deltagarna tolkar sitt vardagliga arbete (Kvale & Brinkmann, 2009). Utifrån en semistrukturerad intervjuguide har frågor ställts om olika teman där möjlighet till följdfrågor kunnat ställas för ytterligare information. Genom deskriptiv tematisk innehållsanalys beskrivs de värden och verktyg som kommit fram och utvalda citat illustrerar essensen i resultatet.

Fördelar vi såg med val av metod var att intressanta fakta kan följas upp direkt med följdfrågor samt att eventuella misstolkningar och oklarheter kan rättas och förklaras vilket också visades sig vara fallet i våra intervjusituationer. Genom att använda en semistrukturerad intervjuguide har vi försökt undvika att påverka och styra intervjupersonerna och låtit dem välja riktning, bredd och djup inom varje område vilket på så sätt bidragit till ett större utrymme i deltagarnas egna uppfattningar. Dock har vissa följdfrågor riktats vilket både bidragit till ny värdefull kunskap och enligt Kvale (1997) även ökar reliabiliteten. Men intervjuguiden kan också upplevas begränsande vad gäller intervjupersonernas frihet att uttrycka sina egna åsikter utöver områdesfrågorna i guiden (Patton, 2002). Därför gavs deltagarna möjlighet att lämna ytterligare information genom en extra generell fråga om de ville tillägga något vid intervjuens slut. Nackdelar med kvalitativ metod är att den är subjektiv i den meningen att den är beroende av de intervjuade personerna. Exempelvis kan närhet uppstå mellan deltagare och undersökare och deltagare kan börja bete sig på ett sätt som de tror förväntas av dem. Medvetenhet om att sådana situationer kan uppkomma bör observeras av undersökarna (Holme & Solvang, 1991; Hayes 2000). Då en av oss är anställd av kommunen inom omsorgen så fanns tidigare vänskapsförhållanden och kunskaper om ledarna, verksamheter och organisation som kan ha påverkat resultatet. Båda har varit engagerade vid intervjuerna och ställt frågor vilket också kan ha påverkat svarens innehåll beroende på vem av oss som ställt frågorna, dessutom upptäcktes vid transkribering att ledande frågor ställts vilket kan ha lett svaren mot viss riktning. Vi har beaktat att våra

tolkningar och synsätt på situationer kan ha uppfattats felaktigt och för att förhindra bias, har intervjumaterialet lästs igenom ett flertal gånger innan och under kategoriseringen, för att uppnå samförstånd i analysen och därmed öka både reliabiliteten och validiteten. Vi har haft avsikten att vara objektiva, att visa oss öppna för nya och oväntade fenomen och inte litat på färdiga kategorier och tolkningsscheman, (Kvale et al., 2009).

En vanlig kritik av forskningsintervjuer är att resultatet är ogiltigt av den orsaken att deltagarnas redovisningar kan vara falska, (Kvale et al., 2009). Deltagarna som intervjuats har varit chefer/ledare, och med denna arbetsroll medför även ett visst åtagande och lojalitet. Vi har varit medvetna om att svaren som getts kan ha beskrivits ur ett förskönande perspektiv för att inte avslöja brister i sin verksamhet. Vi har försökt att undvika detta genom att belysa de etiska aspekterna för deltagarna och strävat efter tillförlitlighet.

Enligt Holme et al. (1991) har statistisk generalisering och representativitet inte något centralt syfte i kvalitativa metoder. Syftet med undersökningen var att få en större och djupare förståelse av deltagarnas upplevelser och vår avsikt har varit att visa vad utbildningssatsningen gett för ”avtryck” hos deltagarna och om den kan rekommenderas vidare till nya ledare i kommunen. Vidare undersökningsmetoder med ett större urval samt under tidsintervaller vore önskvärt för att se detta. Vårt syfte med det strategiska urvalet har varit att se eventuella skillnader i de båda grupperna, och undersökningens begränsade tid har varit avgörande för antalet deltagarna. Trots det begränsade antalet deltagare, menar vi att resultatet är användbart för undersökningens syfte.

