



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidat

Effekter och förändringar av ledarutveckling

Författare: Terése Bromée Kjell och Emelie Karlsson

Handledare: Alexis Rydell

Examinator: Karl W Sandberg

Ämne/huvudområde: Personal och Arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15 hp

Ventilerings-/examinationsdatum: 2015-06-04

Vid Högskolan Dalarna har du möjlighet att publicera ditt examensarbete i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Du ökar därmed spridningen och synligheten av ditt examensarbete.

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

Förord

Ett STORT tack till vår handledare Alexis Rydell som har bidragit med kunskap, gett oss värdefull feedback och stöd under uppsatsskrivandet. Vi vill även tacka kommunen som vi har genomfört undersökningen i och de deltagare som har tagit tid till att vara med på de intervjuer vi har genomfört. Vi vill tacka våra familjer och vänner för allt stöd vi fått under dessa intensiva månader med arbetet. Vi tackar alla som har bidragit med sin kunskap och hjälp. Ni har varit ett stöd i form av kunskap, insikter och att fått oss att hålla kurs mot målet, examination. Vi vill även passa på att tacka varandra för ett fantastiskt samarbete med en trevlig och lärorik tid tillsammans.

Falun 2015-06-04

Terése Bromée Kjell och Emelie Karlsson

Sammanfattning

En kommun ställs ofta inför en mängd olika utmaningar, som ställer krav på organisationen, ledarna och medarbetarna. Hur ska kommunen bäst ta sig an dessa utmaningar som samhället och omvärlden ställer för att kunna vara i framkant i sin organisation och ständigt utveckla den? Att utveckla sina ledare som har en central roll i organisationen kan vara ett taktiskt val av strategi för att nå målen som sätts upp i organisationen. Alla frågor som rör kompetens, erfarenhet, utbildning och personlighet är centrala begrepp för att utveckla ledare (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014). Syftet med föreliggande undersökning är att studera om ledarutvecklingen har bidragit med några förändringar eller effekter i kommunen. Genom att ha läst in sig på olika teorier, bland annat om ledarskap, kompetensutveckling och effekter av utveckling har en djupare förståelse ägt rum. Metoden i undersökningen är kvalitativ, där semistrukturerade djupintervjuer har genomförts med åtta chefer som har genomgått ledarutvecklingen. Resultatet visar att efter genomförd ledarutveckling reflekterar cheferna mer över sitt ledarskap, de identifierar styrkor och utvecklingsområden vilket bidrar till kompetensutveckling för individen och för organisationen. De synliga effekterna av kompetensutvecklingen beskrev cheferna att de fått genom en helhetssyn och en större förståelse för andra. Det skapades även en trygghet i sin ledarroll där de insåg vikten av samverkan. Undersökningen kan bidra med att ge en bild av hur effektiv en ledarutveckling kan vara. Genom att exempelvis skapa en öppenhet i organisationen och ha tid för reflektion. Avslutningsvis framläggs några förslag på vad kommunen kan arbeta vidare med som exempelvis att fokusera mer på samverkan och skapa tvärasektionella grupper. Även kommer några förslag på vidare forskning inom området.

Nyckelord: Ledarskap, kompetensutveckling, ekonomiska effekter, effekter

Abstract

An organization often faces a variety of challenges, which requires the organization, managers and employees. How should the municipality best address these challenges society and the world at large in order to be at the forefront of its organization and constantly develop it? Developing their leaders who have a central role in the organization can be a tactical choice of strategy to reach the goals that are set up in the organization. All matters relating to skills, experience, education and personality are key concepts for developing leaders (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014). The aim of the present study is to investigate if the leadership development has helped with some changes or effects in the municipality. By reading up on various theories, including the leadership, skills development and the effects of development have a deeper understanding occurred. The method of the study is qualitative, with semi-structured interviews were conducted with eight managers who have undergone leadership development. The results show that after the leadership reflects the heads more than their leadership, they identify strengths and areas for development which contributes to the professional development of the individual and the organization. The visible effects of brain development described the managers that they received through a holistic approach and a greater understanding of others. It also created a sense of security in their leadership role where they realized the importance of collaboration. The survey can help to provide a picture of how effective a leadership development can be. For example, by creating a transparent organization and to have time for reflection. Finally forth some suggestions on what the municipality can continue working with such focus more on collaboration and create cross-sectional groups. Also, some suggestions for further research in the area.

Keywords: Leadership, skills development, economic effects, effects

Innehållsförteckning

<i>Inledning</i>	1
Syfte och frågeställningar	1
Bakgrund	3
Ledarutvecklingens syfte och innehåll	4
<i>Teori</i>	6
Ledarskap	6
Chefskap kontra ledarskap	6
Ledarens egenskaper	7
Ledarens färdigheter	7
Chefs komplexa roll	8
Ledarskapsutveckling	9
Kompetensförsörjning	10
Kompetensutveckling	11
Historik och kritik mot kompetensutveckling	11
Lärande organisation	12
Ekonomiska effekter med ledarutveckling	12
Effekter av utveckling	12
<i>Metod</i>	14
Förarbete	14
Forskningsstrategi	14
Undersökningsdesign	15
Genomförande	15
Urval	15
Kvalitativa intervjuer	16
Material	17
Etiska aspekter	17
Efterarbete	17
Empirisk analys	17
Tillförlitlighet och trovärdighet	18
Metoddiskussion	19
Kritisk reflektion	20
<i>Resultat och analys</i>	21
Chefskap kontra ledarskap	21
Chefskap	21
Ledarskap	22
Chefernas mål med ledarutvecklingen	22
Chef och ledaregenskaper och beteenden	23
Kompetensutveckling	25
Ekonomiska effekter	28
Synliga effekter och förändringar	29

Diskussion	33
Slutsats	36
Förslag till framtida forskning	37
Förslag på vad kommunen skulle kunna arbeta vidare med	38
Referenslista	40
Bilaga 1.	43
Bilaga 2.	46
Bilaga 3.	47
Bilaga 4.	48
Bilaga 5.	49

Inledning

Här redogör vi för bakgrunden till denna uppsats. Därefter följer en beskrivning av ämnesval, syfte, frågeställningar och avgränsningar.

I dagens samhälle ställs stora krav på organisationen och ledarna. Teknologin går fort fram och samhället förändras ständigt, vilket ställer krav på organisationen att vara i framkant och arbeta proaktivt, med vart organisationen är på väg och hur de ska ta sig dit. Genom att medvetengöra kompetensutvecklingen som en rationell och planerad strategi, möter man omvärldens krav och förändringar i organisationerna. Kompetenskraven ökar vilket tillgodoses genom formella utbildningssatsningar. Satsningar på kompetensutveckling kan ses som en strävan efter ökad legitimitet (Ellström, 2005:01).

Tidigare forskning om effekter av utbildning och andra former av kompetensutveckling i organisationer är relativt svagt utvecklat, både teoretiskt och empiriskt. Det saknas i hög grad forskning vad gäller effekter som går utöver mätningar och deltagarnas attityder (Ellström, 2005:01; Alvesson, 1999). Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden och Hu (2014) påpekar också att enligt tidigare forskning vet vi mindre om hur ledare gör organisationer effektiva jämförelsevis med hur ledare uppfattas.

