



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatnivå

”... det handlar om att lyssna och ta till sig för att få sin personliga utveckling”.

En kvalitativ studie om chefers ledarskap, stöd och utveckling

Författare: Lina Bennström och Mia Eklund

Handledare: Alexis Rydell

Examinator: Gunilla Carstensen

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2018-05-29

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera betydelsen av chefers personliga utveckling för att bedriva ett välfungerande ledarskap. Studiens resultat och analys visar att chefers personliga utveckling har betydelse för hur ledare prioriterar och hanterar mänskliga relationer vilket bland annat inrymmer förmågan till dialog, att aktivt lyssna och att vara närvarande i det dagliga arbetet. Resultatet indikerar på att ett relationsorienterat ledarskap eftersträvas i de båda organisationer som deltagit i studien. Ett välfungerande ledarskap uppnås då ledaren har personlig mognad och är medveten om att dennes beteende påverkar andra. Ledare behöver visa prestigelöshet i sin roll och vara lyhörd i sitt sätt för att samarbete skall främjas vilket den personliga utvecklingen kan bidra till. Ytterligare resultat är att stöd i arbetet från kollegor och HR är av stor vikt för att uppnå personlig utveckling så ett välfungerande ledarskap kan bedrivas.

Studien genomfördes med kvalitativ metod genom semistrukturerade intervjuer med åtta respondenter i olika chefsposition varav två är HR-chefer, deras subjektiva upplevelser formade resultatet. Referensramen innehåller tidigare forskning om chef- och ledarskap, HRM, ledarskapsutveckling, humankapitalets betydelse för organisationer, HR:s roll samt förutsättningar för implementering av idén om mjuk HRM.

Slutsatser från undersökningen är att det går att uppnå ett välfungerande ledarskap om ledning och HR i organisationer ser värdet av att chefer har lämpliga personliga egenskaper och skapar förutsättningar för vidare utveckling av dessa. En förutsättning är dock att chefer på alla nivåer ser värdet av utveckling och har en vilja till att utvecklas.

Nyckelord: Personlig utveckling, ledarskap, samarbete, närvarande, stöd i arbetet.

Summary

The purpose of this study is to describe and analyse the importance of managers' personal development to conduct an effective leadership. The result of the study and the analysis shows that managers' personal development is significant for how leaders prioritise and manage human relationships, which includes the ability for two-way communication, active listening and being present in the day-to-day working environment. The result indicates that both organisations taking part in the study strive for a relation-oriented leadership. Effective leadership is achieved when the leader has a personal maturity and an understanding of how their behaviour affects others. A leader needs to show humility and be responsive in order to promote cooperation within the organisation and personal development can contribute to such an environment. The study also shows that support in your work, by colleagues and Human Resources (HR), is of great importance to achieve personal development objectives enabling an effective leadership to be conducted.

The study was carried out with a qualitative research method, using semi-structured interviews with eight respondents in various management positions including two HR managers. Their subjective experiences have shaped the result of the study. The reference framework contains previous research on management and leadership, Human Resource Management (HRM), leadership development, the importance of human capital for organisations, the role of HR as well as the conditions for implementing the concept of soft HRM.

The conclusions from the study are that it is possible to achieve effective leadership if the management team and HR in an organisation appreciates the value of leaders having appropriate personal characteristics and supporting the further development of these. A prerequisite, however, is that managers at all levels are seeing the value of development and have a desire to develop.

Keywords: personal development, leadership, cooperation, presence, support in the work.

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Alexis Rydell och våra studentkollegor i den seminariegrupp vi samverkat i under arbetets gång för det stora engagemang alla lagt ner på oss. Det har varit till stor hjälp att få synpunkter, tips och råd för att på bästa sätt skrida framåt med vår studie.

Ett stort tack vill vi också rikta till de två kontaktpersoner i organisationerna som fann vår studie intressant och med glädje tackade ja till att delta. De chefer vi intervjuat har varit föredömligt tillmötesgående på alla sätt samt visat intresse för ämnet och med öppenhet berättat och delat med sig av sina upplevelser. Att få möjligheten till intervjuer med chefer på olika nivåer i två organisationer har varit mycket lärorikt inför vårt fortsatta arbetsliv.

Slutligen vill vi tacka två vänner, Åsa för hennes värdefulla reflektioner och stöd under arbetets gång och Helena för hennes hjälp med översättning av vår sammanfattning.

Stort tack!

Lina Bennström och Mia Eklund

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Begreppsdefinitioner	2
1.3 Disposition.....	2
2. Referensram	3
2.1 Chef och ledarskap	3
2.2 Human Resource Management (HRM).....	4
2.2.1 Mjuk HRM- betydelse och förutsättningar	5
2.3 Ledarskapsutveckling	6
2.4 Humankapitalets betydelse för organisationer	7
2.5 HR:s roll	8
2.6 Förutsättningar för implementering av idén om mjuk HRM	9
3. Metod	11
3.1 Forskningsdesign.....	11
3.2 Urval och avgränsningar	12
3.3 Forskningsetik	13
3.4 Genomförande	13
3.5 Analysprocess.....	15
3.6 Trovärdighet och tillförlitlighet.....	15
3.7 Metoddiskussion.....	16
4. Resultat/analys	17
4.1 Egenskaper och beteenden i ledarskapet	17
4.1.1 Relationsorienterat ledarskap	19
4.2 HR:s roll för utveckling och lärande	22
4.2.2 Rekrytering, kriterier och introduktion	24
4.3 Ledarskapsutveckling.....	25

4.3.1 Utbildningar och dess betydelse för ledarskapet.....	26
4.3.2 Respondenternas utvecklingsbehov och upptäckter av dessa	27
4.3.3 Kommunikation och stöd	28
4.3.4 Mjuk HRM	31
5. Diskussion	33
5.1 Värdefulla egenskaper och beteenden i ledarskapet	34
5.2 Stöd som ger personlig utveckling	36
5.3 Insatser som görs och förutsättningar som behövs.....	37
6. Slutsatser	40
6.1 Förslag till vidare forskning	41
Litteraturförteckning	42
Bilaga 1	I
Bilaga 2	II
Bilaga 3	III
Bilaga 4	V

1. Inledning

I kapitlet presenteras studiens utgångspunkter och varför ämnet för studien är intressant att undersöka. Relevanta delar från tidigare forskning lyfts fram för att påvisa att uppmärksamhet runt ämnet kan ha betydelse för organisationer. Syfte och frågeställningar presenteras samt definition av utvalda begrepp. Avslutningsvis redogörs för studiens disposition.

Att vara chef innebär att leda arbetet och medarbetarna i syfte att uppnå organisationens mål. Det inrymmer både praktiska delar som att organisera arbetet och hålla budget, se helheten samt de mjuka delarna som till exempel att vårda och utveckla medarbetare. Som vi visar nedan påverkar sättet att leda medarbetare och organisationen positivt eller negativt och det är av betydelse att kunna hantera sin chefsroll, liksom att som chef vilja utvecklas och få möjlighet till det. Genom personal- och arbetslivsprogrammet kurser i ämnet ledarskap, tidigare forskning och egna erfarenheter från arbetslivet har vi sett att chefers ledarskap har betydelse för organisationen och medarbetarna. Detta sammantaget har givit oss ett intresse att studera hur chefer upplever ledarskapets betydelse samt hur de utvecklas i sin roll.

Tidigare forskning kring idén om mjuk HRM redogör för att lärande och utveckling av personal är viktiga faktorer för att uppnå effektiva organisationer. För möjliggörande av detta behövs ett ledarskap som prioriterar mänskliga relationer då det ger förutsättningar till ökat engagemang och en känsla av delaktighet (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013; Granberg, 2011). HR:s uppgift är bland annat att utföra ledarskapsutveckling samt stödja chefer i HR-frågor (Granberg, 2011). Organisationer är i behov av en genomtänkt stödstruktur med redskap för möjliggörande av utveckling för alla parter vilket HR är ansvarig för att skapa. När chefer med goda ledaregenskaper samverkar och ger varandra stöd ges förutsättningar för att uppnå en verksamhet där samtliga nivåer av medarbetare trivs och mår bra (Ulrich & Dulebohn, 2015; Yukl, 2012). Det relationsorienterade ledarskapet skapar förutsättningar för goda relationer mellan olika nivåer i organisationen vilket ger styrka. En grundförutsättning för detta är en god självkänedom och empatisk förmåga hos chefer för att lyckas i ledarrollen då de ideligen utsätts för utmaningar och problem (Yukl, 2012). Det låter självklart men i praktiken kan det vara komplicerat att samverka samt upptäcka de skilda behov interna aktörer, såsom andra förvaltningar och medarbetare har och externa aktörer, såsom anhöriga till elever och brukare samt leverantörer av olika tjänster har. Ovanstående resonemang tyder på att den personliga utvecklingen är viktig för att kunna bedriva ett välfungerande ledarskap.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att beskriva och analysera betydelsen av chefers personliga utveckling för att bedriva ett välfungerande ledarskap.

Nedanstående frågeställningar har utformats för att besvara syftet.

1. Vilka egenskaper och beteenden upplever chefer som värdefulla i sitt ledarskap?
2. Hur upplever chefer stödet inom organisationen för att uppnå personlig utveckling?
3. Vilka insatser genomförs för personlig utveckling för att utveckla ledarskapet?

1.2 Begreppsdefinitioner

Egenskaper: Personliga karaktärsdrag som påverkar hur en individ uppträder. Exempel på egenskaper är; känslomässig mognad i värderingar och hur man är i mötet med människor, självförtroende, energinivå vilken påverkar hur en individ hanterar situationer (Yukl, 2012).

Beteende: Syftar på hur en person uppträder och reagerar. Beteendet skapas i en kombination mellan individens personlighet och den omgivning en individ befinner sig i nu. Beteendet påverkas av arv och tidigare miljö (Granberg, 2011).

Personlig utveckling: Att lära känna och förstå sig själv och hur man som individ fungerar i olika situationer. Då man förstår sig själv och förstår vad som påverkar sättet att vara eller handla blir det lättare att förstå andra och hantera situationer (Berg, 2011).

Interpersonell kompetens: Innebär att en individ har förmåga att känna empati, att lyssna, att vara lyhörd samt har bra kommunikativ förmåga (Yukl, 2012).

1.3 Disposition

Uppsatsen innehåller sex kapitel där det första, inledning presenterar studiens bakgrund, utgångspunkter, syfte och frågeställningar, samt en beskrivning av uppsatsens struktur och upplägg. Därefter presenteras utgångspunkten för studien genom en referensram som redogör för sex olika teman som identifierats utifrån en litteraturgranskning. Fortsättningsvis följer ett metodkapitel med beskrivning av metodens tillvägagångssätt vilket följs av en presentation av studiens empiriska material i ett resultat/analyskapitel. Därefter, i diskussionskapitlet diskuteras analysen av framkommen empiri under tre rubriker för att besvara frågeställningar och syftet. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser samt förslag till vidare forskning.

2. Referensram

I kapitlet presenteras tidigare forskning som studiens analys utgår ifrån genom sex olika teman som identifierats utifrån litteraturgranskningen. Dessa teman är; chef och ledarskap, Human Resource Management (HRM), ledarskapsutveckling, humankapitalet betydelse för organisationer, HR:s roll, och avslutningsvis, förutsättningar som behövs för implementering av idén om mjuk HRM.

2.1 Chef och ledarskap

Temat avser att definiera och diskutera vad chef- och ledarskap innebär.

En chef är en formell titel som beskriver en position vilken är relaterad till budget, kontroll, ordning och reda samt ledning och utveckling av verksamheten (Granberg, 2011; Wikström & Dellve, 2011; Yukl, 2012). För att uppnå ett effektivt och välfungerande chefskap bör chefer utgå från efterfrågan och uppfylla förväntningar och krav från kollegor, ledning samt externa aktörer (Ulrich & Dulebohn, 2015; Yukl, 2012). Chefers tillgänglighet, syn på arbetet och förhållningssätt påverkar hur medarbetare upplever sin arbetsmiljö, sitt välbefinnande, grad av stress samt sin egen arbetsprestation (Whittaker & Marchington, 2003).

Begreppet ledarskap definieras på olika sätt beroende på vilket perspektiv forskningen gjorts ifrån (Yukl, 2012). Gemensamt är dock att ledarskap kan ses som en process där någon avsiktligt påverkar någon annan samt underlättar aktiviteter och relationer som grundar för utveckling och förändring av individ, grupp och organisation (Svedberg, 2012; Ulrich & Dulebohn, 2015; Yukl, 2012). Ledarskap kopplas till relationer och interaktion mellan chef och medarbetare, och chefens förhållningssätt, vilket påverkas av personligheten som avgör hur dennes ledarskap fungerar (Granberg, 2011). Ett föredömligt ledarskap kommer till stånd av att ledaren har personlig mognad, integritet samt kunskap och förmåga att se och förhålla sig till individers olikheter (Svedberg, 2012). Organisationens förmåga att utveckla framtidens ledare handlar om att ledningsgrupper stöttar och gör uppföljningar av verksamheten (Ulrich & Dulebohn, 2015; Wikström & Dellve, 2011). Om arbetet fungerar bristfälligt på ledningsnivå kan det bli kostsamt ekonomiskt då arbetet i produktionen riskerar genomföras ineffektivt. Förutsättningar för produktivitet skapas när individen upplever KASAM, en modell framtagen av Antonovsky som Granberg (2001) och Svedberg (2012) refererar till. Modellen står för, en känsla av sammanhang genom att uppleva begriplighet i det som utförs, hanterbarhet av det, samt en känsla av meningsfullhet i utförandet (Granberg, 2001; Svedberg, 2012).

För att arbeta främjande behöver grupper på samtliga nivåer i organisationen enligt Svedberg (2012) avsätta tid för att lära sig arbeta tillsammans så de kan dra nytta av varandras olikheter. Vidare menar Svedberg (2012) att det behövs en förståelse för det sammanhang individen påverkar och påverkas av, samt hur organisationen i stort ser ut med rådande kultur för att kunna anpassa ledarskapet därefter. Chefers framgångar beror inte endast på kunskaper och korrekt handlande utan även på den gruppatmosfär denne skapar. En viktig egenskap är att vara lyhörd för att läsa av gruppen och dess förmågor så ett lämpligt beteende används för den rådande situationen (Svedberg, 2012). Ett beteende kan beskrivas utifrån modellen ”Bojen”, vilken beskriver interaktionen mellan värderingar, attityder och beteenden (Eklund, 2011). Värderingar är fast förankrade och svåra att ändra vilka har betydelse för attityd och beteende. Ett beteende grundar sig på värderingar och är mer anpassningsbart och föränderligt men påverkas lätt av vår sinnesstämning. Stress kan påverka beteendet negativt vilket bidrar till att eftertanke och känslan för andras behov och känslor försummas (Eklund, 2011). Attityder påverkas även av en grupps normer och dessa normer styr handlingarna. För att lyckas med införandet och upprätthållandet av normer är det så kallade småpratet i det dagliga mötet i korridoren eller på kafferasten viktigt (Svedberg, 2012). För att lyckas med ledning av andra behövs god självkänedom, empatisk förmåga och ett intresse för människor. Finns detta skapas också förutsättningar för välfungerande relationer och samspel i grupper (Berg, 2007; Svedberg, 2012).