I kvalitativa studier är reliabiliteten och validiteten låg, gemensamt ska de utgöra studiens pålitlighet. Reliabilitet (tillförlitlighet) innebär hur replikerbart resultaten från en undersökning är om den utförs på nytt och av någon annan (Bryman, 2009; Hayes, 2000). Detta kan vara svårt då det är specifika personers uppfattningar och upplevelser som studerats. Om resultaten är replikerbara är svårt att veta. Variation i exempelvis kön och ålder kan ge annorlunda resultat. Validitet innebär om studiens slutsatser hänger ihop, om det mäter det som var tänkt att mäta (Bryman, 2009). Däri ligger svårigheten vår i studie då deltagarna själva inte alla gånger vet vart ifrån de fått sin kunskap. Kunskap och var kunskapen kommer ifrån är svårt att mäta och från kunskap till att veta hur kunskapen ska praktiseras ute i verksamheten för att ge resultat är inte alla gånger självklart. För att få högre grad av kvalitet har datat samlats in, bearbetats och bedrivits organiserat och på ett pålitligt sätt under studien.

4.4 Avslutande reflektion

Vi uppfattar att man ser kommunen som en bromskloss. Kommunen har stora idéer och

visioner om hur man själv vill att det ska se ut men det stannar oftast vid visioner. Det är en stor organisation att dra runt och beslutsvägarna är långa och byråkratiska. Det är också en lång hierarkisk kedja av chefer som under de sista åren ofta bytts ut. Pensionsavgångar samt maktskifte är största orsaken till att chefer och politiskt förtroendevalda byts ut.

Samtidigt finns den kollektiva tryggheten i den offentliga sektorn i och med att man kan flytta resurser; både ekonomisk, personal, material och kunskap mellan förvaltningarna.

4.5 Förslag till framtida åtgärder

För kommunen vore det en god idé att följa upp sina utbildningar och utvärdera dem i flera omgångar i senare skeden för att se vad som varit viktigt i utbildningen och vad man tagit till sig och om detta lett till någon förändring i de olika verksamheterna.

Bra vore också om det finns förutsättningar att genomföra de visioner som utbildningarna förmedlar. Ett exempel på detta är blocket om resultatansvar där ledarna fick kunskapen om att driva en egen enhet som en intraprenad men detta är fortfarande på försöksstadiet.

Tidsaspekten mellan utbildning – vision (intraprenad) – reell verklighet är för lång.

4.6 Fortsatt forskning

Validiteten i undersökning har varit högre om den kompletterats med en enkätundersökning där deltagarnas anonymitet varit större. Den har även kunnat kompletteras med enkätundersökningar bland arbetstagarna. Intressant vore också att undersöka om det finns skillnader mellan det manliga och kvinnliga sättet man upplevt utbildningsinsatsningen på.

5. Referenser

- Bertlett, J. (2011). "An Employee Model and its Relation to Psychological Climate. A study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers"
- Bryman, A., (2009). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., 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(1), 7-52.
- Ekstam, K. (2001). *Handbok i konflikthantering*. Stockholm:Liber
- Granberg, O. (2011). *PAOU Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Graneheim, U.H., Lundman, B. (2008) *Kvalitativ innehållsanalys*. Lund: Studentlitteratur
- Grant, A. M. Sumanth, J., J. Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Managers Trustworthiness, *Journal of Applied Psychology* 2009, Vol. 94, No. 4, 927-944
- Hall, R. J. & Lord, R.G. (1995). Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 6, 265-281.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: Gathering and analysing data*. Trowbridge, Wiltshire, U.K.: Open University press.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2008): *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.
- Holme, I-M., & Solvang, B-K., (1991), *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur
- Holladay, S. J., & Coombs, W.T. (1993). Communication isions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6, 405-427.
- Hwang, P., & Nilsson, B. (2006). *Utvecklingspsykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S.(1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lacey, A. & Luff, D. (2009) *Qualitative Research Analysis. The NIHR RDS for the East Midlands / Yorkshire & the Humber*. Sheffield, UK.