Genom satsning på kompetens för medarbetarna synliggörs det att vikten ligger på människan i organisationen. HRs roll är bland annat att synliggöra behoven i organisationen och arbeta strategiskt för att utveckla och kunna förändra organisationen, så att den ständigt är i framkant, då dagens teknologi och informationsflöde ökar. Ledarutveckling eller ledarutbildning med dess innehåll, inverkan, påverkan och resultat på organisationen är svagt utvecklad vilket fångade vårt intresse att undersöka detta vidare. Individ, grupp och organisation behöver samspela för att nå uppsatta mål. Hur gör man då det? Under vår studietid har vi studerat vikten av samspelet mellan organisationsutveckling och ledarens roll, vilket har fångat vårt intresse i detta. Ledaren har en viktig roll för organisationens konkurrenskraft och genom att skapa engagemang hos anställda.

Hur ska dessa ledare/chefer ta sig an denna uppgift på bästa sätt för att kunna påverka individen och gruppen mot uppsatta mål som organisationen har? Ledarutbildningar och ledarutvecklingar har vuxit sig större och större och vi har ställt oss frågan, ger de några effekter eller förändringar i organisationen efter att cheferna har genomfört detta?

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka effekter och förändringar hos ledare efter en genomförd ledarutveckling. För att konkretisera syftet kommer följande frågeställningar att behandlas:

- Varför väljer kommunen att chefer ska genomgå en ledarutveckling?
- Har förändringarna varit lönsamma för organisationen?
- Ser chefer som genomgått ledarutvecklingen några ytterligare möjligheter till förbättring som ett led i den genomgåna utvecklingen?

Bakgrund

Detta avsnitt börjar med en förstudie som kommunen själva har genomfört med anledning till en satsning på sina chefer i form av ledarutveckling. Undersökningen som kommunen har gjort ligger till grund för ledarutvecklingen som vi har valt att undersöka och därigenom tittat på eventuella effekter och förändringar efter genomförd ledarutveckling. Detta avsnitt beskriver bakgrunden till ledarutvecklingsprogrammet, uppkomsten och dess utformning. Vi har sammanställt detta genom en intervju med ansvarig för utvecklingen av ledarutvecklingen, personen i fråga är en HR strateg. Vi fick även tilldelat oss böckerna som de använt i ledarutvecklingen och vi fick även ta del av en förstudie som redan var genomförd.

Kommunen vi utförde undersökningen i deltog i ett projekt som ledde vidare till framtagandet av värderingarna i kommunen. För att kunna arbeta vidare med värderingarna togs beteenden fram som medarbetarna skulle leva efter och som var tydliga för kommunens arbete mot visionen. Värderingarna ledde vidare till att en ledarutveckling skulle införas för att påverka och komma till insikt om sina beteenden och möjligheten till förändring kring sina egna beteenden.

Undersökningen har genomförts i en kommun i Dalarna. Kommunen har cirka 1 500 medarbetare som driver den dagliga verksamheten, handlägger ärenden och förverkligar de politiska besluten. Medarbetarna har genom utbildning, erfarenhet och kompetens i uppgift att se till att politikens visioner och beslut följs i det dagliga arbetet.

Tillsammans med sju andra kommuner, som ingår i Sveriges kommuner och landsting (SKL) har det genomförts ett kultur- och värderingsprojekt. En av undersökningarna har genomförts i en kommun i Dalarna. Projektet byggde på en kulturmätning där kommunen ville mäta samhället utifrån tre perspektiv: invånare, politiker och kommunanställda. Kommunen lät dessa tre grupper svara på frågorna:

- Välj ut tio värdeord som bäst beskriver vem du är.
- Välj ut tio värdeord som bäst beskriver hur du upplever kommunen idag.
- Välj ut tio värdeord som du vill ska känneteckna din kommun i framtiden.

Utifrån resultatet av SKLs projekt i kommunen, skapades det en vision i kommunen. Viktigt var att skapa en dialog och engagemang med medborgare och politiker för att svara på frågan vilka är vi och vad är det vi möter. 1400 inkomna svar gav undersökningen, svaren ledde till nya frågor som hur kommer vi dit och hur ska vi göra det?

Sammanställningen av svaren blev att kommunen insåg att de behövde börja arbeta med kommunledningen för att uppnå visionen och införa det "nya tänket". De kollade på alternativ av ledarutveckling exempelvis UL, men ansvarig för ledarutvecklingen beskrev att "gör vi det själva behåller vi kompetensen och äger det själv". De valde att

använda ett verktyg från Baret Value Center CTT, som har en teoretisk bakgrund och verktyg som bygger på forskning. Under tiden de satte samman ledarutvecklingsinnehållet ställde de sig frågan, vad är det vi startar? De ville vara noga med den etiska aspekten. De ville även ha en röd tråd som var förankrad i något. Vi intervjuade den person som varit ansvarig för ledarutvecklingen och fungerat som en facilitator för att få reda på vad ledarutvecklingens syfte var, vad den innehöll och hur det gick till. Den ansvarige för ledarutvecklingen menar att skillnaden mellan ledarutveckling jämförelsevis med ledarutbildning är att utvecklingen är tänkt att vara pågående under en längre tid medan en utbildning är tidsbestämd.

Ledarutvecklingens syfte och innehåll

För att skapa tydlighet och dokumentation över var de är på väg i kommunen har det skapats ett syfte, mål och förväntat resultat. Syftet med ledarutvecklingen är att cheferna ska få en fördjupad kunskap om de egna värderingarna och det egna ledarbeteendet. Målet är att öka förmågan att leda sig själv och andra. Förväntat resultat efter ledarutvecklingen är en ökad kvalitet och professionalitet i kommunens verksamheter för dem vi finns till för – kommuninvånarna, en kultur som kännetecknas av tillit och förtroende, omtanke, kreativitet, stolthet, engagemang och attraktiva arbetsplatser med friska och nöjda medarbetare. I ledarutvecklingen reflekterar cheferna över sitt eget ledarskap. När de har identifierat sina styrkor och utvecklingsområden frågar de cirka 25 medarbetare, kollegor, chefen och eventuella andra intressenter om hur deras ledarskap uppfattas av dem. Parallellt med den egna utvecklingen övar ledarna även på metoder för grupperns lärande och utveckling i vardagen. Ömsesidig och utvecklande feedback som metod är en nyckel för att skapa den kultur som kommunen tror bidrar till kommunens vision 2025 och en fortsatt stolthet över att bo, verka och leva i kommunen. Den ansvarige för ledarutvecklingen i kommunen framhåller:

”Vi kan för att vi vill. Och vi gör det tillsammans! För vi vet att det kommer till nytta för dem vi finns till för. För ett bättre samhälle, för oss och våra barn och för kommande generationer.” Citat från den ansvariga för ledarutvecklingen.