2.2 Human Resource Management (HRM)

Temat avser att beskriva begreppet i allmänhet följt av en definition av och förutsättningar för mjuk HRM som studien avgränsas mot.

HRM inrymmer det arbete som har med personalfrågor att göra och inbegriper även att integrera detta med organisationens mål. Rekrytering, organisationsutveckling, löneadministration och utveckling av anställda är exempel på arbetsuppgifter inom HRM-arbetet (Granberg, 2011). Syftet med HRM är att genom relevanta anpassade åtgärder möjliggöra för utveckling av individer och grupper vilket kan leda till mer engagerade och motiverade arbetstagare som skapar effektivitet och stärker organisationen (Boxall & Purcell, 2016; Lindmark & Önnevik, 2011). Arbetsformen i HRM innebär att bemöta varje medarbetare som unik med olika sinnelag och behov för att uppnå högre prestation och utveckling (Lindmark & Önnevik, 2011). De anställda ses som organisationens viktigaste resurs och kan enligt Lindmark och Önnevik (2011) ses ur ett ekonomiskt perspektiv som en kostnad eller investering utifrån exempelvis en

utbildningssatsning. Management inom HRM- begreppet handlar om hur ledarskapet bedrivs strategiskt sett och behöver integreras som en naturlig del i arbetet rent praktiskt. Det handlar om att ledaren kan analysera sitt eget och andras handlingssätt genom goda teoretiska kunskaper i ledarskap, grupputveckling, konflikthantering och kommunikation och genom att inneha vetenskapliga färdigheter. Ledaren behöver vara engagerad och ha en praktisk förmåga att leda individer och hantera arbete då motstridigheter finns under pressade perioder. Då ledaren har stabila känslor som innefattar att behålla lugnet i olika situationer i arbetet påverkar det hela arbetsgruppen på ett positivt sätt och skapar motivation till arbete (Lindmark & Önnevik, 2011).

Grunderna i ledarförmåga är uppbyggda av arv och från den kultur individen levtt i vilket bildat individens personlighet, vidare kan personligheten påverkas av den kontext individen verkar i (Lindmark & Önnevik, 2011). Personlighet kan alltså beskrivas som ett resultat av arv och miljö, såväl historiskt som samtida miljö. Ur ett ledarskapsperspektiv är sinnelag, utstrålning och framtoning viktiga delar i personligheten. Ledare behöver även ha en känsla för oskrivna regler och informella vägar för att kommunicera på ett effektivt sätt. Ledarens roll innebär att inneha en kontrollfunktion genom utvärdering som innefattar att med intresse observera arbetsprocesser. För att ha möjlighet till denna observation krävs en genomtänkt uppbyggd organisatorisk struktur med mindre arbetsgrupper. När ledare förstår innebörden av detta bidrar det till att gynna affärs- och verksamhetsutvecklingen (Lindmark & Önnevik, 2011).

2.2.1 Mjuk HRM- betydelse och förutsättningar

Ur ett mjukt HRM- perspektiv är lärande och utveckling av personal viktiga faktorer för att uppnå effektiva organisationer (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013; Granberg, 2011). För möjliggörande av detta behövs ett ledarskap som prioriterar mänskliga relationer då det ger förutsättningar till ökat engagemang och en känsla av delaktighet (Granberg, 2011). Det så kallade mjuka, har alltså att göra med lärande och utveckling. Whittaker och Marchington (2003) menar att chefer har stort ansvar i att omsätta HRM på ett effektivt och konsekvent sätt i arbetsgrupper, och för att detta skall lyckas behöver HR ge chefer funktionellt synligt stöd samt möjliggöra för ledarskapsutveckling.

I ett relationsorienterat ledarskap riktas fokus på att stödja medarbetare genom att uppvisa förtroende, erkänna enskilda individer, acceptera olikheter samt ha ett vänligt uppträdande med intresse att förstå problem som uppkommer (Molin, Åkerström, Baraldi & Hansen, 2012;

Svedberg, 2012). Det kan som Tengblad, Hällstén, Ackerman och Velten (2007) ses som en process som sker genom samspel mellan medarbetare och formella ledare. För att uppnå samspel måste chefer värdesätta vardagliga spontana möten med medarbetare och prioritera bort en del administrativa uppgifter (Tengblad et al., 2007). Egenskaper och förmågor en ledare behöver för att leda relationsorienterat är känslomässig mognad, personlig integritet och emotionell intelligens (Yukl, 2012). Lindmark och Önnevik (2011) beskriver att effekterna av ett relationsorienterat ledarskap kan ses ur ett långsiktigt perspektiv, på så sätt att då medarbetare trivs och utvecklas stärker det organisationens humankapital.

Chefer behöver använda olika relationsmönster och handlingsätt beroende på rådande situation samt bygga goda relationer för att lyckas vidhålla effektivitet eller införa nya moment. Fördelar med att leda på ett relationsorienterat sätt är enligt Yukl (2012) att kvalitén på beslut blir bättre, att större acceptans för beslut skapas och att medarbetarna känner mer engagemang och tillfredsställelse vilket även stärker självförtroendet hos såväl medarbetare som chefer.

2.3 Ledarskapsutveckling

Temat avgränsas till att beskriva de primära delar som chefer- och ledare är i behov av för att lyckas med egen och medarbetarnas utveckling.

Utveckling för att uppnå ett lyckosamt ledarskapsbeteende förutsätter en hög mognad i känslor och moral vilket ofta ger starka personliga emotionella upplevelser under utbildning (Yukl, 2012). Tidigare forskning visar att ledarskapsutveckling har positiva effekter vad gäller hantering av nya organisatoriska former, ökad turbulens och nya krav som annars kan lämna ledare utsatta och sårbara. Utbildning ger utveckling och effekt på kunskaper men även på attityd och beteende vilket bidrar till att samspel med andra blir lättare (Holmberg, Larsson & Bäckström, 2016). Chefers enskilda resurser och kapacitet inom interpersonell kompetens är mer relevant än specifika kunskapsfärdigheter då lärande och anpassning är viktigt i en föränderlig arbetsmiljö. Den interpersonella kompetensen har betydelse för att chefers ledarskap ska bli effektiv (Yukl, 2012). Kontinuerliga samtal med chefskollegor ger självinsikt, handlingsberedskap och ett mer välfungerande chefskap (Wikström & Dellve 2011).

Förväntan på anställda idag är att de ska finna sin egen utveckling, vara proaktiva och visa initiativ (Holmberg et al., 2016), samt att de har färdigheter i att samarbeta och visa hög kvalitet i arbetet som utförs (Holmberg et al., 2016; Svedberg, 2012). Chefer kan inte alltid förvänta sig

stöd från en organisationsstruktur med HR och socialt stöd av kollegor utan måste hantera sin roll och arbetssituation mer aktivt på egen hand. De chefer som inte uppnått hög utveckling i ledarskapet riskerar att uppleva sin roll svårhanterad vilket kan bidra till underprestation och minskat välbefinnande, både för chefen och dennes arbetsgrupp. En god hälsa är även det en resurs för att klara de ökande krav som finns på chefer och detta kompletteras med god interaktion med andra samt förebilder som handleder i arbetet (Holmberg et al., 2016).

Individuell coaching är ett redskap för personlig utveckling av chefer där de stärks till att leda sig själva (Berg, 2007; Yukl, 2012). Metoden tillämpas främst på högre chefer då den är ekonomiskt kostsam men värd att investera i för att skapa bättre förutsättningar på individ, grupp och organisationsnivå (Yukl, 2012). Förhållningssättet mellan coach och den som coachas domineras av förtroende, trygghet, ödmjukhet, inlyssnande och uppmuntran av det den coachade på egen hand upptäcker. Coaching bygger på att odla sin emotionella intelligens där grunden är att känna och förstå sig själv för att sedan kunna förstå sig på andras sätt att vara och handla. Om individen blir medveten om vikten av en god emotionell intelligens kan denne utveckla och träna på delar som att lyssna aktivt på andra, känna av stämningar samt lära sig att reflektera över sitt eget sätt att agera (Berg, 2007). Metoden bidrar till att skapa medvetenhet kring de utvecklingsbehov av ledaregenskaper en chef har för att hantera komplexa situationer (Berg, 2007; Yukl, 2012). Mentorskap är ytterligare en metod för utveckling där en mer erfaren ledare eller medarbetare ledsagar och uppmuntrar en mindre erfaren ledare eller medarbetare genom ett samarbete. En relation med mentorn byggs upp med hjälp av ett coachande förhållningssätt, och metoden ger stöd och utveckling då kommunikation och reflektion finns med överordnade och personalfunktioner (Yukl, 2012).

2.4 Humankapitalets betydelse för organisationer

Tema avser att beskriva humankapitalets betydelse för organisationer gällande graden av kompetenser och färdigheter.

Humankapital definieras av Ulrich och Brockbank (2007) som anställdas kunskaper och färdigheter vilka ses som viktiga tillgångar för organisationer. Eliasson (2001) liksom Ulrich och Brockbank (2007) beskriver att fortbildning stärker humankapitalet vilket uppnås i både formell utbildning och informell utbildning i mötet i vardagen. För att uppnå utveckling behövs tid och stöd genom dialog och reflektion med kritisk värdering. Fortbildning som innebär frånvaro från arbetet kan betraktas som en kostnad även om det borde ses som en investering i

humankapitalet. Ofta finns en hänvisning till tidsbrist vilket organisationer aktivt behöver förändra synen på så en miljö som stimulerar till utveckling skapas (Eliasson, 2001).

Bristande ledarskap kan leda till att kompetenta medarbetare slutar vilket då kan öka trycket på kvarvarande personal samt äventyra det uppbyggda humankapitalet (Molin et al., 2012). Det finns en stark koppling mellan svag trivsel på arbetsplatser och brister i ledarskapet. Trivsel kopplas till arbetstillfredsställelse och till viss del arbetsinlevelse hos medarbetaren. Arbetstillfredsställelse hänger samman med en persons förväntningar på arbetet gällande fysiska och psykosociala delar och uppfyllelsen av dessa. Arbetsinlevelse är individens identifikation och engagemang i arbetet genom aktivt deltagande och goda relationer till kollegor. Av det skälet har ledare stort ansvar i att forma goda miljöer både fysiskt och psykosocialt på arbetsplatsen. När anställdas trivsel ökar minskar risken för att anställda säger upp sig, vilket i sin tur är positivt för humankapitalet (Molin et al., 2012). Utveckling av personal men också upptäckt och vårdande av särskilda talanger som identifierats i företaget är värdefullt för organisationens framtida arbete. HR har till uppgift att se till att humankapitalet är starkt och kontinuerligt uppdatera kompetens i organisationen för att följa utvecklingen (Ulrich & Brockbank, 2007).

2.5 HR:s roll

Temat avser att redogöra för HR:s roll gällande chefers personliga utveckling.

HR behöver arbeta i linje med det rådande ekonomiska världsklimatet, genomföra chefs- och ledarskapsutveckling, säkra verksamhetens kompetens och effektivisera för att uppnå ökat värde för organisationen (Granberg, 2011; Wright & Snell, 2005). För att skapa värde i en global ekonomi krävs att HR blir mer affärsdrivna och förstår sambandet mellan ekonomiska, sociala och tekniska krafter vilka bidrar till konkurrens (Wright & Snell, 2005; Ulrich & Dulebohn, 2015). HR:s arbete för att skapa värde i organisationer blir allt tydligare och i arbetet med att attrahera, motivera, behålla och utveckla individer behövs fokus på att arbeta med rätt uppgifter. Detta kräver energi, tid och inriktning på det som är mest värdeskapande samt genomföra uppgifterna på ett felfritt sätt genom att följa lagar och regler. HR har ofta på grund av ett ekonomiskt kritiskt läge varit fokuserad på att lösa akuta ärenden vilket har inneburit att HR gjort det chefer bett om. Den typen av arbetssätt leder till att strategiska frågor får mindre utrymme och prioriterats i mindre skala (Wright & Snell, 2005).

Värdeskapande HR som en del av att möjliggöra personlig utveckling definieras av mottagaren, med anledning därav måste HR lyssna på vad interna och externa mottagare är i behov av och vad dessa har för mål och åsikter för att sedan börja arbetet med att skapa värde (Ulrich & Brockbank, 2007). Detta går i linje med Wrights och Snells (2005) beskrivning av innehållet i strategiskt arbete som innefattar värdeskapande kring processer, kultur samt att utveckla färdigheter och engagemang bland medarbetarna. Whittaker och Marchington (2003) belyser att chefer är oroad för HR:s brist på synlighet och närvaro i verksamheten på grund av ökade digitala stödfunktioner. För många chefer är det ett stort värde att ha chans till muntliga samtal med HR- personal för stöd och råd i det dagliga arbetet. Brist på synlighet och närvaro kan leda till att chefer arbetar mot mål som inte är gemensamt satta för organisationen. Kompetenta chefer är av stor vikt för att generera engagerade och välmående medarbetare som därigenom bidrar till ökad produktivitet. För att uppnå detta är det avgörande hur chefer rekryteras, introduceras, värderas och utbildas (Whittaker & Marchington, 2003).

2.6 Förutsättningar för implementering av idén om mjuk HRM

I en forskningsstudie av Whittaker och Marchington (2003) framgår att HR behöver ta mer plats i styrelserummet för att skapa större förståelse och engagemang runt personalfrågor så att strategiska beslut tas runt dessa. Chefer är beredda att arbeta med personalfrågor men anser att HR-stödet är viktig då vissa uppgifter kräver specialistkompetens. Då chefer har ett stort ansvar i HR-arbetet runt medarbetarna behövs ett partnerskap mellan chef och HR-specialist för att tillsammans möjliggöra för att driva personalarbetet framåt. I forskningsstudien framkommer även en farhåga från högre chefsnivå om att HR kommer att minska i synlighet och att det främst då kommer drabba underchefer, att det partnerskap som finns mellan chefer på högre nivå och HR inte finns på samma sätt till underchefer (Whittaker & Marchington, 2003). Ett partnerskap som genererar stöd kan därav vara en förutsättning för att skapa lärande och utveckling av personal. Ett verktyg att använda för att upptäcka om chefers arbetsuppgifter är hanterbara eller ej är Krav-kontroll-stödmodellen skapad av Karasek och Theorell som Bohgard et al. (2015) och Granberg (2011) refererar till. Den beskriver att en balans skall råda mellan de krav som ställs, den kontroll som upplevs samt det stöd som ges för att individen skall uppleva hanterbarhet i arbetet. Bohgard et al. (2015) belyser även att höga krav ger utveckling då de finns i kombination med stort beslutsutrymme och rikligt med socialt stöd.