- Larsson, G. & Kallenberg, K. (red.) (2003/2006): *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Locke, E. A. Latham G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*. Vol. 57, No. 9, 705–717.
- Northouse, P. (2004): *Leadership. Theory and practice*. London: SAGE Publications.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd Rev.). London: Sage publications.
- Pavitt, C. (1999). Theorizing about the group communication-leadership relationship: Input-process-output and functional models. In L. R. Frey, D. S. Gouran, & M. S. Poole. (Eds.), *The handbook of group communication theory and research* (pp. 313–334). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paarlberg, L. E., Lavigna, B., (2010) Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*. September/Oktober, 710-718.
- Reissner, S. C. (2005). Learning and innovation: A narrative analysis. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 18(5), 482-494.
- Rubenowitz, S. (2004): *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Spitzberg, B. H. (1983). Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education*, 32, 323-329.
- www.hudiksvall.se (hämtad 2011-02-02)

Förfrågan och information om medverkan i studie april 2011

Vi är tre studerande från Högskolan i Gävle som går Personal och Arbetslivsprogrammet. Vi ska nu skriva vår C-uppsats och har fått i uppdrag av Hudiksvalls kommun att göra en undersökning om Ledarutvecklingsprogrammet och Arbetsmiljöutbildningen som kommunen tidigare arrangerat för att utvärdera eventuella effekter och värden från dessa.

Det är slumpmässigt valda chefer inom omsorgsförvaltningen som tillfrågas att delta. I studien kommer det inte att framgå vilka personer som deltagit i intervjuerna. Intervjun kommer att behandla olika teman från mål och syfte med utbildningarna.

Intervjun beräknas ta cirka en halvtimme och spelas in på band. Efter att studien är avslutad kommer bandet att förstöras. Intervjun sker enskilt tillsammans med intervjuerna på en plats deltagaren väljer.

Deltagandet är frivilligt och intervjun kan avbrytas när helst intervjupersonen vill utan att ange anledning. Personerna som deltar i intervjun kommer inte att namnges i studien, namn och situationer kommer att ändras för att undvika att enskilda människor kan identifieras.

Det kommer att bli ett begränsat antal personer som intervjuas, urvalet kommer att ske utifrån så stor variation som möjligt inom omsorgsförvaltningen. De som kommer att ha tillgång till intervjumaterialet är intervjuerna och handledaren. Deltagandet i intervjun kommer inte att påverka arbetet oavsett medverkan eller om personen väljer att avbryta sin medverkan.

Med vänlig hälsning

Annika Huber
070-6663176, annikah67@live.se

Louise Salomonsson
070-8848708, salomonsson.louise@gmail.com

Margareta Ärlemer
070-6480051, bagerigrand3@hotmail.com

Kontakta oss gärna om du har frågor eller funderingar.

Incheckning, tacka för att vi fick komma, informera om etiska riktlinjer, skapa tillit genom ”smalltalk”, förklara intervjun och diktafonen, fråga om deltagaren har några funderingar innan vi startar.

Frågor:

1. Vad innebär ”Leda enheter med resultatansvar” för dig och hur har det visat sig i verksamheten? Ge exempel.
2. Vad innebär ”Mitt ledarskap” för dig (ditt personliga ledarskap) och hur har det visat sig i verksamheten? Ge exempel.
3. Vad innebär ”Att leda i förändring” för dig och hur har det visat sig i verksamheten? Ge exempel.
4. Vad innebär ”Ledarskap och kommunikation” för dig och hur har det visat sig i verksamheten? Ge exempel.
5. Vad innebär ”Att leda vidare” för dig och hur har det visat sig i verksamheten? Ge exempel.
6. Upplever du några hinder.
7. Hur fungerar stödfunktioner och feedback av ledning för att uppnå målen¹?
Beskriv gärna.

Har du något mera du vill tillägga?

Utcheckning, Tacka för tiden och medverkan! Fråga igen om det finns några funderingar och informera om att de kan kontakta oss när de vill.

¹ Målen: se sid 3 i Introduktionen.