Själva ledarutvecklingen pågår under ett år med fyra träffar á två dagar 8:00–16:30. Det är fyra moduler som de går igenom under året, där det fokuseras på en modul per träff. Innan första träffen fick cheferna i uppgift att läsa fyra kapitel i boken *Get Connected* och göra en personlig värderingsanalys. Modul ett är själva basen på ledarutvecklingen. Här sätts reglerna och vilket förhållningssätt som ska gälla under träffarna. De går igenom hur de vill ha det i gruppen, bland annat att de har tilltro till varandra, aktivt lyssnande, tänka nytt och reflektera. De följer delvis boken *Get Connected* i den första modulen. Facilitatorn för ledarutvecklingen försöker få cheferna att förstå deras verklighet, att de sätter sig in i teorin och ser hur det ser ut i deras verklighet. Sist i denna modul går de ifrån verkligheten lite till att börja djup dyka i sig själv, vilket är att sätta ord på tankar och känslor.

Modul två är en djup dykning i sig själv, där cheferna gemensamt skapar ett språk för att uttrycka sig. Fokus här ligger bland annat på rädsla, irritationsmoment och konflikter. Här kommer de fram till varför de känner rädsla, varför de blir irriterade och vad det är som gör att konflikter uppstår. I denna modul ingår enskilda samtal, så kallade återkopplingsamtal med facilitatorn. Samtalet håller på i cirka fyra timmar och innehåller bland annat hur deras ledarskap ser ut, vilka rädslor de har, deras värderingar och vilken framtidstro de har. Modul två avslutas med att varje ledare kommer att be om och få återkoppling på sitt ledarskap från andra, det vill säga medarbetare, kollegor och chef i en så kallad 360-gradersåterkoppling. Återkopplingen kommer att ge ledaren underlag för det fortsatta arbetet och strävan mot en förändrad kultur i teamen och organisationen.

Modul tre kan uppfattas vara en jobbig del i ledarutvecklingen. Eftersom i denna modul går deltagarna in ännu mer på djupet i sig själv. Här börjar deltagarna ifrågasätta sina sanningar. Feedback är en viktig del i denna modul.

Den sista modulen, modul fyra knyter ihop och summerar hur allt hänger ihop, både under ytan och ovan ytan. Här går deltagarna in mer på lärande för att bli en lärande organisation. Avslutningsvis får alla chefer skriva ett reflektionsprotokoll på hur de tycker att utvecklingen har varit. Sedan får de en bok i avskedsgåva som har ett aktuellt ämne. Parallellt med denna ledarutveckling finns bland annat chefsfrukostar och ledarforum för cheferna att delta på. Under hela ledarutvecklingen uppmuntras cheferna att reflektera över situationer som skapar oror och stress. De uppmanas även att reflektera över hur de tycker att den egna utvecklingen går.

Teori

I följande avsnitt behandlar vi teorier inom områdena som är relevanta för studiens frågeställningar. Teorin fokuserar på ledarskap, ledarutveckling, kompetensförsörjning, kompetensutveckling, lärande organisation, ekonomiska effekter och effekter av utbildning. Dessa är en viktig grund för analys och slutsatser som presenteras mot slutet av uppsatsen.

Ledarskap

Chefskap kontra ledarskap

Döös, Wilhelmson och Backström (2010) framhåller att ledarskap kan anses vara ett tvetydligt uttryck, där det ibland beskriver chefer som mer informella ledare och ibland någonting där emellan. Även Yukl (2012) betonar att ordet ledarskap inte har någon exakt definition, vilket gör att forskare tolkar och definierar med olika utgångspunkter. Att beskriva ledarskapet är komplext vilket forskning visar på flera olika definitioner, där flera teoretiker ställer sig frågan om det ska betraktas som ett vetenskapligt begrepp (Yukl, 2012). I ledarskapsforskning, definieras ledarskap som en egenskap, ett beteende, en roll, en relation, en effekt eller en process (Döös, Wilhelmson & Backström, 2010; Yukl, 2012).

Både Döös, Wilhelmson och Backström (2010) och Yukl (2012) framhåller att arbeta som chef inbegriper en mängd olika uppgifter, varav en är att leda. Chefer ska exempelvis förvalta det bestående och företräda arbetsgivarens intressen, det som brukar kalla chefskap. Chefer ska även stå för framåtriktning och förändring, de ska vägleda medarbetarna att arbeta i enighet med organisationens visioner och verksamhetsidén. (Döös, Wilhelmson & Backström, 2010; Yukl, 2012)

Utbult (2004) beskriver att en chef är en organisatorisk position, där en formellt utsedd befattningshavare är överställd andra. Ledare är ett socialpsykologiskt begrepp som har att göra med relationen mellan människor. Närmare bestämt handlar det om det inflytande som människor har på varandra. Yukl (2012) menar att en chef skapar bestämd ordning medan en ledare strävar efter att skapa förändringar i organisationen. Båda rollerna är viktiga och det krävs en balans mellan dem för att inte medföra för stora risktaganden eller oordning. Dock kan båda rollerna inneha olika betydelse beroende på situation. Vidare uttrycker Utbult (2004) att utöva ledarskap innebär att påverka andra i avsedd riktning. Ledarskap kan delas in i direkt och indirekt, där direkt ledarskap kan vara hur ledaren påverkar andra i exempelvis ett personligt möte eller med hjälp av något kommunikationshjälpmedel. En chef kan också påverka sina medarbetare genom till exempel att förändra deras arbetssituation, eller olika förutsättningar för deras arbete, detta kallas indirekt ledarskap (Utbult, 2004). En annan jämförelse är utifrån Yukl (2012) som framhåller att chefen innehar en beslutsbefogenhet och att denne besitter ett maktförhållande som i sin tur handlar om påverkansfaktorer.

Blomqvist och Röding (2010) betonar att både chefskap och ledarskap handlar om vad som ska göras och att få människor att utföra arbetet. Skillnaden finns i hur detta ska göras. Chefskapet är mer inriktat på planerings- och budgeteringsprocesser som fokuserar på detaljer med klara och korta tidsramar. Ledarskapets processer fokuserar på längre tidsperioder, strategiska risker och värderingar. Chefskap har tyngdpunkt på problemlösning, kontroll och uppföljning medan ledarskap har tyngdpunkten på inspiration, engagemang och att få gruppen med sig (Blomquist & Röding, 2010).

Ledarens egenskaper

Enligt Yukl (2012) letar en del forskare efter egenskaper som leder till att en person utses till informell ledare i grupper, andra undersöker vilka egenskaper som har anlag för avancemang till högre ledarbefattningar och ytterligare andra forskare studerar vilka egenskaper som kan relateras till effektivt chefsarbete. Vissa egenskaper kan vara relevanta i vissa sammanhang men inte i andra (Yukl, 2012). Holmberg (2003) menar att studier av ledarskap i företag handlar i stor utsträckning om faktorer knutna till individen, om tekniken, beteenden och egenskaper. Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) betonar att forskning har visat på att vissa personlighetsdrag bidrar till ett effektivt ledarskap. Där *Big Five* faktorer har en betydande roll, som är en beskrivning av den mänskliga personligheten i form av fem grundläggande, delvis ärftligt relativa dimensioner eller egenskaper som: emotionell instabilitet, extraversion, öppenhet/vänlighet, sympatiskhet och samvetsgrannhet (Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee, 2014).