En strategiskt utformad introduktion och inskolning av chefer är enligt Wikström och Dellve (2011) en förutsättning som bör följas upp av fortsatt stöd och kompetensutveckling. Kommunikation och reflektion för att lära sig förhållningssätt är betydelsefulla processer vilket visar på att stödstrukturer behöver stärkas för att ge ett välutvecklat ledarskap (Wikström & Dellve, 2011). Både chefer och medarbetare är i behov av interaktion och möten öga mot öga med nära kollegor. Det dagliga spontana mötet och formella möten är avgörande för att skapa ett tryggt stöd på olika nivåer så att gemensamma mål och handlingssätt kan skapas (Svedberg, 2012; Whittaker & Marchington, 2003; Yukl, 2012). Om organisationer har en outvecklad stödstruktur, med avsaknad av exempelvis formella möten finns risk att individer i chefsposition som upplever ett mindre behov av att ha samarbete och stöd är de som blir kvar i organisationen. När dessa individer dominerar organisationen kan arbetet med traditionell personalvård visa sig mindre framträdande. Svedberg (2012) belyser att en mogen chef ser värdet i ett lyhört och prestigelöst handlande i mötet med medarbetare från alla nivåer, ett kvitto på chefs beteende är antingen arbetsglädje eller missnöje i organisationen. Individer på alla nivåer som upplever jämlikhet, visas respekt samt blir lyssnade till av kollegor och chefer känner mer motivation till fortsatt arbete och utveckling (Svedberg, 2012).

3. Metod

Följande kapitel innehåller beskrivning av studiens tillvägagångssätt. Metodval för undersökningen samt urval och avgränsningar beskrivs. Arbetets förlopp med planering, genomförande och databearbetning med analysmetod redovisas. Vidare redogörs för resonemang runt trovärdighet och tillförlitligheten samt forskningsetiska ställningstaganden. Avslutningsvis förs en diskussion angående den valda metodens begränsningar och möjligheter.

3.1 Forskningsdesign

Kvalitativa intervjuer har valts som forskningsmetod i studien och forskningsfältet har angripits utifrån en fenomenologisk infallsvinkel för att uppnå subjektiva skildringar och förklaringar då undersökningen utgår från respondenternas perspektiv. Kvalitativa intervjuer ger hög svarsfrekvens och detaljerade svar vilket vi eftersträvar (Kvale & Brinkmann, 2014). Metoden är väl passande då vårt intresse rör respondentens egna uppfattningar vilka är baserade på erfarenheter, känslor och attityder kring vårt undersökningsområde (Denscombe, 2009; Kvale & Brinkmann, 2014).

Studien genomfördes med semistrukturerade intervjuer där frågorna var av öppen karaktär, formuleringen av frågor var icke ledande och icke antagande (Denscombe, 2009). Intervjuguiden behövde på så sätt inte följas strikt utan vi som forskare kunde förhålla oss flexibla och lyhörda för att ställa följdfrågor för att få fördjupade svar (Denscombe, 2009; Repstad, 2007). Det hade till fördel att intervjun tog formen av ett vanligt samtal, vilket främjade klimatet som i sin tur gav rikare svar. Följs intervjuguiden strikt finns risk att respondenterna ger kortfattade svar vilket kan leda till att den egna åsikten inte framkommer som Repstad (2007) poängterar. Vår uppgift som intervjuare är att försöka tyda respondentens uttryck och tonfall (Kvale & Brinkmann, 2014) och på så sätt förstå det uttalade budskapet, och följdfrågorna ställdes i syfte att bekräfta om tolkningen var sann eller inte. Som intervjuare krävdes det att vi var inlästa i ämnet, undvek att ställa alltför känsliga frågor och förhöll oss sakliga för att respondenten skulle känna trygghet och vilja beskriva sina åsikter och upplevelser.

Svagheter att vara medveten om gällande intervjuer som metod är att det är tidskrävande både i framtagning och bearbetning av data samt att en medvetenhet skall finnas om att egna

tolkningar i analysprocessen inte helt går att förbise (Denscombe, 2009; Repstad, 2007). De teman som intervjuguiden är formad kring är betydelsefulla för analysarbetet, dessa teman gav oss större möjlighet att jämföra de olika intervjuerna. Den valda analysmetoden är koppad till tidigare forskning där vi strävar efter att dra slutsatser av det insamlade materialet med hjälp av de teman de tolkade svaren hämtats ur (Kvale & Brinkmann, 2014).

3.2 Urval och avgränsningar

Kriterier för urvalet har förändrats under processens gång. Förändring har gjorts angående målgrupp från chefer på samma nivå till chefer på olika nivå då vi i dialog med en av kommunerna fick vetskap om att samtliga chefer oberoende nivå i princip får samma utvecklingsmöjlighet och utbildning i ledarskap. Även det totala antalet respondenter minskades från tio till åtta efter handledares rekommendationer då studiens omfattning och resurser är begränsad. Att göra den här typen av justeringar är vanliga i kvalitativa studier och pekar på en lyhördhet inför uppgiftens genomförande (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vi har gjort ett subjektivt urval som beskrivs av Denscombe (2009) innebär att medvetet välja individer som antas ha mest relevant information att ge för att besvara syftet med studien. Totalt valdes åtta respondenter ut från två liknande organisationer som bägge är kommuner i mellersta Sverige. Som organisation är kommuner intressanta att studera då de fyller en viktig funktion för att samhällsstrukturen i Sverige skall fungera. Organisationerna med de valda respondenterna anser vi ha relevant och viktig information att ge runt forskningsämnet vilket gör att det framkomna resultatet blir såväl trovärdigt som användbart (Repstad, 2007). Då vi önskade en mångfacetterad bild av chefers personliga utveckling för att bedriva ett välfungerande ledarskap valde vi att inkludera respondenter från olika nivåer i en yrkeskategori.

Urvalskriterier för respondenterna var chefstitel och olika chefsnivå varav två respondenter även representerade HR på frågorna rörande HR:s roll. På övriga frågor svarade respondenterna från HR i egenskap av att vara chef. Vi hade även en jämn könsfördelning för att påvisa eventuella skillnader eller likheter vilket vi under processens gång sett inte har haft någon betydelse för resultatet. I valet av respondent menar Repstad (2007) att det är positivt att dessa är så olika varandra som möjligt för att en bredare syn kan fångas upp. Respondenterna valdes medvetet likt det Denscombe (2009) beskriver om att göra urval efter en position personer besitter för att få fram information gällande likheter eller skillnader. En kontaktperson från

respektive kommun tillfrågades inledningsvis, och kontakt med respondenterna skedde via denna person. Att förankra deltagande i studien på detta vis beskriver Repstad (2007) vara bra då de känner kontaktpersonen.

3.3 Forskningsetik

Genomgående i studien har rådande lagstiftning samt de forskningsetiska principer som utformats av Vetenskapsrådet (2017) följts. De forskningsetiska principerna är: *Informationskrav*: Delge deltagaren ett informationsbrev med redogörelse för upplägg och beskrivning av undersökningens syfte och huvudfråga. *Samtyckeskrav*: De tilltänkta respondenterna ska själva intyga skriftligen att de önskar medverka samt att de har rätten att avbryta om de så önskar. *Konfidentialitetskrav*: Innebär att forskare och respondenterna kommer överens om sekretess, anonymitet samt om vem som kommer att ha tillgång till materialet från intervjun. *Nyttjandekrav*: Innebär att respondenter själva får ta del av rapporten och att de skall godkänna sättet det insamlade materialet kommer att presenteras och publiceras på i forskningsändamål (Denscombe, 2009; Kvale & Brinkmann, 2014).

De forskningsetiska principerna uppfylls vad gäller informationskravet och nyttjandekravet då vi i vår första kontakt med respondenterna skickade ut ett informationsbrev (Bilaga 1) där studiens syfte, tillvägagångssätt, sättet för publikation framgick samt att deltagarna kommer att få ta del av rapporten. Brevet innehöll även information om att deltagandet är frivilligt och anonymt samt kan avbrytas när som helst. Med andra ord garanterade vi konfidentialitet. Vidare framgick att obehöriga inte har tillgång till insamlat material och att resultatet hanteras enligt överenskommelse. Vid intervjutillfället gav respondenterna sitt skriftliga samtycke på en samtyckesblankett (Bilaga 2) vilket ger både forskare och respondent en säkerhet som Denscombe (2009) och Kvale och Brinkmann (2014) beskriver det.

3.4 Genomförande

I god tid innan start för examinationsarbetet kontaktades HR-chefer på två kommuner genom ett mail med förfrågan om deltagande i denna studie gällande ledarskap och de båda tackade ja. En kontaktperson på vardera kommun tilldelades oss. För respektive kontaktpersoner beskrev vi våra önskemål gällande kriterier för respondenter, samt önskvärd tidpunkt för när intervjuerna kunde genomföras. Kontaktpersonen tillfrågade respondenter efter våra urvalskriterier och bokade in tider. Ett första steg för oss att skapa en relation till respondenterna

togs fyra veckor innan intervjutillfället genom informationsbrevet (Bilaga 1). En tematisk intervjuguide (Bilaga 3 & 4) bearbetades fram med inspiration från innehållet i kapitlet; Referensram (Kvale & Brinkman (2014)). De teman som följdes i intervjuguiden var basfakta, chef- och ledarskap, HR:s roll, ledarskapsutveckling, kommunikation och stöd samt mänskliga relationer och lärande. För att tydligare få fram upplysningar under temat HR:s roll formulerades där olika frågor till chefer respektive chefer från HR. För att säkerställa förståelsen för frågorna testades guiden på två personer utvalda genom bekvämlighetsurval i vår bekantskapskrets. Detta gjordes för att öka möjligheten till att få syftet för studien besvarat samt för att säkerställa att utsatt tidsram var relevant (Andersen, 2012).

Intervjuerna genomfördes i ett ostört rum och mötet startades med en muntlig genomgång av informationsbrevet samt att respondenterna skrev på om samtycke och konfidentialitet (Bilaga 2). Samtliga respondenter godkände inspelning av intervjun vilket vi valde för att underlätta inför transkribering och analysarbete. För att skapa en avslappnad atmosfär och för att öka möjligheterna till att uppnå ett bra resultat i intervjun startades den med lättsamma frågor där respondenten fick beskriva sin bakgrund inom arbetslivet som Denscombe (2009) menar är betydelsefullt. Fem av åtta intervjuer genomfördes av oss båda studenter tillsammans och tre av intervjuerna genomfördes på egen hand. Två av dessa intervjuer av en student och den tredje intervjun av den andra studenten. När vi var två delades huvudansvaret upp, en ställde de fasta frågorna medan den andre såg till att den tekniska utrustningen för ljudupptagning fungerade korrekt. Båda höll ett inkännande och observant förhållningssätt för att läsa mellan raderna och för att lägga till följdfrågor vid behov för att få fram beskrivande och uttömmande svar (Denscombe, 2009).

Med Andersens (2012) redogörelse om att chefer är vana att bestämma och har en benägenhet att vilja ta kommandot i möten styrde vi intervjun med finkänslighet. Tidsramen på 60 min hölls i merparten av intervjuerna och samtliga frågor blev besvarade. Under arbetets gång har vi genomgående agerat moraliskt ansvarsfullt och beaktat att hantering och publikation kan resultera i skada för respondenten eller andra som berörs. Respondenterna har därför avidentifieras för att uppnå anonymitet och benämns som lägre eller högre nivå av chef eller som representant från HR där vi anser att det är av vikt. Transkriberat material har endast delats i Google Drive mellan författarna till denna studie och sparades på ett USB-minne i ett Word dokument samt varit utskrivet i pappersform. I samband med godkännande och publikation av studien har insamlat material raderats och förstörts.

3.5 Analysprocess

Valet av analysmetod var klart innan intervjuerna genomfördes vilket Kvale och Brinkmann (2014) beskriver är bra då analysmetoden kan styra och vara till hjälp i utformning av intervjuguide, genomförandet samt i transkribering av intervjuer. Inspelningar av intervjuerna transkriberades i ordbehandlingsprogrammet Word Office av oss själva för att möjliggöra helhetssyn av intervjuerna. Det insamlade materialet behandlades genom en tematisk innehållsanalys med en hermeneutisk ansats för att ordna upp data och för att se mönster och avvikelser i tolkning av texten från intervjuerna (Repstad, 2007). Resultatet av tolkningen fördes in i en datamatrix under samma teman intervjuguiden har vilket Andersen (2012) menar skapar en tydlig översikt över insamlat material då gemensamma eller olika uppfattningar synliggörs. Kategoriseringen gjorde det lättare att se samband och unika uppfattningar kring teman som valts och bidrog till att göra materialet överskådligt och tolkningsbart (Andersen, 2012; Kvale och Brinkmann, 2014). Efter kategoriseringen ställdes utfallet av data mot studiens syfte och därmed startades tolkningsprocessen. Tolkning beskrivs vara den värdering forskaren gör av data som framkommit i förhållande till studiens frågeställningar (Repstad, 2007). Fasen var intressant men också komplicerad som Backman (2008) beskriver då vi på djupet såg på helhet och delar som jämfördes och analyserades mot tidigare forskning och begrepp.

3.6 Trovärdighet och tillförlitlighet

Trovärdighet syftar på att forskaren har undersökt det denne har som syfte att undersöka och tillförlitlighet syftar på hur forskaren har gått till väga (Denscombe, 2009). För att visa på trovärdighet och tillförlitlighet var vi pålästa i tidigare forskning som kopplas till undersökningen, vi höll en neutral hållning och avvärjde oss från att påverka utfall med egen uppfattning. Inom den kvalitativa forskningen är det svårt att försäkra sig exakt om vad som undersökts och hur forskaren exakt gått till väga då den utgår från möten med människor, observationer och händelser vilka påverkas av omgivningen (Denscombe, 2009). För att öka tillförlitligheten i studien har vårt tillvägagångssätt preciserats så att andra läsare och forskare kan ta del av och granska de metoder och handlingssätt som använts och bedöma om dessa varit passande till undersökningens syfte. För att på bästa sätt besvara forskningsfrågan användes kvalitativa intervjuer för att få reda på enskilda personers uppfattning om ämnet i studien. Ett aktivt val har gjorts att genomföra intervjuerna enskilt då vi vill motverka att individer ska påverkas av varandra. I syfte att öka trovärdigheten och tillförlitligheten har vi noggrant förberett oss genom att studera tidigare forskning (Denscombe, 2009). Då relativt få personer

intervjuats är resultatet inte klart generaliserbart men då det kan relateras till tidigare forskning genom att likheter eller skillnader påvisats är det också ett värde (Kvale & Brinkmann, 2014). Förförståelse för ämnet som undersöks innefattar både det vi som studenter har som tankar och erfarenheter i frågan samt hur väl insatta vi är i tidigare forskning (Kvale & Brinkman, 2014). Genomgående har under arbetets gång en medvetenhet funnits om att egna värderingar kan påverka svar och tolkningar, och ett sakligt förhållningssätt har beaktats under hela processen.