Ledaregenskaper som bred kompetens, ansvarstagande, aktivt deltagande och status menar Holmberg (2003) har en stor betydelse för att vara en bra ledare. Vidare uttrycker Holmberg (2003) att ledarens egna personliga värderingar samt självförtroende att våga handla, är viktiga variabler för ett framgångsrikt ledarskap. Gurdjian, Halbeisen och Lane (2014) beskriver istället, för att bli en effektiv ledare krävs oftast förändrade beteenden. Att identifiera några av de djupaste tankar, känslor, antaganden och övertygelser är oftast en förutsättning för beteendeförändring. Yukl (2012) redogör för att gemensamma forskningsresultat har kommit fram till åtta egenskaper som har relevans för effektivt ledarskap. Dessa egenskaper är: med självkänsla och tilltro till den egna förmågan, inre kontrollokus, känslomässig stabilitet och mognad, socialiserad maktmotivation, personlig integritet, måttlig hög grad av prestationsorientering och svagt behov av tillhörighet (Yukl, 2012).

Ledarens färdigheter

Genom forskning om vad som kännetecknar ledare har flera typer av färdigheter som anses kunna reflekteras till effektivitet och avancemang kunnat identifieras. Yukl (2012) talar om tre allmänna kategorier av färdigheter som är: tekniska färdigheter, begreppsmässiga färdigheter och interpersonella färdigheter. Tekniska färdigheter består

av kunskaper om metoder, processer och utrustning som behövs för att kunna utföra de specifika arbetsuppgifter som karaktäriserar den organisationsenhet som ledaren ansvarar för. Denna typ av färdighet innefattar bland annat regler, struktur, ledningssystem och information om de anställda. Begreppsmässiga färdigheter omfattar gott omdöme, förutseende, intuition, kreativitet och förmågan att finna mening och struktur. Det är en förutsättning för effektiv planering, organisering och problemlösning. Interpersonella färdigheter består av kunskap om mänskligt beteende och grupprocesser, förmågan att förstå andras känslor, attityder och motiv, samt förmågan att kommunicera klart och övertygande. Interpersonella färdigheter kan också bidra till att göra relationsorienterade beteenden mer effektiva och kunna påverka andra. (Yukl, 2012)

Precis som Yukl (2012) så påpekar Jamail (2015) att den vanligaste färdigheten är att chefer bland annat har teknisk kompetens. Den viktigaste aspekten för färdighet menar Jamail (2015) är att chefer kan kommunicera ansikte mot ansikte. För att bli en effektiv chef och som hänger med i utvecklingen är det viktigt att hon finslipar de mjuka färdigheterna. Jamail (2015) beskriver de mjuka färdigheterna som kommunikation, interpersonell interaktion, inflytande och personlig effektivitet i en social företagsmiljö.

De mest begåvade ledare uppnår färdigheter genom att använda en mystisk blandning av psykologiska förmågor som kallas emotionell intelligens (Stewart, 2004). Det innebär att ledarna är självmedvetna och empatiska. De kan läsa och reglera sina egna känslor samtidigt instinktivt greppa hur andra känner och mäta deras känslomässiga tillstånd (Stewart, 2004). De grundläggande komponenterna för ett effektivt ledarskap menar Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) är att som ledare ha självinstinkt eller självförståelse. Cunyat och Melguizo (2013) uttrycker istället att ett effektivt ledarskap handlar mer om att ledaren måste vara minst lika produktiv som sina medarbetare.

Chefens komplexa roll

Enligt Utbult (2004) har chefen många funktioner men viktigast är att medarbetarna har en kompetent chef. En chef som ser helheten och driver frågor framåt och engagerar sig i medarbetarnas välbefinnande. Chefen kan ofta hamna i en konfliktroll eftersom denne företräder medarbetarna, överordnade chefer och sedan ska chefen skapa förståelse för dessa ute i verksamheten (Utbult, 2004). Komplexiteten i chefens roller beskriver Yukl (2012) som en förbindelselänk där nätverkandet är av vikt. Att vara en förebild som chef, vara synlig på ceremonier, delta på möten och att ta rollen som övervakare i form av att ta del av information och analysera den. Utbult (2004) precis som Yukl (2012) menar att chefens uppgift är att ha rollen som informationsförmedlare som är en del i komplexiteten då en viss information måste passera chefen innan de underordnade får ta del av den. Rollen som talesperson har chefen då denne ska informera utanför organisationen och för att göra det måste chefen visa upp dagsaktuella kunskaper om sin organisation. Organisationen har krav och förutsättningar på sina chefer som exempelvis inkluderar normer, värden och regler som chefen ska förhålla sig till och arbeta med.

Samtidigt ska de försöka få medarbetarna att förstå och arbeta mot de uppsatta målen (Utbult, 2004; Yukl, 2012). Vidare betonar Yukl (2012) att en chef behöver ha en entreprenörsroll för att fungera som en initiativtagare för att förbättra den befintliga situationen. Vidare behöver chefen även ha rollen som krishanterare, vilket innebär att ta itu med problem och inte låta de ignoreras. Som chef bör man även fungera som en resursfördelare för att dela på pengar, personal och material med mera. En chef har även förhandlarrollen exempelvis vid fackliga förhandlingar, men även vid rollkonflikter då chefen behöver förena motstridiga krav från överordnade och underordnades förväntningar (Yukl, 2012).

Ledarskapsutveckling

Cai (2014) påpekar att ledarskapsutveckling upptar stora mängder investeringar varje år och att dess effekter saknar utvärdering. Ledarskapsutveckling bör i första hand syfta till att bilda en ram för förvaltningsprinciper för att bygga lämplig motivationsmekanism, lätta ledningspersonalens lärande i handling, omvandla dess tankesätt och öka deras kritiska ledningskompetens (Cai, 2014). Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) framhåller att ledarutveckling bygger på progressiv kompetensutveckling. Om organisationen vill utveckla chefernas ledarskap i en viss riktning så menar Utbult (2004) att organisationen samtidigt måste se till att de får rätt förutsättningar i sitt arbete, som gör detta ledarskap möjligt. Då kan de se till utvecklingen av ledarskapet som en väsentlig del av en mera allmän satsning på att utveckla organisationen (Utbult, 2004). Day Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) betonar att det är skillnad att utveckla ledare och utveckla ledarskapet. Ledarutveckling fokuserar på att utveckla enskilda ledare medan ledarskapsutveckling fokuserar på en utvecklingsprocess som i sig själv innebär flera individer. Ledarutveckling påstår Dionne, Gupta, Sotak, Shirreffs, Serban, Hao, Kim och Yammarino (2014) är viktigt för att bygga den nästa generationens ledare.

Cai (2014) beskriver att det finns olika metoder för ledarskapsutveckling. Det finns två faser, där första fasen är att bygga en ledningsprincipers ram som består av förvaltningsprinciper i grundläggande kurser inom management. Den andra fasen är att bilda en integrerad förvaltnings vy för ett specifikt företagande. En annan metod är lärande i arbete, vilket innebär att lära sig verkliga problem i realtid. Flera chefer bildar en grupp där var och en står inför krävande och komplicerade problem inom den egna organisationen. För att lösa problemen måste de hjälpa varandra. Ytterligare en modell är att motivera cheferna kontinuerligt. Chefer måste lita på sin ledarförmåga för att lösa problem i slutändan. Bygga en lämplig mekanism för att underlätta inläringen (Cai, 2014). Moyce (2014) menar att typiska val för ledarutveckling inkluderar formella kurser, skraddarsydda utbildningar, coachning och mentorskap. Dessa bör kombineras för att förbättra kunskaper, färdigheter och beteenden. Enbart erfarenhet ligger inte till grund för ett gott ledarskap. Erfarenheter behöver kombineras med utbildning för att kunna bli en bra chef (Moyce, 2014). Vidare betonar Cai (2014) att det finns tre grundläggande kritiska färdigheter som bygger på att bli en bra chef, de är tekniska,

mänskliga och begreppsfärdigheter. Om en chefs viljestyrka inte är stark och om företagets stöd saknas, blir det ingen seriös ledarskapsutveckling (Cai, 2014).

Utbult (2004) uttrycker att punktinsatser av lärande fungerar ofta inte så bra, ett kollektivt lärande är att föredra genom att samverka med alla chefer. Uppläggningsen av ledarutvecklingen bör även ta hänsyn till omgivningen, förutsättningarna, organisationen och andra faktorer som spelar in. Utbult (2004) beskriver vidare att innan mål sätts upp för ledarutvecklingen, så bör en analys göras på vad det är som behöver förbättras och förändras i organisationen. Andra forskare menar på att använda sinnet för att bli en bättre chef. Både Armstrong och Sadler-Smith (2008) och Karakas (2011) påpekar att hjälpa cheferna att använda sina sinnen för att reflektera över saker som att bli mer kreativ för bland annat logiskt tänkande, ha ett större inflytande och övertalning, hantera konflikter och leverera förändring, på så sätt få ut mer av livet och kunna ge mer till andra. Människor förändras bara när de tror att det är i deras eget intresse att göra det. Det kan bli ett problem för organisationen om det inte finns ett intresse för utveckling från medarbetarnas sida, vilket kan leda till att utvecklingen stagnerar i organisationen. (Armstrong & Sadler-Smith, 2008; Karakas, 2011)

Kompetensförsörjning

Enligt Anttila (1997) är kompetensförsörjning ett samlingsbegrepp för hur företaget utvecklar och säkerställer medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför. Kompetensförsörjning menas med hur företaget säkerställer de kompetensmässiga förutsättningarna, för att fungera i enlighet med verksamhetsplanen. Granberg (2011) sammanfattar kompetensförsörjning som en benämning på planering och åtgärder som syftar till att tillgodose företagets behov av arbetskraft såväl antal anställda som med rätt kompetens. Det handlar om tillskott av personal och om utveckling av personal. Fränkel (2003) beskriver att kompetensförsörjning är det sätt som organisationen, förvaltningen och myndigheten tillgodoser kompetenskraven för nuläget och även för framtiden. Det menas att på vilket sätt organisationen tillgodoser sina behov av kompetenstillförsel (Fränkel, 2003).

Vidare menar Anttila (1997) att kompetensförsörjning är en ständigt pågående och naturlig del i verksamheten. Kompetensförsörjning består av en synlig och en osynlig del. Den synliga delen kan exempelvis bestå av policydokument kring kompetens och kompetensutveckling, hjälpmedel för ledarnas utvecklingssamtal och utbildningsprogram för företagets medarbetare. Den osynliga delen består av de uppgifter antingen nuvarande eller kommande som vi ställs inför och vår förmåga att utvecklas och skapa förutsättningar för att lösa dessa. Kompetensförsörjning innebär att säkerställa och utveckla medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför, oavsett hur organisationen säkerställer och utvecklar den. (Anttila, 1997)

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling definieras enligt Ellström (2005:01) och Kock (2011) som en sammanfattande beteckning för de olika åtgärder som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetens på en verksamhets interna arbetsmarknad. Åtgärder kan vara rekrytering, befordran, utbildning eller träning av personal, olika typer av icke-formell utbildning, lärande i samband med utförande av det dagliga arbetet eller planerade förändringar av arbetsuppgifter eller arbetsorganisationer. Både Ellström (2005:01) och Kock (2011) framhåller vidare att termen kompetensutveckling även kan användas i andra betydelser, nämligen som beteckning på de individuella läroprocesser som leder till en förändring av individens kompetens. Då kan kompetensutveckling skilja mellan en organisationsrelaterad och en individuell betydelse. Även Fränkel (2003) menar att kompetensutveckling inte enbart handlar om företagets utveckling. Det handlar lika mycket om den anställdes egen utveckling och karriär. Vidare beskriver Fränkel (2003) att kompetensutveckling innebär att varje anställd har rätt till en kompetensutvecklingsplan. Där anges vilka krav som kommer att ställas på den anställda i framtiden och vilken kompetensutveckling som behövs för att klara dessa krav.

Burke och Hutchins (2008) beskriver att en organisation som lägger mycket vikt på kompetensutveckling kan med hjälp av fyra kännetecken bli en framgångsrik organisation. De fyra kännetecknen som måste uppfyllas för att organisationen ska bli framgångsrik är strategisk anpassning av utbildning med organisationens strategiska plan, är en beskrivning av struktur och informationslämning för utbildning, är det ursprungliga fokus för utbildning och utvecklingsarbete och att bedömning och överföring av lärandet säkerställs så den utbildade chefens kompetens används på arbetet (Burke & Hutchins, 2008). Kompetensutveckling beskrivs av Sandberg och Targama (1998) som avgörande för organisationens effektivitet och konkurrensförmåga.

Historik och kritik mot kompetensutveckling

Taylor (1911) uttrycker att det finns kritik mot att låta de anställda inom en yrkesgrupp sköta sin egen kompetensutveckling, genom muntlig inläring alternativt genom omedveten personlig observation. Resultatet av en genomförd undersökning visade att kompetensen blev undermålig och detta synliggjordes aldrig för företagets ledning (Taylor, 1911). Dionne, Gupta, Sotak, Shirreffs, Serban, Hao, Kim och Yammarino (2014) framhåller att om ledaren inte arbetar för att främja kreativitet och utveckling hos medarbetarna så hämmar det utvecklingen hos medarbetarna. Parker, Holesgrove och Pathak (2015) menar att utveckling av medarbetare är kostsamt för organisationer. En del medarbetare är resistenta mot utveckling och förändringar vilket kan bidra till att satsningen på att utveckla dessa medarbetare blir kostsamt (Parker, Holesgrove & Pathak 2015).