3.7 Metoddiskussion

Intervju som metod innebär att subjektiva variabler som exempelvis känslor, dagsform och egna värderingar hos både intervjuare och respondent är inblandade. Detta medförde att vi var uppmärksamma på att egna värderingar, förförståelse och åsikter spelar roll för tolkningen av data. Vi har under forskningsprocessen intagit ett neutralt och sakligt förhållningssätt för att undvika att resultatet blir tolkat utifrån våra egna värderingar (Denscombe, 2009). Vi är medvetna om att studien inte kan reproduceras då det kvalitativa förhållningssättet tillsammans med rådande kontext påverkar utfallet och gör att andra forskare inte kan genomföra kvalitativa studier med intervjuer på och få ut exakt samma data (Bjereld et al., 2009; Denscombe, 2009).

Enkäter hade dock kunnat givit studien ett mer generaliserbart resultat som Kvale och Brinkmann (2014) beskriver, då ett större antal chefers åsikter hade framkommit. Valet att samtliga respondenter är chefer gör att framkommen data blir relevant och trovärdig då det är chefernas direkta uppfattning som speglas. Vår upplevelse är inte att respondenterna tog kommandot över intervjuerna, en farhåga som Andersen (2012) menar kan bli fallet då de är chefer. Detta kan bero på att vi var väl förberedda och därmed kände oss trygga i vår roll under intervjuerna där vi båda höll uppmärksamhet och kunde ställa följdfrågor. De tre intervjuer som genomfördes på egen hand upplevdes inte bli sämre men vi har i beaktande att en del av uppmärksamheten för att få fördjupade svar kan gått förlorad. Analys och tolkning av framkommit material från samtliga intervjuer har genomförts tillsammans, då vi reflekterat över det sagda med varandra ges en större trovärdighet i studien. Data som framkommit i intervjuerna har ställts mot tidigare forskning och begrepp där vi dragit slutsatser som kan bli av värde för de undersökta organisationerna genom att de får ökad förståelse för betydelsen av chefers personliga utveckling. Resultatet kan med fördel även överföras till andra organisationer då ett välfungerande ledarskap är grunden för att medarbetare skall trivas, göra ett bra arbete och stanna kvar.

4. Resultat/analys

I följande kapitel presenteras och analyseras resultatet av studien utifrån tre teman som framkommit av tematisering från den referensram studien har som utgångspunkt. Dessa teman är: Egenskaper och beteenden i ledarskapet, HR:s roll för utveckling och lärande samt ledarskapsutveckling. En redogörelse och analys för respondenternas sammantagna och till viss mån individuella redogörelser och upplevelser görs för att åskådliggöra uppfattningar som råder. Dessutom påvisas även skillnader och likheter organisationerna emellan i viss utsträckning.

4.1 Egenskaper och beteenden i ledarskapet

I resultatet av samtliga intervjuer framkommer att samarbetsförmåga i ledarskapet är något respondenterna ser sig ha och värdesätter hos sina chefskollegor för att arbetet skall fungera på ett bra sätt. Olika åsikter uttrycks som visar på att samarbetsförmåga bidrar till en känsla av att komplettera och stärka varandra samt att det skapar en trygghetskänsla. Vidare redogör respondenterna att samarbete skapar förtroende och större förståelse för varandras arbetssituation vilket beskrivs som gynnsamt för det gemensamma arbetet. För att uppnå samarbete framhäver de egenskaper och förhållningssätt som de själva bedömer att de har och önskar hos sina kollegor vilket kopplas till det relationsorienterade ledarskapet. Dessa är förmåga till dialog, att lyssna, vara ärlig, närvarande och att arbeta långsiktigt. Whittaker och Marchington (2003) och Lindmark och Önnevik (2011) beskriver att ovanstående egenskaper och förhållningssätt har betydelse för hur medarbetare upplever sin arbetsmiljö. Vidare framkommer att respondenterna ser fördelar med olikheter bland kollegor då olika förmågor och sätt att vara kompletterar varandra i utförandet av arbetsuppgifter. En respondent på högre chefsnivå uttrycker följande på frågan om vilka egenskaper och beteenden värdesätter du hos dina chefskollegor:

“För mig är det framgången att man tillsammans jobbar. Sen behöver man ju i en grupp människor som är olika både i kompetens och förmågor så det gäller att få ihop en grupp som har olika delar så man kompletterar och kan samverka tillsammans. Jag brukar säga att är det två som tycker likadant så kan man ta bort en...”

Respondenternas åsikter och ovanstående citat i frågan tyder på att olikheter ses som en tillgång i arbetet. För att fortsatt främja detta behöver tid avsättas för att lära känna varandra och lära

sig samarbeta som Svedberg (2012) framhäver. En analys är att respondenterna har en gemensam förståelse för organisationens uppdrag och mål vilket de själva menar lättare kan uppnås då samarbete finns. Respondenter på främst högre chefsnivå framhäver den gemensamma förståelsen för uppdraget och även den ekonomiska delen att hålla budget vilket Granberg (2011), Wikström och Dellve (2011) och Yukl (2012) beskriver är den formella delen i chefskap. Några av respondenterna har en upplevelse av att en del chefer inte ser till det gemensamma uppdraget och helheten på möten. De beskriver att de upplever svårigheter att förstå varandras vardag, många ser från sitt eget perspektiv vilket gör att förståelsen för helheten inte framkommer. Svedberg (2012) beskriver att en förståelse för det sammanhang individen påverkar och påverkas av behöver finnas för att kunna anpassa ledarskapet så att detta inte uppstår. Vidare pratar flera av respondenterna om andra förutsättningar som är nödvändiga i ledarskapet som exempelvis att det är viktigt med självkännedom för att vara medveten om sitt agerande i olika situationer. En respondent på högre chefsnivå säger:

“Från chefskapet gäller det ju i det läget att vara ödmjuk och ta på sig den andra personens sandaler, hur tänker den personen i den här frågan och det är väl självklart att det förekommer att jag märker att här tog jag saker för givet som inte var det och då pratar jag ju med den personen och ber om ursäkt för om jag varit otydlig, där är det ju definitivt ingen prestige”.

En analys av resultatet är att respondenterna positiva till olikheter men även uppvisar att det kan uppstå svårigheter gällande relationer då det beskrivs att olikheter kan orsaka komplikation i möten i grupp och då förändringar genomförs. Ovanstående kan relateras till tidigare forskning om HRM där ledaren skall arbeta för att bemöta varje medarbetare som unik med olika sinnelag och behov, genom att analysera sitt eget och andras handlingssätt uppnås högre prestation och utveckling (Lindmark & Örnevik, 2011).

På frågan hur respondenterna upplever deras eget chefskap som innebär ansvar och en hög arbetsbelastning svarar de generellt att rollen som chef är krävande och att de är medvetna om det men själva valt positionen. En annan del som lyfts av flera respondenter är att som chef inneha förmågan att sortera arbetsuppgifter så att energi läggs på rätt saker. Detta resonemang kan relateras till effektivt och välfungerande chefskap vilket skapas genom att chefer uppfyller förväntningar och efterfrågan som olika aktörer har (Ulrich & Dulebohn, 2015; Yukl, 2012). Resultatet indikerar på att majoriteten av respondenterna stänger av arbetet efter arbetstid samt har ett innehållsrikt och stabilt privatliv, vilket de menar skapar förutsättningar för ett

väl fungerande ledarskap. Sammantaget nämner de bland annat att engagemang i föreningar, egna intressen samt motion är fritidsaktiviteter de använder för att koppla bort arbetet och finna återhämtning och balans. En analys av detta är att respondenterna visar på medvetenhet kring att en god hälsa och återhämtning är en förutsättning för ett väl fungerande ledarskap vilket kan relateras till det Holmberg et al. (2016) beskriver angående att god hälsa är en resurs för att klara de krav som finns på chefer. Dessutom visar resultatet på medvetenhet om att stress och orimlig arbetsnivå inte bara påverkar respondenterna själva utan även chefskollegor och andra medarbetare negativt. En respondent berättar att denne bett sina medarbetare säga till då respondenten uppvisar tendens till att vara stressad i sitt beteende, vilket indikerar på en öppenhet i ledarskapet och en god självkänedom om att stress kan påverka beteendet negativt som Eklund (2011) beskriver i modellen ”Bojen”. Vår uppfattning med stöd av Svedberg (2012) visar att detta är ett sätt att skapa normer på arbetsplatsen. Svedberg (2012) menar att i upprättandet av en arbetsplats normer som exempelvis att visa öppenhet behövs möten i det dagliga arbetet samt träffar på raster för att relationer ska bildas. Att leda på ett framgångsrikt sätt är inte bara kopplat till kunskaper utan även till den gruppatmosfär chefen skapar. Ännu en norm som tydligt framgår i analysen är att inte ständigt vara aktiv på telefon eller mail. En respondent på högre chefsnivå visar på ett bra exempel på medvetenhet kring att handlingar påverkar omgivningen och säger:

“Jag försöker att undvika att svara på mail eller skicka mail på knäppa tider därför jag tror att det är att skicka fel signaler. Det är klart att jag kan fundera över saker men jag lever ett annat liv när jag kommer hem, då är jag inte chef”.

En respondent frågick dock övriga vad gäller att vara aktiv på telefon och mail, och ser det inte som ett problem men ursäktar sig ändå då denne upplever att det inte är ett föredömligt beteende.

4.1.1 Relationsorienterat ledarskap

Egenskaper och beteenden respondenterna beskriver sig inneha indikerar på att ett relationsorienterat ledarskap används i organisationerna. Egenskaper som framkommer i resultatet är att respondenterna uppfattar sig som närvarande, har lätt för dialog, att skapa delaktighet samt att de anser sig vara bra på att reflektera. En analys av detta är att mänskliga relationer prioriteras i ledarskapet vilket Granberg (2011) menar ger förutsättningar till ökat engagemang och känsla av delaktighet. Ledarskap är en process för att skapa bra förutsättningar

för aktiviteter och relationer som ger utveckling och förändring för medarbetare och organisationen (Svedberg, 2012; Ulrich & Dulebohn, 2015; Yukl, 2012). Respondenternas svar indikerar på personlig mognad som Svedberg (2012) menar är ett villkor för ett föredömligt ledarskap. Vidare menar Svedberg (2012) att lyhördhet för att läsa av gruppen och dess förmågor är en värdefull egenskap och ett lämpligt beteende vilket även det påvisas från flera av respondenterna. Flera respondenter redogör även för att delar som de upplever fördelaktiga i sitt ledarskap för att skapa relationer är att vara trygga i sig själva, att vara tydlig, orädd, ärlig och att vara föredömlig. Detta kan förstås genom det Yukl (2012) beskriver som känslomässig mognad och personlig integritet samt det Lindmark och Önnevik (2011) beskriver om att en engagerad chef med stabila känslor påverkar hela arbetsgruppen och kan skapa lugn och motivation. En analys utifrån resultatet är att respondenterna har ett föredömligt sätt att se på hur beteendet bör vara i relationen till sina kollegor, relationen skall vara så lika det går men blir lite olika beroende på om man ses ofta eller inte. En respondent på högre chefsnivå beskriver att det är förödande att frångå dialogen och prata bakom ryggen på individer eller gå runt sina chefskollegor i beslut om goda relationer skall skapas. Det framkommer också att det ansågs som högst oprofessionellt att ha favoriter eller syndabockar i en arbetsgrupp. En respondent på högre chefsnivå säger:

“Som professionell chef så kan man inte välja utifrån någon typ av personlig preferens utan det är ett professionellt uppdrag och jag vill inte bli ledd av någon som leder mig för att den personen tycker om mig eller inte tycker om mig. Utan åtar man sig ett ledarskapsuppdrag måste man kunna leda utifrån det”.

Uppskattning i arbetet ser respondenterna som viktigt då de upplever att det ger en känsla av att vara erkänd och sedd. Även detta påvisar ett relationsorienterat ledarskap som Molin et al. (2012) och Svedberg (2012) bland annat menar är att uppvisa erkännande, förtroende och stöd till medarbetare. De flesta anser sig vara bra på att ge spontan uppskattning och en respondent på högre chefsnivå säger: *“Jag försöker prata om positiv feedback därför jag är rätt övertygad om att positiv feedback få andra människor att växa”.* Några respondenter upplever att de behöver bli bättre på att säga positiva ord till sina medarbetare mer än endast på utvecklingssamtalet. Merparten upplever att de själva får uppskattning och framförallt då av sina medarbetare men några även från sin chef. En respondent beskriver att dennes chef sällan ger uppskattning och påtalar att högre chefer bör vara ett föredöme för underchefer. En respondent beskriver att uppskattning inte ges i ord men tolkar beteenden hos medarbetarna

som uppskattning, de trivs, gör ett bra arbete, är lojala och stannar i verksamheten. En analys är att uppskattning bör beaktas och kan vara en faktor som leder till att medarbetare trivs vilket Lindmark och Önnevik (2011) beskriver är effekter baserat på att leda relationsorienterat. Uppskattning behöver ses ur ett långsiktigt perspektiv för att stärka organisationens humankapital menar Lindmark och Önnevik (2011).

Goda relationer och aktivt deltagande bidrar till att individer känner engagemang och identifikation med organisationen vilket beskrivs som arbetsinlevelse av Molin et al. (2012). Resultatet visar att respondenterna tar sitt ansvar till att utveckla goda relationer och skapa trivsel på arbetsplatsen genom möten, att lyssna och visa öppenhet vilket Molin et al. (2012) beskriver minskar risken för uppsägningar och kan därmed vara positivt för humankapitalet. Resultatet indikerar på att respondenter som ansvarar för ett stort antal medarbetare i högre grad prioriterar att vara insatt i den dagliga verksamheten och de strävar efter att ha en tät kommunikation med enheterna genom att besöka dem och prata direkt med de anställda. Genom besöken i den dagliga verksamheten gör de avstämningar och ger feedback vilket de upplever bidrar till att relationen till medarbetarna stärks. En respondent på lägre chefsnivå beskriver: *”Jag ligger på golvet och leker med kossor och det på mina korttids verksamheter och trivs jättebra med det”*. Detta resonemang och citat visar på ett prestigelöst handlingssätt i mötet med medarbetare vilket Svedberg (2012) menar kan bidra till individers upplevelse av jämlikhet vilket bidrar till ökad arbetsglädje och motivation till fortsatt arbete. Respondenternas närvaro i verksamheterna kan som de själva beskriver öka medarbetarnas delaktighet och acceptans till att införa och genomföra förändringar vilket styrks av Yukl (2012) som menar att detta är några av fördelarna med att leda relationsorienterat. En respondent på högre chefsnivå beskriver vikten av delaktighet och meningsfullhet i arbetet:

“Det här med teorier tror jag är viktigt också, KASAM till exempel. Det jag lärt mig är att ska man komma nån vart så måste man få med alla och man måste känna att det är någon mening med det man gör, man måste känna att man kan hantera sin del i hela gruppens utveckling”.

Respondentens citat visar på teoretisk kännedom som är en del av tidigare forskning om managements olika delar där teoretiska kunskaper i ledarskap, kommunikation och grupputveckling bidra till att gynna inte bara individen själv utan även organisatorisk utveckling (Lindmark & Önnevik, 2011). Att känna begriplighet, hanterbarhet samt mening i arbetet är beskrivningen av KASAM som respondenten redogör för vilket är förutsättningar för att känna

trivsel, uppnå produktivitet samt för att klara påfrestningar i arbetslivet (Granberg, 2011; Svedberg, 2012).

4.2 HR:s roll för utveckling och lärande

På frågan om HR:s betydelse för att möjliggöra för personlig utveckling framgår av resultatet att speciellt chefer på lägre nivå ser stödet från HR som ett viktigt bidrag till den personliga utvecklingen. Det tidigare verksamhetsnära HR stödet har minskat på grund av omorganisering till ett nu mer centraliserat HR på båda organisationerna vilket några av respondenterna upplever blivit till det bättre medan andra upplever att det blivit sämre. Respondenterna överlag påtalar att det är ett stort värde i att ha ett nära samarbete med HR för att få stöd vilket Granberg (2011) menar är en viktig del ihop med ledarskapsutveckling för chefer. Respondenterna beskriver att arbetet runt chefers utveckling nu börjar prioriteras i större utsträckning exempelvis genom att mer tid för utbyte och reflektion mellan chefer börjar avsättas på möten som tidigare till största del bestod av information. En analys är att centraliseringen av HR har tillkommit för att det skall stärka organisationen och de båda respondenterna från HR vill arbeta med utveckling vilket bland annat visar sig genom ett skapande av gemensamma processer för rekrytering och introduktion.

Respondenter redogör för att de upplever en tendens till att HR arbetar efter trender och vid presentation av det framarbetade har det ibland visat sig inte passa alla verksamheter. Det uttrycks att det finns utvecklingsmöjligheter kring kommunikationen mellan HR och förvaltningarna angående vilka insatser och utbildningar som behövs för att få rätt anpassad utveckling. Resultatet visar på att en förändring har skett likt det Wright och Snell (2005) beskriver om HR:s sätt att arbeta där de tidigare har varit mer inriktat på att lösa akuta ärenden i chefers vardag men nu arbetar mer strategiskt vilket kan ses som affärsdrivet. En analys av respondenternas svar kan vara att detta är en del i HR:s arbete med att skapa värde genom att organisationerna har förstått vikten av att se sambandet mellan ekonomiska, sociala och tekniska krafter (Wright & Snell, 2005; Ulrich & Dulebohn, 2015).

Respondenterna från HR ser det som viktigt med chefs- och ledarskapsutveckling riktad mot personlig utveckling vilket visar sig genom att en av organisationerna bedriver olika infoträffar och chefsmöten och den andra organisationen har chefscoaching att tillgå som ett redskap. En respondent beskriver att HR tar fram utbildningar som chefer frivilligt får anmäla sig till,

respondenten ser dock en risk med denna frivillighet då chefer som kanske är i mest behov utav utbildningen inte anmäler sig. Respondentens svar kan sättas i relation till det Holmberg et al. (2016) beskriver angående att ledarskapsutveckling har positiva effekter och som i avsaknad av kan bidra till att chefer riskerar att uppleva sin roll svårhanterad. I resultatet från intervjuerna framkommer att respondenter på högre chefsnivå upplever ett närmre samarbete med stöd från HR än respondenter på lägre chefsnivå har upplevelsen av. Samtliga upplever dock att det finns ett brett stöd att få och då även i digital form av utbildningar som ger utveckling. Respondent på högre chefsnivå beskriver samarbetet med HR såhär:

“Jag tycker vi har mycket samarbete med HR och hon i ledningsgruppen är länken in till HR för oss. Det känns bra att inte förvaltningen skall vara beroende av de två HR som var här tidigare då jag behöver kompetensen från hela HR och hon kan ta med vårt ärende till hela HR och se vem som har den kompetensen”.

Respondenter på lägre chefsnivå upplever som tidigare nämnts en mindre närhet och möjlighet till det viktiga stödet som en direktkontakt med HR skulle ge. Respondenterna beskriver att de alltid får prata med HR om behov finns men det framgår även att det spontana mötet försvåras då de inte är lokaliserade nära varandra. Respondent på lägre chefsnivå beskriver känslan av att HR inte finns i närheten såhär:

“...då blir det hindersamt och så har jag lite bråttom då och får hitta på egna lösningar som då inte alltid blir rätt. Jag kan liksom inte bara springa över för att prata om något även om man inte alltid kan göra på det sättet men ibland känner jag att de är långt borta”.

Vi ser att det partnerskap som finns mellan chefer på lägre nivå och HR faktiskt har minskat vilket kan relateras till det som framkommer i Whittaker och Marchingtons (2003) studie. Resultatet indikerar även på att då partnerskapet har brister gör chefer som de själva tror är rätt vilket kan medföra att chefer börjar arbeta mot egna mål som Whittaker och Marchington (2003) beskriver.

För att upptäcka vilket stöd och utveckling chefer bedöms vara i behov av använder en organisations HR- avdelning medarbetarenkäter och enkäter till chefer samt möten i vardagen för upptäckt av detta. I den andra organisationen framkom att bland annat de fackliga organisationerna kommer med synpunkter på vad chefer har behov av gällande stöd och

utveckling. En av organisationerna beskriver att förvaltningschefers kontrakt förnyas var fjärde år och att det i samband med det görs en utvärdering av chefskapet för att upptäcka behovet av utveckling. Resultatet indikerar på att HR värdesätter utveckling och vårdande av personal vilket Ulrich och Brockbank (2007) påvisar är värdefullt för organisationens framtida arbete. På frågan om vilken betydelse HR anser att chefsutveckling i stort har för medarbetarna och organisationen svarar en respondent från HR:

“Det är klart att det är en jätteviktig del i en organisations utveckling. Min vision är ju att det skall sprida sig hela vägen i organisationen, att varje chefsnivå skall få sina medarbetare oavsett om de är chefer eller inte att växa i sitt yrkesutövande, det är ju det som är grunden”.

Resultatet indikerar på likt det Whittaker och Marchington (2003) redogör för att chefer behöver ha ett nära samarbete med HR för att utvecklas i ledarskapet vilket gör dem mer kompetenta till att själva omsätta HRM-arbetet effektivt till underställda. Värdeskapande HR som bland annat innebär att HR måste utröna vad chefer och andra mottagare är i behov av kan appliceras till resultatet. Då behovet är upptäckt kan arbetet börja med att skapa värde så att humankapitalet kontinuerligt stärks (Ulrich & Brockbank, 2007).

4.2.2 Rekrytering, kriterier och introduktion

På frågan om det finns kriterier i rekryteringen gällande personliga egenskaper beskriver en respondent att HR arbetar efter modellen kompetensbaserad rekrytering där en objektiv bedömning görs där de ser till den sökandes tidigare arbetslivserfarenhet, genomför intervjuer samt vissa personlighetstester. Kriterier de eftersöker är olika beroende på chefstjänst då vissa tjänster kräver mer av vissa egenskaper än andra som exempelvis verbal förmåga, administrativ förmåga eller personlig mognad. Gemensamt är dock att det test rörande förmågor som genomförs inte ska ha ett resultat under fyra av totalt nio. I den andra organisationen saknas gemensamma riktlinjer men framtagning av rekryteringsverktyg baserat på kompetensbaserad rekrytering är under utveckling. Förmågor de ofta efterfrågar från kandidater är samarbetsförmåga som innefattar lyhörd- och prestigelöshet vilket beskrivs av Svedberg (2012) som förmågor en mogen chef skall inneha. Vidare efterfrågas uppvisande av tydlighet på ett omtänksamt sätt samt att kandidater önskas vara resultatriktade. En analys av resultatet är att införandet av kriterier gällande personliga egenskaper vid rekryteringsprocessen kan utvecklas med stöd av det Whittaker och Marchington (2003) beskriver om att det är betydande för att säkerställa att chefer innehar hög kompetens på flera plan för uppdraget. Ulrich och Brockbank

(2007) belyser att HR:s roll innebär att skapa värde för organisationen genom fokusering på att arbeta med rätt uppgifter. Resultatet visar att båda organisationernas HR-avdelning uppmärksammar samt lägger tid på att utveckla processer som är värdeskapande och går i linje med Ulrich och Brockbanks resonemang.

Resultatet visar att respondenterna har varierande erfarenheter av att vara chef, flera av dem har mycket lång erfarenhet från flera olika chefstjänster. Den nuvarande chefspositionen har de haft allt ifrån nio år till tio månader. På frågan om hur introduktionen såg ut när de började sin nuvarande anställning svarar respondenterna olika. En del har inte fått någon introduktion, andra beskriver introduktionen där de fick ett papper med punkter på avdelningar och personer de skulle besöka. En respondent som arbetat en kortare tid upplevde sin introduktion som bra, en annan som också är relativt ny på sin tjänst klargör att denne önskar mer introduktion och sammantaget beskriver båda att de lutat sig mot kollegor och att en mentor hade varit önskvärt. En respondent från HR säger:

“Introduktion har vi jobbat med ganska mycket där vi också tillsammans med chefer tagit fram checklistor, allt från nycklar, styrkort för mål, vilken vision vi har och vad en introduktion ska innehålla för enhetschefer och verksamhetschefer”.

Merparten av respondenterna är medvetna om och glada för att det nu finns en klarare struktur runt introduktionen vilket flera av dem också varit en del av att skapa tillsammans med HR. Då HRM arbetet innebär att införa relevanta anpassade åtgärder för att uppnå utveckling av medarbetare och arbetsgrupper (Boxall & Purcell, 2016; Lindmark & Önnevik, 2011) ser vi att organisationernas utveckling av nya rutiner kring introduktionen åt rätt håll. En strategiskt utformad introduktion följt av kontinuerligt stöd och kompetensutveckling menar Wikström och Dellve (2011) är en förutsättning för att uppnå ett välfungerande och utvecklat ledarskap.

4.3 Ledarskapsutveckling

Merparten av respondenterna har flertalet utbildningar innehållande ledarskap med sig från tidigare i livet och de flesta har gedigen erfarenhet av att arbeta i ledande position. Utbildningar som nämns är; rektorsutbildning, toppledarutbildning, coachutbildning, ledarskap- och chefsutbildning samt UGL (utveckling av grupp och ledare) vilken fokuserar mycket på utveckling av emotionell intelligens.

4.3.1 Utbildningar och dess betydelse för ledarskapet

Resultatet visar att båda organisationerna är positiva till utbildningar som respondenterna själva har önskemål om vilket indikerar på att högsta ledningen stöttar chefer i utveckling av sitt ledarskap vilket Ulrich och Dulebohn (201) och Wikström och Dellve (2011) menar är av vikt. Tidigare forskning visar att anställda idag ställs inför högre krav i arbetet och förväntas samarbeta, ta initiativ och finna sin egen utveckling vilket uppnås genom relevant stöd (Holmberg et al., 2016; Svedberg, 2012).

Resultatet visar att skillnader finns mellan respondenterna gällande om de erhållit någon ledarskapsutveckling av den nuvarande arbetsgivaren. Framförallt är det respondenter som nyligen påbörjat sin anställning som gått, går eller ska påbörja en utbildning för att utvecklas inom ledarskap. De respondenter som arbetat länge deltar i större utsträckning i mindre kurser och konferenser. Respondenterna beskriver att utbildningar inom ledarskap främst haft betydelse för deras personliga utveckling då de genom granskning av sig själva ökat sin självkännetdom. Flera av respondenterna berättar även att utbildningar och tester ökat självförtroendet då de blivit mer trygga i sig själva och i sättet att leda. Andra kommentarer runt ämnet är att det är krävande att genomgå utvecklingsprogram vilket Yukl (2012) styrker. Yukl (2012) menar att det behövs en hög mognad i känslor och moral i sitt sätt att vara för att bli en bra ledare och utbildning inom detta kan ge starka emotionella upplevelser. Respondenterna anser att utveckling bidrar till att skapa ett föredömlig beteende inför kollegor på alla nivåer och att ledarskapet blir bättre i sin helhet. Att reflektera tillsammans med andra över sitt ledarskap är något som också lyfts fram som betydelsefullt. En respondent på högre chefsnivå säger angående sin personliga utveckling:

“Ja men man blir ju bättre hela tiden, man utvecklas ju hela tiden om man tror på att utveckling sker i mötet med människor då skall man hantera olika dialoger och situationer och om man då utgår ifrån att jag aldrig har facit så händer det ju saker med en under resans gång eftersom jag inte visste från början vad som skulle komma”.

Flera av respondenterna beskriver att de har utvecklats i sitt ledarskap vilket har skapat större förståelse för olikheter och hur förhållandet till olikheter ska ske. En analys är att respondenterna ser individers olika egenskaper som en tillgång. Detta tankesätt indikerar på god självkännetdom, intresse för människor och empatisk förmåga vilka är förutsättningar för att lyckas med ledning av andra samt för att uppnå väl fungerande relationer (Berg, 2007;

Svedberg, 2012). Resultatet visar att respondenterna är medvetna om att utbildning utvecklar dem då det ger en ökad självkänedom vilken har betydelse för att lyckas i rollen som ledare. Yukl (2012) redogör för att interpersonell kompetens är av betydelse för att chefers ledarskap ska bli effektivt. Respondenternas svar tyder på att de uppfyller innehållet för att inneha interpersonell kompetens då de anser att lyssna samt att alla skall vara delaktiga är viktigt. Vidare kan detta härledas till det Yukl (2012) beskriver om att interpersonell kompetens hos chefer är mer relevant än specifika kunskapsfärdigheter men att även ökad kunskap har effekt på personlig utveckling inom attityder och i samspel med andra.