Lärande organisation

Senge (1995) tar upp de fem disciplinerna: *Personligt mästerskap*, *Tankemodeller*, *Gemensamma visioner*, *Teamlärande* och *Systemtänkande*. *Personligt mästerskap* handlar om personlig utveckling, viljan av att ständigt utvecklas och konsten att kunna fördjupa och bredda sina visioner. *Tankemodeller* handlar mer om att våra invanda tankemönster hindrar oss i arbetet från att nå nya insikter, vi agerar utifrån redan utformade tankemönster och vi gör grova generaliseringar. *Gemensamma visioner* innebär att ett gemensamt engagemang, lägger grunden till samhörighet och samverkan som ger energi till lärande. *Teamlärande* handlar om att en arbetsgrupp ska fungera som ett lag, där alla arbetar åt samma håll och fungerar som en helhet. *Systemtänkande* binder samman de fyra tidigare disciplinerna, vilket i sin tur skapar helheten. För att förändra i en organisation är det viktigt att se helheten och inte bara se inom vissa områden. (Senge, 1995)

Ekonomiska effekter med ledarutveckling

En ökad ledarskapskompetens ger en minskning i korttidsfrånvaron betonar Catasús (2008). Vidare menar Catasús (2008) att denna minskning medför att antal sjukdagar minimeras. Eftersom en sjukdag kostar en hel del pengar så kan en insats att utveckla ledare bidra till att det ger mer än vad det kostar för organisationen. Johansson och Johrén (2011) framhåller för att kunna göra bättre ekonomiska bedömningar av utbildningseffekter är det viktigt att göra utvärderingar. Det handlar då om långsiktiga bedömningar av effekter på arbetssituation (Johansson & Johrén, 2011). Ju mer effektiv en organisation är desto mer kan det producera och sälja, vilket i sin tur genererar ekonomisk vinning och är anledningen till varför effektivitet ofta står högt i kurs (Lundmark, 1998). Kompetensutveckling inom företagets ramar är således bra exempel på sätt att försöka öka effektiviteten hos de anställda (Lundmark, 1998). Skärvad och Olsson (2008) uttrycker istället att vinst inte nödvändigtvis är den enda drivkraften för företag. Vissa företag vill tjäna pengar för att kunna bidra med något mer. De ekonomiska vinsterna för företaget blir då bättre uttryckt ett medel än ett mål (Skärvad & Olsson, 2008).

Effekter av utveckling

Forskning om effekter av utbildning och andra former av kompetensutveckling i organisationer menar Kock (2011) är tämligen svagt utvecklade, såväl teoretiskt som empiriskt. En stor del av den tillgängliga forskningen är inriktad på studier av utbildningseffekter, inte sällan i form av deltagarnas attityder till utbildningen. I en tidigare studie gjord av Ellström (2005:01) visade de på följande effekter av kompetensutveckling, ett ökat yrkeskunnande, ett ökat intresse att lära sig nytt i arbetet, en ökad motivation, att deltagarna får en helhetsbild av arbetet, större ansvar och att de trivs bättre i arbetet. För att nå framgång genom effekter av kompetensutveckling behövs det ett samspel mellan deltagarnas förutsättningar, programmets planering, innehåll och utformning, förutsättningar relaterade till verksamhetens komplexitet. Resultat av effekter som Ellström (2005:01) beskriver precis som Kock (2011) är deltagarnas

attityder till en fortbildande utbildning, effekter genom förvärvade kunskaper och genom att utföra vissa arbetsuppgifter, men även i form av prestationer på verksamhetsnivå som kan uttrycka sig i arbetslaget eller på organisationsnivå (Ellström, 2005:01; Kock, 2011).

Andra effekter av fortbildande utbildning menar Ellström (2005:01) avser en förändring hos en individ, grupp av individer eller en verksamhet som ett resultat av deltagande i någon form av utbildning. Förändringar kan avse kunskaper, färdigheter, attityder eller beteenden. Effekter som kan uppträda på kortare eller längre sikt, vara generella eller mer uppgiftsspecifika, avsedda eller icke-avsedda och önskvärda eller icke-önskvärda (Ellström, 2005:01). Kock (2014) förklarar att individfaktorer kan påverka effektiviteten av utbildningen. Faktorerna är kapacitet, motivation, personlighet och självbild. Kapacitet går ut på att deltagare med hög kognitiv inlärningsförmåga, goda förkunskaper och hög erfarenhetsnivå kommer sannolikt att lära sig mer. Motivation till att lära handlar om den ansträngning, det intresse och uthållighet som deltagaren investerar i lärandet. Personlighet innebär att deltagaren har en intellektuell öppenhet, verkar samspele positivt med möjligheten att utveckla ett effektivt ledarskap. Självbild medför att deltagare som har en högre tilltro till den egna förmågan att klara av något, lär sig mer under utbildning och presterar sedan bättre på arbetet (Kock, 2014). Utbult (2004) poängterar att hur de högre chefer agerar i sitt ledarskap kan också ge olika förutsättningar, möjligheter och begränsningar för hur chefer på lägre nivåer kan utöva sitt ledarskap, effekterna sprids på så sätt i organisationen. Vidare menar Utbult (2004) att högre chefers agerande står som modell för medarbetarna på lägre nivåer genom uppvisat beteende.

Gurdjian, Halbeisen och Lane (2014) och Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) beskriver att mäta förändringar eller att se resultat efter genomförd utbildning, misslyckas ofta, eftersom uppföljningar oftast saknas. Ett sätt att bedöma till exempel omfattningen av beteendeförändring är att använda 360-graders återkoppling under utbildningens gång, både i mitten av utbildningen men även efter ett tag efter utbildningens slut. Andra sätt kan vara att övervaka deltagarnas karriärsutveckling efter utbildningen (Gurdjian, Halbeisen & Lane, 2014; Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014).

Metod

I följande avsnitt redogör vi för hur vi gått tillväga och våra metodval. Vi beskriver den kvalitativa metoden som denna uppsats bygger på samt varför vi valde denna undersökningsmetod. Studiens urvalskriterier beskrivs samt valet av respondenter, därefter förklaras tillvägagångssätt och databearbetningen.

Förarbete

För att finna tidigare forskning inom det valda ämnet för uppsatsen söktes information i bland annat bibliotekets databas Business Source Elite och Google Scholar vid Högskolan Dalarna. Det söktes efter tidigare gjord forskning inom området ledarutveckling men även efter litteratur, tidningsartiklar och vetenskapliga artiklar. Sökningen av material utökades även med att söka på engelska sidor med engelska termer.

Forskningsstrategi

Forskningsstrategi kan delas in i två olika kategorier; kvantitativ och kvalitativ datainsamling. Kvalitativ metod är lämplig när forskaren vill besvara frågorna hur eller varför, medan den kvantitativa ansatsen är mer lämplig för att besvara frågan vad. I kvalitativ forskning ligger tonvikten på tolkning och förståelse för ett fenomen och i kvantitativ forskning ligger tonvikten på siffror och statistik. Kvantitativ forskning skapar möjligheten att finna statistiska signifikanser och skillnader mellan olika variabler eller grupper (Denscombe, 2009). Motivet till val av kvalitativ metod var att undersökningen syftade till att besvara frågorna hur och varför.

En deduktiv ansats har använts i denna undersökning. När det gäller deduktiv forskning utgår forskaren från en befintlig teori som vanligtvis brukar utgöra referensramen för problemet som ska undersökas. Därefter tillämpas teorin i en situation för att få en ny bild som kan jämföras med verkligheten (Yin, 2013). Motivet till att ha använt en deduktiv ansats var att information från tidigare teorier och befintlig forskning har använts för att ha en grund till insamlingen av empirin. Tillsammans med befintlig teori och insamling av empiri har en analys gjorts.

Vetenskapen ger oss möjligheten att ta makten över samhällsutvecklingen. Vetenskap är ett utvecklingsarbete vilket forskarna i denna undersökning ser sambanden och vikten av att belysa vårt syfte, men även se samband med omvärlden och dess krav och vilka krav som ställs på ledarna och organisationerna idag. Samband finns överallt därför är forskning viktigt för att belysa dem, men även vad som är viktigt att veta genom subjektiva bedömningar spelar in i våra bedömningar av god forskning (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009).

Utvecklingen tar oss framåt varför vi är där vi är idag med teknik och de framsteg som görs inom olika områden. När vi talar om vetenskap talar vi om klarhet i relationen mellan enskilda fenomenets karaktär och dess fenomenets betydelse i en större verklighet (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). Genom hermeneutiken tolkas verkligheten och det söks samband utifrån människans uppfattning om olika företeelser. Studien gjordes för att kunna studera sambanden mellan chefernas tolkningar och deras uppfattning om ledarutvecklingen. (Bjerled, Demker & Hinnfors, 2009)

Undersökningsdesign

Undersökningen har riktat in sig på en fallstudie. Yin (2013) påstår att fallstudier ger forskaren förutsättningar att fånga det praktiska fenomenet och kontexten som fenomenet befinner sig inom. Vidare menar Denscombe (2009) att fallstudier fokuserar på en enda undersökningsenhet av ett särskilt fenomen i avsikt att tillhandahålla en djupgående redogörelse för händelser, förhållanden, erfarenheter eller processer som förekommer i detta särskilda fall. Fallstudie passar bäst som tillvägagångssätt när forskaren vill undersöka en fråga på djupet och tillhandahålla en förklaring som kan hantera komplexiteten och subtiliteterna i verkliga situationer (Denscombe, 2009). Det huvudsakliga upplägget på denna undersökning är en kvalitativ fallstudie, men en viss kvantitativ del som beskriver chefernas ledarbeteende, vilket styrker upp undersökningen. Eftersom undersökningen riktade in sig på en sektion i en kommun blev val av motiv en fallstudie.

Genomförande

Urval

Undersökningen avsåg att undersöka ett fenomen på djupet, därav lämpade sig en fallstudie för datainsamling som tidigare nämnts. Urval av fall skedde efter att en av oss som genomförde undersökningen påbörjade ett arbete som personalstrateg inom kommunen. Det tillfrågades en kollega som var ansvarig för ledarutvecklingen om det hade skett någon uppföljning och utvärdering från deltagarna som gick ledarutvecklingen. Det hade det inte gjorts efter ledarutvecklingen, utan det hade endast varit ett avslutande samtal mellan skaparen av ledarutvecklingen och chefen. Urvalet av intervjupersoner gjordes genom ett bekvämlighetsurval (Denscombe, 2009). Efter rekommendationer av tillförordnad kommundirektör tillfrågades kommunledningen vilket innefattar sektorcheferna i kommunen. En av sektorerna och deras chefer blev även tillfrågade på grund av att de var först ut med ledarutvecklingen och därav först klara med ledarutvecklingen. Valet av deltagare gjordes tillsammans med facilitator för ledarutvecklingen. Motiv till bekvämlighetsurval användes för att tillförordnad kommundirektör valde en sektor till denna undersökning eftersom de var de första som genomgick ledarutvecklingen i kommunen.

Kvalitativa intervjuer

Till undersökningen valdes det att göra kvalitativa intervjuer med åtta deltagare (Bilaga 1) för att samla in datamaterial. En kvalitativ intervju utmärks av att den som intervjuar ställer enkla, raka och öppna frågor och svaren på frågorna kan vara komplexa och innehållsrika (Trost, 2010). Intervjufrågorna var semistrukturerade vilket innebär att det fanns utrymme och plats för intervjupersonen att svara fritt och att följdfrågor kan ställas (Denscombe, 2009).

Material om ledarutvecklingen tilldelades oss med en beskrivning av bakgrunden för ledarutvecklingen som besvarade frågorna varför kommunen beslutat att genomföra en ledarutveckling och vad anledningen och syftet med en satsning på cheferna var. Frågor som skulle ställas till utvecklaren av programmet förbereddes med utgångspunkt från det material som skaparen av ledarutvecklingsprogrammet tilldelat oss. Andra frågor kompletterades utifrån forskning som var av intresse för de kommande intervjuerna. Exempel på frågor var: *Tycker du att syftet blivit uppnått utifrån genomförd utbildning?* (bilaga 2)

En tid för intervju med skaparen av ledarutvecklingen bokades in och genomfördes i mötesrummet på personalavdelningen i kommunen, där det var avskilt, ostört och hade god akustik som är viktiga delar enligt Denscombe (2009). Intervjun varade i en och en halv timma. Den spelades in på telefon med godkännande av skaparen av ledarutvecklingen och anteckningar gjordes under intervjuens gång. Efter intervjun sammanfattades informationen tillsammans med de anteckningar som hade skrivit ner under intervjuens gång och den inspelning som gjordes.

Intervjufrågor (bilaga 3) sattes samman för deltagarna som grundades på tidigare forskning och bakgrundsmaterialet som tilldelats. Frågor som var kopplade till syftet sammanfattades och som förhoppningsvis skulle besvara undersökningens syfte. Exempel på frågor som genomfördes var: *Vad har du märkt för synliga effekter och vad är största skillnaden för dig efter genomförd ledarutveckling?* (bilaga 3)

En provintervju genomfördes med en chef som gått en annan ledarutveckling. Detta gjordes för att undersöka om frågorna var relevanta och om tiden för intervjufrågorna överensstämde med det som var tänkt. Feedbacken vi fick av deltagaren var positiv och vi ansåg att vi kunde använda de frågeställningar vi hade satt samman för undersökningen.

Ett missivbrev (bilaga 5) skickades ut till de chefer som skulle delta i undersökningen för att bland annat informera dem om undersökningen och för att kunna boka in tid för intervju. Intervjuerna genomfördes under mars månad 2015 i mötesrummet på personalavdelningen i kommunhuset. Varje intervju varade i cirka en timma. Vid alla intervjutillfällena informerades det om anonymitet och de etiska aspekterna. Det var både män och kvinnor som intervjuades. Uppdelningen av intervjutillfällena var att en

informerade om undersökningens bakgrund, syfte, de etiska aspekterna och förde anteckningar. Den andra genomförde intervjufrågorna. Detta upplägg valdes för att intervjuerna skulle få bästa möjliga tillförlitlighet då samma intervjuare ställde frågorna och för att de skulle bli ställda på samma sätt.

Under intervjuerna fick cheferna även besvara en enkätfråga (bilaga 4). Frågan var: *ringa in det beteende som stämmer bäst in på ditt ledarskap i nuläget*. Det fanns 100 svarsalternativ att välja mellan, men cheferna skulle välja ut tio stycken svarsalternativ. Anledningen var att se samband mellan cheferna och deras beteende kopplat till ledarskapet och möjligen en inverkan på de förändringar och effekter som skulle kunna bli i undersökningen, även likheter och olikheter. Detta för att undersöka beteendet kring det ledarskapet som finns i kommunen.