4.3.2 Respondenternas utvecklingsbehov och upptäckter av dessa

I respondenternas svar återkommer vikten av att kunna kommunicera och lyssna för att utvecklas i ledarskapet vilket går i linje med det Yukl (2012) nämner som betydande i arbetet med att bygga relationer. Resultatet indikerar på att respondenterna är väl medvetna om vad de kan utveckla i sin roll som ledare. Överlag framkommer att respondenterna önskar bli ännu bättre i mötet med människor, de uppfattar att olikheter bland individer kräver anpassning och olika former av bemötanden. Några beskriver att deras erfarenhet och utbildningar fungerar som redskap och är till hjälp i att hantera olika situationer men att de ändå alltid måste tänka till då det är krävande att vara på tå och vara med att forma och utveckla. På frågan om hur respondenterna själva kan påverka den egna personliga utvecklingen svarar en respondent på lägre chefsnivå:

“Oj vad svårt men det gör man väl nästa varje dag liksom mer eller mindre och det handlar om att lyssna och ta till sig för att få sin personliga utveckling. Och framför allt ta till sig då någon säger något direkt till mig, det handlar om att lyssna. För att jag skall lära mig och utvecklas så måste jag ta till mig det människor omkring mig säger”.

Resultatet visar att uppföljningar av utbildningssatsningar inte görs i någon större omfattning och den typ av uppföljning som görs är att man pratar om det på utvecklingssamtal. En respondent beskriver att viss uppföljning görs men då bara genom enkäter vilket denne beskriver ses mer som en kontroll och inte som en uppföljning. Vidare redogör respondenten att mer uppföljning av utbildningssatsningar behövs via dialog mellan medarbetare och chefer för att uppnå ett mervärde av utbildningen. Detta kan sättas i relation till det Lindmark och Önnevik (2011) beskriver angående att utbildningar mer blir en investering inför framtiden.

För att skapa goda relationer som leder till utveckling i ledarskapet svarar samtliga respondenter enhälligt att möten behövs för att lära känna varandra och prata. Vidare framgår att det är viktigt att lyssna på varandra utifrån perspektivet att det den andre säger är intressant. Flera respondenter svarar att ett förtroende behöver skapas för att relationen skall bli bra, några menar att en förmåga att känna av läget samt att erkänna sina brister är en grund till att det sedan blir enklare att ta jobbiga saker. En respondent beskriver att det är i mötet med individen som relationen börjar skapas så det är viktigt att ha en öppenhet och tänka till hur man bemöter den andre, människor skall respekteras för den de är. En annan respondent på högre chefsnivå säger:

“För att bygga mänskliga relationer behövs en öppenhet och ett intresse att genuint lyssna på vad medarbetaren säger och skapa forum för detta. Det tror jag är en av nycklarna att stärka relationen utifrån, att jag visar ett intresse för dig i din fråga, inte att jag ha ett svar och avbryter väldigt snabbt utan verkligen lyssnar, sätter mig in i och har en dialog om hur vi skulle kunna göra”.

Reflektion runt arbetet tillsammans med andra men också på egen hand är något som framkommer av respondenterna som mycket viktigt för den personliga utvecklingen. Ovanstående kan sättas i relation till tidigare forskning som visar på att kommunikation och reflektion lär individer förhållningssätt och att det bidrar till ett välfungerande ledarskap (Wikström & Dellve, 2011). Vidare beskriver respondenter som pendlar till arbetet att de ser resan som värdefull reflektionstid och det är ofta där de finner hur de ska gå vidare med olika göromål. Av flera respondenter från båda organisationerna framkommer en önskan om att mer tid skall avsättas för utbyte och samarbete, vilket respondenterna menar skulle ge stöd och styrka till personlig utveckling gällande deras chef- och ledarskap. Förutom möten och egen reflektionstid för personlig utveckling kan även redskapet individuell coaching som Berg (2007) och Yukl (2012) beskriver. En analys är att detta redskap med fördel kan användas till chefer på högre nivå då de i stötte utsträckning upplever ensamhet och brist på närhet till kollegor, individuell coaching kan på så sätt bli till hjälp för att reflektera och utvecklas ledarskapet.

4.3.3 Kommunikation och stöd

På frågan om hur kommunikation och samarbete uppnås svarar samtliga respondenter att det viktigaste är att prata med varandra. Samtliga respondenter menar att i kommunikationen mellan chefskollegor med olika kunskaper uppstår stöd i arbetet så att hanteringen av situationer

kan lösas på ett bättre sätt. Respondenterna har formella chefsmöten inplanerade allt ifrån varje vecka till en gång per månad och upplever mötena med andra chefer som mycket värdefulla då de får möjlighet att sitta ner en längre avsatt tid och prata med varandra. Flera av respondenterna lyfter vikten av att en öppenhet behöver finnas mellan gruppmedlemmarna och att ledningsgruppen behöver ses som ett arbetslag där förtroende byggs för att kunna ge varandra stöd i utveckling av ledarskapet. Viktigt är också att alla skall få komma till tals så att lika värde upplevs. En respondent på lägre chefsnivå säger:

“Man måste bygga relationer från grunden och ha roligt och lär känna varandra. Jag tror inte att man skjuter pilen lika hårt om man känner varandra, man ser olikheter med varandra också. Kan man inte se sina egna brister, hur ska man då kunna se andras”.

En respondent redogör för att grupperna inte skall vara för stora för att förtroende skall uppnås och att mötesledaren behöver sätta en kultur så att frågor som rör ledarskap kommer upp. Resonemanget runt mindre arbetsgrupper och en uppbyggd struktur går i linje med det Lindmark och Önnevik (2011) menar behövs för att uppnå lyckade arbetsprocesser och se hur dessa fungerar. Några av respondenterna påtalar att en ledningsgrupp fungerar olika beroende på konstellation och att dessa blir vad man gör dem till. En respondent lyfte ännu en gång att det är lätt att möten hamnar i sakfrågor och att de aldrig kommer fram till reflektioner runt ledarskapet vilket behöver förändras. Mötet har delvis tid avsatt för reflektion och stöd mellan varandra men det kan utvecklas och respondenterna upplever en ambition och tendens till det. Ovanstående resonemang går i linje med det Eliasson (2001) redogör för, att stöd genom dialog och reflektion med kritisk värdering behövs för att uppnå utveckling vilket i sin tur kräver att tid avsätts. Att även det informella mötet behöver få mer utrymme är alla respondenter eniga om, flera av dem hänvisar dock till tidsbrist då alla har fullt i sina kalendrar. Flera av dem påpekar att det vore fördelaktigt att vara lokaliserade nära sina chefskollegor då möten blir mer spontant och faller sig naturligt i vardagen. Det respondenterna beskriver om det dagliga mötet med chefskollegor menar Wikström och Dellve (2011) ger möjlighet till personlig utveckling och underlättar för att uppnå ett välfungerande chefskap. Dessa dagliga personliga möten mellan kollegor behövs enligt Svedberg (2012), Whittaker och Marchington (2003) och Yukl (2012) som beskriver det som stöd som även främjar synen mot gemensamma mål och sätt att handla på. En respondent på lägre chefsnivå som sitter nära flera av sina chefskollegor tydliggör vikten av att ha närhet till kollegor:

“Man kommunicerar och springer till varandra och pratar. Det är otroligt skönt att vi till 90 % har matlådor med oss, vi sitter och äter tillsammans och pratar om annat, ute och promenerar tillsammans på lunchen, fikar, det är mycket så och det tror jag man lär känna varandra på också och att man då pratar annat. Om man känner att det här behöver jag prata med någon om så frågar jag om någon har tid efter lunch och prata om en sak?”.

På frågan som ställdes angående om respondenterna upplever att de och deras chefskollegor har en gemensam syn på behov av stöd, kommunikation och möjlighet till utveckling var svaret överlag att de upplevde en samsyn. För att ännu bättre förutsättningar skall skapas menar några respondenter att ett behov till grupputveckling finns men att tid saknas då de administrativa åtagandet hela tiden ökar. En respondent är kritisk till denna utveckling då denne menar att en organisation måste se framåt och i mindre utsträckning bakåt i tiden. Resonemanget kan sättas i relation till det Tengblad et al. (2007) beskriver om att prioritera bort en del administrativa uppgifter för att få tid att mötas och även värdesätta spontana möten i vardagen för att lära sig samspela med varandra. Respondenten från HR i en av organisationerna berättar att de sedan starten av omorganisationen funnits en ambition att skapa gemensamma processer för att få en samstämmighet i organisationen. Förvaltningar har en tendens att skapa egna sätt att handla vilket kan styras upp genom de gemensamma processerna, dessa får sedan givetvis formas om lite så de passar respektive förvaltning.

Det framkommer av några respondenter en upplevelse av att en del chefer vill arbeta för sig själva och visa sig duktiga vilket respondenterna menar gör det svårt med kommunikation och samarbete. Wikström och Dellve (2011) varnar för då chefer vill arbeta för sig själva, en risk finns att personalvården då blir åsidosatt och de menar att en tydlig struktur behövs där reflektion, samarbete och stöd ses som betydelsefullt. Samtliga respondenter förmedlade att de ser samverkan som viktig för att arbetet skall upplevas hanterbart och motiverande, flera pratade också om att de har prestigelöst beteende i sitt ledarskap. Respondenternas upplevelse kan härledas till krav- kontroll- stödmodellen (Bohgard et al., 2015; Granberg, 2011) vilken beskriver hur en gynnsam arbetsmiljö skapas. Stress i arbetet kan minskas genom stöd från kollegor och HR vilket även ger personlig utveckling, inflytande för alla uppnås genom samverkan och samarbete vilket skapar en ökad kontroll över arbetssituationen så kraven inte upplevs för stora. För att detta skall upplevas behöver möten utvecklas och ge mer säger en respondent på högre chefsnivå:

“Det tar ett tag att lära känna varandra. Man har ju pratat om att få ihop teamet och lära känna varandra och få tillit till varandra för det är en förutsättning i en mötesgrupp och att man kan säga exakt vad man tycker och tänker utan att känna nu kommer jag inte få någon löneförhöjning. Så länge man framför synpunkter utan att man sårar någon eller tappar ansiktet så ska man göra det. Vi efterfrågar mer chefsfrågor, information kan vi läsa själva”.

Flertalet av respondenterna påtalar att det är ensamt att vara chef, resultatet indikerar på att detta blir tydligare på högre chefsnivå. En respondent beskriver att underordnade kan känna osäkerhet inför att exempelvis fika med chefen eftersom andra kollegor då kan se det som fjäsk. Resultatet från främst respondenter på högre chefsnivå visar att en önskan om större möjlighet till närmare kontakt med andra chefer skall finnas för att möjliggöra stöd och personlig utveckling i arbetet. En respondent på högre chefsnivå berättar att denne under några år arbetat för att flera chefer ska sitta i samma korridor för att få en närmare kontakt med varandra:

“Men jag kan ju givetvis ta kontakt med någon men ni vet alla är ju så upptagna, vi ses ju var 14 dag men då har vi ju en agenda och visst finns det lite tid för LÄGET men det sättet vi arbetade på där jag jobbade förr då vi satt tillsammans, då löser man saker så väldigt enkelt och man får väldigt bra relationer och man kăkar lunch tillsammans och fikar och det betyder någonting. Jag har jättebra folk runt mig, det är inte det men det är inte chefer på samma nivå som jag kan byta alla tankar med”.

Ovanstående resultat och citat kan relateras till Holmberg et al. (2016) som bekräftar att chefskapet är ensamt och att chefer inte alltid kan förvänta sig stöd från HR och kollegor. Respondentens önskemål om att vara närmare chefskollegor på samma nivå kan även kopplas till det Wikström och Dellve (2011) menar om att kontinuerliga samtal med chefskollegor ökar självinsikten och handlingsberedskap och är viktiga förutsättningar för ett välfungerande ledarskap.

4.3.4 Mjuk HRM

I referensramen framkommer att ur ett HRM- perspektiv ses de anställda som organisationens viktigaste resurs (Lindmark & Önnevik, 2011). Utveckling av de anställda kan leda till mer engagemang och motivation vilket då stärker och skapar effektivitet i organisationen (Boxall & Purcell, 2016; Lindmark & Önnevik, 2011). En av organisationernas HR- avdelning har infört en obligatorisk chefsutbildning som pågår under ett års tid. Utbildningen upplevs som givande

av de respondenter som genomfört den då den ökar kunskap om ledarskap och ger personlig utveckling. Den andra organisationens HR-avdelning har på agendan att införa en chefsutbildning, som det ser ut i dagsläget bestäms en del utbildningssatsningar huvudsakligen från respektive verksamhetsområde. Att obligatoriska chefsutbildningar införs i båda organisationerna kan relateras till idén om mjuk HRM där lärande och utveckling ses som viktiga faktorer för att uppnå effektivitet (Boglund et al., 2013; Granberg, 2011).

För att främja lärande och utveckling är närvaro och uppmärksamhet något som flera respondenter lägger stor vikt vid och redogör för att det skapar trygghet hos medarbetare. Svedberg (2012) menar att ledare behöver prioritera individers kompetensutveckling. Detta visar även på en prioritering av mänskliga relationer vilket Granberg (2012) beskriver är en förutsättning för lärande och utveckling. En respondent menar att lärandet når alla medarbetare genom kommunikation och då tid läggs på att lyssna in. En annan respondent beskriver att det är extra viktigt då någon är ny på arbetsplatsen, då gäller det att inte ställa för höga krav direkt och förstå att alla kollegor har ett gemensamt ansvar att ledsaga den nya. Respondenten beskriver att vidvinkelseende i arbetet kommer med erfarenhet, trygghet och kunskap.

En respondent beskriver att individer måste ta ansvar över sin egen utveckling och signalera för behov av utveckling som de har. Resultatet indikerar på att respondenten uppmanar till ansvarstagande och delaktighet vilket tidigare forskning menar måste kompletteras med relevant stöd (Holmberg et al., 2016; Svedberg, 2012). Respondenterna säger att de håller sig uppdaterade med aktuell forskning och låter underordnade få utrymme att gå på seminarium eller föreläsningar för att få till sig nytt. Överlag redogör respondenterna för att speciellt utvecklingssamtalet används till att resonera runt utvecklingsplaner men att detta även kommer upp vid andra spontana tillfällen, flera av dem är också tydliga med att utbildningar skall vara motiverade för arbetet så de blir ett mervärde.

5. Diskussion

I detta kapitel diskuteras analysen av framkommen empiri för att skapa en fördjupning gällande vad som har betydelse för chefers personliga utveckling för att bedriva ett välfungerande ledarskap. Diskussionen presenterar svaren till de frågeställningar studiens syfte utgår ifrån under tre rubriker, därmed besvaras syftet.

En sammanfattning av de resultat som framkommit är att god självkänedom och prestigelöshet vilka uppnås genom personlig utveckling är av betydelse för att bedriva ett välfungerande ledarskap. Detta skapar förutsättningar till att bli mer lyhörd och närvarande som ledare vilket då ökar benägenhet till öppenhet och reflektion som är viktigt för att driva utveckling i en organisation framåt. Av studien ser vi att goda relationer är grunden till att uppnå ett gott samspel och utveckling i arbetet samt att HR behöver arbeta för att ha ett nära samarbete med personliga möten med samtliga chefer oavsett nivå. Närhet till kollegor ger stöd till utveckling i sättet att vara, det spontana mötet i arbetet stärker relationer. Därav skall tid avsättas på möten för reflektion och utbyte mellan chefer. Den personliga utvecklingen gynnas då chansen att föra dialog och få fler perspektiv på en fråga finns.

Vi ser att obligatorisk chefsutbildning, ledarskapsutbildningar och individuell coaching är önskvärt samt betydelsefullt för chefers personliga utveckling och att organisationers ledande personer skall prioritera och se ett värde i personlig utveckling. Vidare är en noggrant planerad introduktion med uppföljande insatser gynnsamt för den personliga utvecklingen för att bedriva ett välfungerande ledarskap.

En medvetenhet behövs om att den personliga utvecklingen är av betydelse för chefers ledarskap. Studien har skapat en ökad förståelse för hur chefers förmåga inom ledarskap påverkar utveckling hos individer och organisationer. Tidigare forskning om HRM kopplade till syftet och frågeställningar visar att delar som självinsikt, personliga egenskaper och beteenden är av betydelse för att relationer skall fungera. Organisationer behöver lyfta fram arbetet med HRM då syftet med det är att möjliggöra för utveckling som kan leda till mer engagerade och motiverade arbetstagare som därmed skapar effektivitet och stärker organisationen (Boxall & Purcell, 2016; Lindmark & Örnevik, 2011). Ur mjukt HRM-perspektiv behöver ledare prioritera mänskliga relationer vilket ger förutsättningar till ett ökat engagemang och en känsla av delaktighet (Granberg, 2011).

5.1 Värdefulla egenskaper och beteenden i ledarskapet

Studien visar att aspekten goda relationer är grunden till att uppnå ett gott samspel och utveckling i arbetet. Det framgår att samarbete skapar förtroende och förståelse för varandra vilket vi även anser som avgörande för att arbetet i sin helhet skall fungera. För att goda relationer skall uppstå styrker studien att en god självkänedom genom att vara trygg i sig själv, föredömlig och prestigelös behövs. Dessa egenskaper ger förutsättningar till att bli mer lyhörd och närvarande som person och ökar benägenheten till öppenhet och reflektion vilket är en förutsättning för att driva utveckling framåt. Vi anser att samtliga av respondenterna är föredömliga i sitt synsätt och väl insatta samt intresserade av ämnet personlig utveckling inom ledarskap. Resultatet går i linje med tidigare forskning och indikerar på att respondenterna har en hög självkänedom och ett välfungerande ledarskap.

Resultatet kan ifrågasättas då vi endast erhållit åsikter från personer i ledande position och inte medarbetarnas upplevelse över hur ledarskapet fungerar i praktiken, vi anser även att resultatet inte är klart generaliserbart till samtliga chefer i organisationerna. Vi tror dock att respondenternas erfarenheter samt möjlighet till utbildningar och stöd som ger personlig utveckling är en bidragande faktor som ökat deras självkänedom. Detta kan också bero på att studien genomförts på två kommuner som prioriterar samt har resurser för att utveckla chefer. Vår uppfattning och förförståelse baserat på tidigare erfarenheter är att organisationer behöver en ökad medvetenhet kring betydelsen av personlig utveckling för att bedriva ett välfungerande ledarskap. Då medvetenhet runt detta finns kan det tillämpas genomgående med start från rekryteringsprocessen där önskade kriterier gällande egenskaper och beteenden beaktas, vidare skall prioritet i form av löpande utbildning finnas med under anställningstiden.

Även om medvetenhet finns att självinsikt och personlig utveckling behövs är det inte okomplicerat att uppnå detta då arv, och miljö spelar in för hur en individ uppfattar och tar in information som Lindmark och Önnevik (2011) beskriver. Studien visar att närvaro och dialog i arbetet tillsammans bygger relationer och på så sätt upplevs en delaktighet som är gynnsam för organisationer. Att ge uppskattning till medarbetare är en viktig del för att skapa motivation vilket respondenterna överlag gör. Vi ser dock utvecklingspotential då resultatet visar att brister finns i att ge uppskattning från främst chefer på högre nivå, vilka är de som verkligen skall föregå med gott exempel. Dialog och feedback har betydelse för arbetet med att bygga relationer som Molin et al. (2012) och Svedberg (2012) menar och dessa delar är väsentliga i

ett relationsorienterat ledarskap. Studien visar att ett relationsorienterat ledarskap används då uppskattning överlag ges vilket Molin et al. (2012) förklarar skall ses ur ett långsiktigt perspektiv i syfte stärka organisationens humankapital.

Studien visar att individers beteende påverkar omgivningen och att en god självkänedom krävs för att individer ska vara medvetna om detta så ett välfungerande ledarskap skall kunna uppstå. I studien framgår att en chef aldrig skall favorisera medarbetare eller göra dessa till syndabockar och det påtalas att det är ett viktigt ämne att ta upp. Om den typen av oprofessionellt beteende används tror vi det påvisar brister i personlig- och känslomässig mognad, integritet och emotionell intelligens som Yukl (2012) beskriver som viktiga i ett relationsorienterat ledarskap. Vi tror att förtroendet för chefen kan bli skadat och leda till att osäkerhet och sprickor bland medarbetarna då kan uppstå. Det är viktigt att behandla denna fråga i organisationer då kopplingen mellan svag trivsel på arbetsplatser och brister i ledarskapet är stor. Denna brist kan medföra en låg arbetstillfredsställelse och arbetsinlevelse som gör att individen mår dåligt och tappar engagemang vilket leder till att humankapitalet försvagas. Med tanke på ovanstående har ledare ett stort ansvar i att forma gynnsamma miljöer på arbetsplatsen. När anställda trivs ökar effektiviteten och risken för att någon säger upp sig minskar vilket är positivt för humankapitalet som Molin et al. (2012) beskriver det.

För att få en välfungerande organisation behöver HRM:s mjuka delar användas i samklang med de organisatoriska och strategiska delarna som chefen ansvarar för. Studien visar att en stor del i ledarskapet även innebär att ha förmågan att se helheten för att skapa förutsättningar och en tydlighet organisatoriskt så medarbetare vet vad som förväntas av dem. Tengblad et al. (2007) förklarar att detta sker genom en process via samspel mellan medarbetare och formella ledare. Vi anser att en chef inte skall styra medarbetarna på detaljnivå då det kan hämma individers utveckling både på personlig nivå och uppgiftsnivå. En stor del av chefens tid skall användas till reflektion och utveckling i samråd med chefskollegor och medarbetare för att skapa bra förutsättningar organisatoriskt. För att detta skall uppnås behöver chefer vara bra på att prioritera tid till de organisatoriska arbetsuppgifterna samtidigt som de ser värdet i att avsätta tid till att träffa medarbetarna för att hålla sig insatt i det dagliga arbetet denne skall organisera runt. Studien visar att chefernas upplevelse av värdefulla egenskaper och beteenden går i linje med den tidigare forskningen gällande förutsättningar för att bedriva ett välfungerande ledarskap.

5.2 Stöd som ger personlig utveckling

Resultatet visar på att HR bör arbeta för att ha ett nära samarbete med personliga möten med samtliga chefer oavsett nivå vilket går i linje med det Whittaker och Marchingtons (2003) studie visar på. På så sätt får HR ökad kännedom om vilket stöd chefer behöver för att bedriva personalarbetet framåt. Förslagsvis kan en representant från HR-avdelningen medverka på möten med ledningsgruppen på samtliga nivåer i organisationen i större uträkning än vad studien visar. Att HR och organisationer behöver se samband mellan ekonomiska, sociala och tekniska delar som Whright och Snell (2005) och Ulrich och Dulebohn (2015) förklarar får inte göra att sociala bitar prioriteras i mindre utsträckning, det kan då leda till att chefer upplever sitt uppdrag som hindersamt som en respondent beskriver. Studien visar att närhet till kollegor ger stöd till utveckling i sättet att vara, det spontana mötet i arbetet stärker relationer vilket Svedberg (2012) menar är gynnsamt för personlig utveckling. Närhet till kollegor och HR tror vi bidrar till att chefer upplever större möjligheter att arbeta mot gemensamma mål, finna mening i arbetet samt lättare hantera arbetsuppgifter vilket i sin tur skapar KASAM- en känsla av sammanhang (Granberg, 2011; Svedberg, 2012). Utan stöd och närhet tror vi att en risk finns att ledande personer börjar arbeta mot egna mål vilket kan skapa oreda i och mellan personalgrupper och bli hämmande för en organisations utveckling och produktivitet. Studien visar att stöd från HR finns till samtliga respondenter även om chefer på lägre nivå upplever det svagare. Det framgår vidare att det digitala stödet är bra och har betydelse men vi ser dock att denna form av stöd skall ses som ett komplement till det mer samarbetsnära stödet.

Om ett centraliserat HR ger bäst förutsättningar eller att HR representanter är placerade på förvaltningarna tror vi till stor del är kopplad till vilken typ av verksamhet det gäller. Det finns anledning att tro att ett centraliserat HR blir starkare då personalvetare sitter tillsammans och kan inspirera, stärka och utveckla varandra. Viktigt är dock att en tät kontakt med cheferna finns för att utröna vad de behöver så att de skall uppleva stöd och utveckling för att bli stärkta och kloka i sin chefsroll. Resultatet av studien visar att en centralisering av HR kan göra att kvaliteten på stödet till chefer blir bättre då samtliga HR anställda sitter på samma ställe och därmed kan ta hjälp av varandra. I de gemensamma processerna HR skapar gällande rekrytering, introduktion och utveckling tror vi att det är viktigt att se till varje verksamhets förutsättningar och att chefer får vara delaktiga i skapandet av dessa processer.

Studien visar att mer tid skall avsättas på möten för reflektion och utbyte mellan chefer vilket vi tror kommer att gynna den personliga utvecklingen då de får chansen att föra dialog tillsammans med andra så att fler perspektiv på frågor kommer fram. En fördel med reflektion och utbyte med varandra är att individen får möjlighet till ett större inflytande över arbetsituationen som Bohgard et al. (2015) och Granberg (2011) beskriver är en del av kravkontroll- stödmodellen. Vi tror likt det Bohgard et al. (2015) beskriver att de höga krav chefer har underlättas då de kombineras med möjlighet till socialt stöd för att balans skall uppstå.

HR behöver kontinuerligt undersöka vilket behov av utveckling chefer har och förslagsvis bör detta ske genom både medarbetarenkäter och enkäter varje år. Även personliga önskemål om utbildningar bör beaktas då detta påvisar eget ansvar och engagemang som kan främja motivationen hos individer. Detta kan förklaras utifrån tidigare forskning om att HR måste utröna vad chefer är i behov av så att humankapitalet kontinuerligt stärks (Ulrich & Brockbank, 2007) vilket vi tror även kan möjliggöra för att utvecklingsbehov upptäcks i ett tidigt stadium. Utan stödet och undersökning av behov finns risk att individer arbetar slentrianmässigt utan att ta egna initiativ vilket hämmar den personliga utvecklingen. Vår åsikt baserat på resultatet av studien är att utbildningar skall vara obligatoriska så att inte personer som är i behov av utveckling väljer bort att medverka. HR behöver på ett motiverat sätt presentera innebörden med en utbildning samt redogöra för vilket mervärde det kan ha för individen.

5.3 Insatser som görs och förutsättningar som behövs

Studien visar att de insatser som görs för personlig utveckling tyder på att de studerade organisationerna prioriterar samt ser ett värde i att ha möjligheter till utveckling. Att samarbete och utbyte mellan kollegor sker spontant i vardagen samt på formella möten påvisar studien är förutsättningar som gynnar utveckling. Det framkommer att tid för reflektion kring ledarskapsfrågor samt utbyte av erfarenheter mellan chefer behöver avsättas i större utsträckning på ledningsgruppsmöten. Wikström och Dellve (2011) styrker detta då de menar att reflektion och kommunikation skapar förhållningssätt som bidrar till personlig utveckling. Vi ser att en utgångspunkt är att personen som leder mötet inför en kultur som inbjuder till detta och att tid avsätts. En öppenhet behöver finnas så man kan lära känna varandra och på så sätt kan upplevelsen av en arbetsgrupp eller ett chefsforum uppstå där tillit och förtroende råder.

Vi upplever att de studerade organisationerna har bra förutsättningar till att uppnå personlig utveckling för chefer då resultatet visar att chefer på högre nivå i organisationen ser dess värde och vill prioritera det. Möjlighet att samverka och chefers förmåga till dialog samt att lyssna ger förutsättningar för personlig utveckling vilket organisationer bör ta i beaktning. Vi har anledning att tro att om delaktighet inte skapas från hög chefsnivå finns risk att motivationen minskar hos individer på lägre nivå vilket då i sin tur kan leda till att kompetenta medarbetare lämnar organisationen. Som Wright och Snell (2005) förklarar är det en grundförutsättning att ledande personer ser värdet av personlig utveckling av sig själv och andra samt prioriterar och skapar utrymme för detta.

Resultatet visar på flera gynnsamma förutsättningar men också att ytterligare utveckling behövs. Den obligatoriska chefsutbildningen är en fördelaktig insats för att möjliggöra till ökad självkännedom vilket har betydelse för och påverkar beteende och attityd i arbetet. För att maximera nyttan med utbildningar visar studien att uppföljningar av utbildningsinsatser bör prioriteras i större utsträckning. Som Ulrich och Brockbank (2007) beskriver behöver utbildningar ses som en investering i humankapitalet och därmed blir dessa även mer kostnadseffektiva för organisationen. Vår farhåga är att inte alla organisationer ser värdet av de anställda och vårdar dessa på ett klokt sätt. Som Lindmark och Önnevik (2011) poängterar skall de anställda ses som den viktigaste resursen en organisation har, att stärka och säkerställa utveckling av personal bör därför vara högsta prioritet.

Resultatet av studien visar att individuell coaching är ett verktyg som chefer värdesätter och efterfrågar, därmed anser vi att det bör beaktas som en metod att använda då organisationer planerar insatser för att främja chefers personliga utveckling. Detta verktyg ökar förmågan att reflektera över sitt eget och andras sätt att agera vilket vi anser är en ledares mest avgörande förmåga som ständigt kan utvecklas och ge resultat långt ut i organisationen. I ett första steg anser vi att en coach kan knytas till chefer på hög nivå då dessa har chefer under sig och behöver föregå med gott exempel för att beteenden skall spridas vidare nedåt i organisationen. Studien visar att en väl planerad introduktion är av vikt för att individer skall komma in i arbetet på ett effektivt sätt. Vi anser att introduktionen även bör innehålla information rörande den kultur organisationen har runt förhållningssätt och beteenden så att detta redan från starten är med den nyanställda. Flertalet respondenter har önskemål om att en mentor tilldelas i introduktionen för att som Yukl (2012) förklarar ledsaga dem i sin nya roll. Detta tror vi kan bidra till att

nyanställda snabbare blir trygga i sin roll då de vet vem de kan rådfråga, och på så sätt finner de även utveckling i sin ledarroll.

Studien visar att en förutsättning för personlig utveckling även kan vara lång arbetslivserfarenhet som gett kunskaper vilka används i den nuvarande rollen. Vår uppfattning baserad på empirin och egna erfarenheter är att även arbete på andra tjänster och organisationer är en viktig del som har en positiv inverkan på medvetenhet om sitt eget beteende. Vi tror att det är berikande att arbeta med nya kollegor i varierande miljöer och att det finns en risk att den personliga utvecklingen blir hämmad då en individ arbetar på samma tjänst i allt för många år. Möten med nya individer och arbetsplatser med olika rådande kulturer är främjande för att en människa skall utvecklas. Dels uppstår detta genom att denne får fler perspektiv på omvärlden och dels för att denne får möjlighet att utveckla sitt sätt att vara och bemöta olika människor, dessa delar tror vi bidrar till att öka en människas självkänedom.

6. Slutsatser

I detta kapitel besvaras syftet genom en redogörelse av slutsatser vi dragit av resultatet från studien. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning inom ämnet om betydelsen av personlig utveckling för att bedriva ett välfungerande ledarskap.

Studien visar att ett första steg för att möjliggöra för chefers personliga utveckling är att ledning och HR i organisationer ser ett värde i gynnsamma personliga egenskaper hos chefer, och skapar förutsättningar för utveckling av dessa. Chefer på alla nivåer behöver vara medvetna om att dennes beteende påverkar hur det fungerar i relationer till chefskollegor och andra medarbetare, därav behöver chefer sträva efter att kontinuerligt utvecklas. En god självkänedom skapar förutsättningar för att bli medveten om sina egenskaper och sitt beteende vilket uppnås genom att vara prestigelös och lyhörd där man som individ tar lärdom från kollegor och utbildningar. Ytterligare en slutsats är att egenskaper av betydelse för ett välfungerat ledarskap är; förmåga att föra dialog, att lyssna samt att uppvisa ärlighet. Att som chef vara närvarande och prioritera möten i vardagen med underordnade har även det betydelse för att bygga relationer som är en viktig del i det relationsorienterade ledarskapet.

Stöd i arbetet är det mest primära för chefers personliga utveckling vilket uppnås då ett nära samarbete mellan chefer finns. En gemensam förståelse för de uppdrag och mål anställda inom en organisation skall arbeta mot är även viktigt för att samarbete skall kunna uppstå. Dessutom behöver närhet till varandra finnas då det är i mötet med andra som goda relationer växer fram. För att skapa mer närhet är en placering rent fysiskt av chefer på samma nivå gynnsamt, de får då möjlighet till det dagliga mötet med andra för att få fler infallsvinklar som ger stöd i sättet att tänka och agera. Att som chef uppleva stöd i arbetet gör att uppdraget blir mindre betungande och mer inspirerande vilket i sin tur kan skapa en öppenhet till personlig utveckling.

6.1 Förslag till vidare forskning

Denna studie undersöker enbart chefers egna upplevelser, därför ser vi att vidare forskning kan göras på medarbetarnas upplevelse för att fånga deras perspektiv på hur ett välfungerande ledarskap yttrar sig. För att skapa en mer generaliserbar bild om betydelsen av personlig utveckling i ledarskapet och eventuellt upptäcka ytterligare faktorer som behövs eller påverkar kan liknande studie göras genom enkäter till samtliga chefer i organisationen i kombination med ett antal enskilda intervjuer. Ett ytterligare förslag är att studera olika branscher samt mindre organisationer och dess syn på betydelsen av personlig utveckling för individer i ledande position.

Litteraturförteckning

Andersen, I. (2012). *Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Berg, M. E. (2007). *Coaching: att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR transformation på svenska: Om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Bohgard, M., Karlsson, S., Lovén, E., Mikaelsson, L.-Å., Mårtensson, L., Osvalder, A.-L., Rose, L., & Ulfvengren, P. (2015). *Arbete och teknik på människans villkor* (3rd ed). Stockholm: Prevent.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4 uppl.). New York: Palgrave Macmillan.

Bjereld, U., Demker, M., & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap? - Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Eliasson, G. (2001). Fortbildning måste tas på allvar! Att vara »ledig« för fortbildning betraktas på många arbetsplatser som en extra kostnad snarare än en investering i humankapital. *Läkartidningen*, 98, 3000–3001. Hämtad 2018-01-25, från: <http://ww2.lakartidningen.se/ltarkiv/2001/temp/pda23115.pdf>

Eklund, S. (2011). *Arbeta i projekt-individen, gruppen, ledaren*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm, Natur och kultur.

Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times: A quasi-experimental evaluation study. *Journal of Management Development*. 35, 154–169. Hämtad 2018-01-24, från: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMD-09-2014-0093>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human Resource Management, Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Molin, J., Åkerström, L., Baraldi, S., & Hansen, N. (2012). Kompetensflykt i sjukvården: En fråga om ledarskap eller medarbetartrivsel? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 18, 51–65. Hämtad 2018-01-27, från: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:614545/FULLTEXT01.pdf>
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Svedberg, L. (2012). *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C., & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling*. Malmö: Liber.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188–204. Hämtad 2018-01-25, från: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000054>
- Vetenskapsrådet (2017). God forskningssed. Hämtad 2018-03-02, från: <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed>
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25, 245–261. Hämtad 2018-01-25, från: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01425450310475847>
- Wikström, E., Dellve, L., Tengelin, E., & Arman, R. (2011). *Chefers tidsanvändning och stress i sjukvården*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (2005). Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values. *Human Resource Management*, 44, 177–182. Hämtad 2018-01-23, från: <https://onlinelibrary-wiley-com.www.bibproxy.du.se/doi/abs/10.1002/hrm.20061>
- Yukl, G. A., & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Bilaga 1



Informationsbrev

Hej!

Vi frågar dig om du vill delta i en undersökning inför vårt examensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som nu läser sista terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet där vi som avslutande moment genomför ett examensarbete/en C-uppsats om ledarskap. Syftet med studien är att beskriva och analysera betydelsen av egen personlig utveckling som en del i utvecklingen av chefers ledarskap. Vi vill höra hur just ni på er arbetsplats ser på betydelsen av chefers personliga egenskaper och sätt att vara och hur det bidrar till att främja samarbete, lärande och utveckling av personal. Vår förhoppning är att resultatet av studien skall bidra till ökad uppmärksamhet kring utveckling inom ledarskap.

Hur går undersökningen till?

Undersökningen består av intervjuer som genomförs med hjälp av en intervjuguide. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Intervjun kommer att ta ca en timme och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in intervjun som sedan transkriberas vilket betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som en text. Intervjuerna aidentifieras och obehöriga personer kommer inte ha tillgång till intervjumaterialet. Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete som vi gärna kan maila till dig när den är klar.

Om ni har några frågor eller funderingar är ni välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi hoppas att du har möjlighet att delta och ser fram emot att träffa dig.

Med vänliga hälsningar,

Lina Bennström

E-post: h14liben@du.se

Tel nr: 073-671 69 00

2018-03-06

Mia Eklund

E-post: h14miaek@du.se

Tel nr: 070-303 80 14

2018-03-06

Handledare: Alexis Rydell. Fil dr, Arbetsvetenskap. Bitr. universitetslektor Arbetsvetenskap
E-post: ary@du.se, Tel nr: 023-77 89 25

Bilaga 2



Samtyckesblankett

Deltagande i en intervjustudie om ledarskap till en kandidatuppsats.

Lina Bennström och Mia Eklund, Personal och arbetslivsprogrammet Högskolan Dalarna.

- Jag har tagit del av den muntliga och skriftliga informationen om studien och är medveten om hur studien kommer att hanteras och publiceras.
- Jag har fått tillfälle att ställa frågor och jag har fått dem besvarade.
- Jag är medveten om att mitt deltagande i studien är fullt frivilligt och att jag när som helst utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

Jag samtycker till deltagande

Ort och datum: _____

Namn-teckning:

Namn-förtydligande:

Telefonnummer jag kan kontaktas på vid eventuella följdfrågor:

Bilaga 3

Intervjuguide Chefer

Basfakta

- Hur lång erfarenhet har du av att vara chef?
- Hur ser din utbildningsbakgrund ut?
- Hur många medarbetare ansvarar du för?
- Vad är det som gör att du valt att arbeta i en chefsposition?
- Vad innebär det för dig med personlig utveckling inom ledarskap?

Chef- och ledarskap

- Vilka beteenden och egenskaper värdesätter du hos dina chefskollegor?
Följdfråga: Varför är de värdefulla vad ger det dig?
- Vilka egenskaper och beteenden upplever du fördelaktiga i ditt ledarskap?
Följdfråga: Hur tror du att dessa påverkar dig själv och din omgivning?
- Vilka svårigheter upplever du finns gällande relationer i ditt arbete?

HR: s roll

- Hur ser samarbete och stöd ut från HR för att möjliggöra din personliga utveckling?
- Är det något mer HR skulle kunna göra för att bidra till chefers personliga utveckling?
- Hur såg introduktionen ut när du började din anställning?

Följdfråga: Är det någonting du tycker fattas i introduktionen?

Ledarskapsutveckling

- Vilken typ av ledarskapsutveckling har du fått i denna organisation?
- På vilket sätt görs uppföljningsarbete av utbildningssatsningar?
- Hur har dessa utbildningar haft betydelse för din personliga utveckling?
- Vad kan du utveckla gällande dina personliga egenskaper och beteende?
- På vilket sätt kan du själv påverka din egen personliga utveckling?

Att vara chef innebär mycket ansvar och en hög arbetsbelastning.

- Vad gör du för att orka med så du mår bra både psykiskt och fysiskt?

Följdfråga: Upplever du att chefskapet är krävande?

Kommunikation och stöd

- Hur uppnås kommunikation och samarbetet mellan chefer?
Följdfråga: Hur upplever du betydelsen av det?
Följdfråga: Hur ofta har ni möten?
(Finns utrymme till reflektion, stöd och diskussion kring händelser etc)

- Upplever du att du och dina chefskollegor har en gemensam syn på behovet av stöd, kommunikation och möjlighet till personlig utveckling?
- Upplever du att din relation till de du är chef över ser lika ut?
- Hur upplever du att din chefs relation är till alla er chefer på samma nivå?
- Finns riktlinjer eller uttalat hur man kommunicerar på ett ”bra” sätt i tal och skrift till varandra?

Följdfråga: Vad betyder detta?

Mänskliga relationer och lärande

- På vilket sätt skapar du goda relationer till medarbetare på alla nivåer?
- Hur arbetar du för att främja lärande och utveckling hos dina underordnade?
- På vilket sätt ger du och får du uppskattning i ditt arbete?

Bilaga 4

Intervjuguide HR- Chefer

Basfakta

- Hur lång erfarenhet har du av att vara chef?
- Hur ser din utbildningsbakgrund ut?
- Hur många medarbetare ansvarar du för?
- Vad är det som gör att du valt att arbeta i en chefsposition?
- Vad innebär det för dig med personlig utveckling inom ledarskap?

Chef- och ledarskap

- Vilka beteenden och egenskaper värdesätter du hos dina chefskollegor?
Följdfråga: Varför är de värdefulla vad ger det dig?
- Vilka egenskaper och beteenden upplever du fördelaktiga i ditt ledarskap?
Följdfråga: Hur tror du att dessa påverkar dig själv och din omgivning?
- Vilka svårigheter upplever du finns gällande relationer i ditt arbete?

HR:s roll

- Vilka kriterier finns för chefer i rekryteringsprocessen gällande personliga egenskaper?
- På vilket sätt syns dessa kriterier i introduktionen av nya chefer?
- Vilken betydelse anser HR att chefsutveckling i stort har för medarbetarna och organisationen?
- Hur upptäcker HR vilket behov olika chefer har av utveckling?
- På vilket sätt bidrar HR till personlig utveckling för chefer?
Följdfråga: Vilket stöd och samarbete finns mellan HR och chefer?

Ledarskapsutveckling

- Vilken typ av ledarskapsutveckling har du fått i denna organisation?
- På vilket sätt görs uppföljningsarbete av utbildningssatsningar?
- Hur har dessa utbildningar haft betydelse för din personliga utveckling?
- Vad kan du utveckla gällande dina personliga egenskaper och beteende?
- På vilket sätt kan du själv påverka din egen personliga utveckling?
Att vara chef innebär mycket ansvar och en hög arbetsbelastning.
- Vad gör du för att orka med så du mår bra både psykiskt och fysiskt?
Följdfråga: Upplever du att chefskapet är krävande?

Kommunikation och stöd

- Hur uppnås kommunikation och samarbetet mellan chefer?
Följdfråga: Hur upplever du betydelsen av det?
Följdfråga: Hur ofta har ni möten?
(Finns utrymme till reflektion, stöd och diskussion kring händelser etc)
- Upplever du att du och dina chefskollegor har en gemensam syn på behovet av stöd, kommunikation och möjlighet till personlig utveckling?
- Upplever du att din relation till de du är chef över ser lika ut?
- Hur upplever du att din chefs relation är till alla er chefer på samma nivå?
- Finns riktlinjer eller uttalat hur man kommunicerar på ett ”bra” sätt i tal och skrift till varandra?
Följdfråga: Vad betyder detta?

Mänskliga relationer och lärande

- På vilket sätt skapar du goda relationer till medarbetare på alla nivåer?
- Hur arbetar du för att främja lärande och utveckling hos dina underordnade?
- På vilket sätt ger du och får du uppskattning i ditt arbete?