Material

Material som användes i undersökningen var: bakgrundsmaterial från ledarutvecklingen som till exempel syftet, innehållet och upplägget med ledarutvecklingen. Missivbrev (bilaga 5) som skickades ut till cheferna, intervjumallar (bilaga 2 och 3) och telefon för inspelning av intervjuer. Även primärdata från både intervjuer och frågeformulär (bilaga 4) och sekundärdata från teorier användes.

Etiska aspekter

Om organisationen tar människor på allvar och värnar om respekten för individen och dennes integritet, bör detta även förmedlas. Vid utdelning av frågeformulären och inför intervjuerna informerades respondenterna om de forskningsetiska reglerna med att de är anonyma och att de när som helst får avbryta intervjun. Syftet med undersökningen förklarades samt vilka som skulle ta del av det insamlade materialet. Vidare förklarades att deltagandet var frivilligt, anonymt samt att möjlighet fanns att avbryta undersökningen när som helst. Denscombe (2009) beskriver tre olika principer för de etiska reglerna enligt följande:

- respektera deltagarnas rättigheter och värdighet;
- undvika att deltagarna lider någon skada genom att medverka i forskningsprojektet;
- arbeta på ett sätt som är ärligt och som respekterar deltagarnas integritet (Denscombe, 2009).

Efterarbete

Empirisk analys

I en kvalitativ studie måste insamlad data tolkas och bearbetas. Det är viktigt att forskarna distanserar sig i analysprocessen för att inte använda sig av egna åsikter, värderingar eller övertygelser ska blandas in för att behålla en opartisk och objektiv

ståndpunkt (Denscombe, 2009). De inspelade intervjuerna säkerhetskopierades till datorn, eftersom kvalitativ data har en tendens att vara oersättlig som Denscombe (2009) redogör för. Efter att intervjuerna var genomförda, transkriberades varje intervju för att sedan tolkas och sammanställas. Vidare bör allt material i största möjliga utsträckning sammanställas och organiseras i ett kompatibelt format och som gör det möjligt att vid senare tidpunkt kunna lägga till egna noteringar och kommentarer (Denscombe, 2009). Vid analys av det empiriska materialet användes en tematisk analys. Valet blev att följa Langemars (2008) steg för den tematiska analysen för att möjliggöra en tematisering av det empiriska materialet. En tematisk analys innebär enligt Langemar (2008) att insamlad data struktureras utifrån olika teman. Teman kan antingen vara bestämda i förväg, teoristyrd eller utarbetade utifrån insamlad data, empiristyrd. Ambitionen till denna undersökning var att följa Langemars (2008) tematisk analys som innehåller sju steg. Första steget är att transkribera materialet och läsa igenom texten tills den är av god överblick. Andra steget är att gå igenom texten där relevant text för frågeställningen markeras. I det tredje steget sorteras citat ut och text till det första temat plockas ut. När man kommer till det fjärde steget plockas relevant text ut till de övriga teman. I det femte steget, när alla teman är genomgångna görs en slutgiltig bedömning av varje tema där definitionen framförs och varje tema sammanfattas med egna ord. Sista steget är att relatera teman till varandra så att det blir en sammanhängande helhet.

Tillförlitlighet och trovärdighet

Det ska finnas en tillförlitlighet i mätningen vilket uttrycker sig i reliabiliteten då den som intervjuar ska fråga på samma sätt i alla intervjuerna och mätningen skall vara stabil. Samma mätning skall kunna göras om och om igen och det skall kunna ge samma resultat (Trost, 2012). Trovärdigheten som uttrycker sig i validitet innebär i vilken utsträckning vi verkligen undersöker det vi avser att undersöka (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009).

Genom noggrant utvalda frågor för intervjuerna utifrån bakgrundsmaterial och intervjun med utbildningsansvarig så gjordes intervjufrågor som var trovärdiga att använda som ett underlag vid de semistrukturerade intervjuerna som skulle genomföras. Innan användning av färdiga intervjufrågor testades de på en chef som genomgått en annan ledarutbildning. Frågorna bedömdes trovärdiga och tiden testades i samband med val av frågor. Valet av semistrukturerade frågor grundades på att intervjuaren inte ville styra svaren, utan låta svaren styra frågorna, som i sin tur fick större trovärdighet då svaren stämde in på det som undersöktes. Objektiviteten grundade sig på att en ställde frågor och den andra lyssnade och skrev ner vad som hade blivit sagt, detta tillsammans med en inspelning på telefon som utfördes på plats för intervjun. Det fanns en tillförlitlighet i undersökningen då samma intervjuare ställde frågorna för att de skulle bli ställda på samma sätt. Detta medförde att mätningen blev stabil. Sammanfattning gjordes på plats direkt efter intervjutillfällena för att gå igenom skrivna och inspelade materialet, för att senare analyseras tillsammans med allt intervjumaterial samtidigt. En medvetenhet kring att hålla sig objektiv och till fakta var genomtänkt fanns. Eftersom en av studenterna

arbetade på plats fanns en noggrannhet med att sammanställa enbart det som blivit sagt utan egna tolkningar. Studenten påbörjade sin anställning i anslutning till intervjutillfällena vilket var i ett tidigt skede av arbetet. Det kan vara svårt att helt utesluta det objektiva synsättet i undersökningen, vilket kan påverka resultatet. En medveten kring detta gjorde att vi arbetade systematiskt utifrån insamlad data för att förhålla oss professionella och för att inte påverka reliabiliteten i undersökningen.

Shenton (2004) beskriver att metoden som används för undersökningen borde inkludera beskrivandet och planerandet av det tänkta och genomförda utförandet, data som adresserar tid för datainsamling och vad som var gjort ute på fältet. Att reflektera över projektet, effekterna och valen som gjordes visar på trovärdighet i arbetet enligt Shenton (2004). Val av metod i denna undersökning styrker tillförlitligheten, vilket Shenton (2004) betonar genom att enbart undersöka det som är tänkt att undersökas.

Metoddiskussion

Val av metod samt metoddiskussion måste alltid vila på metodologiska överväganden. Med metodologi menas ungefär, de tänkande och de principer som ligger till grund för sättet att arbeta (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). Hermeneutikens bas vilar på humaniora till skillnad mot positivismens naturvetenskapliga ideal. Motiv till val av hermeneutik var målet, att undersöka ett fenomen och skapa förståelse kring det, vilket en kvantitativ metod inte avser göra. Den kvantitativa metoden besvarar frågor som hur många, hur mycket och uttrycks oftast i siffror. Motsatts till det avser den kvalitativa metoden mäta vilka kvaliteter en företeelse har. Där kunskap kring dessa kvaliteter eller egenskaper hjälper oss att förstå företeelsen (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009).

Forskningsuppgiften avgör valet av metod, men den kvalitativa beskrivs av Bjereld, Demker och Hinnfors (2009) att all forskning har någon form av kvantitativa inslag vare sig forskaren vill förstå det eller ej. Vidare beskriver de att inom humaniora och samhällsvetenskap använder de sig av en metodologi som innehåller båda metoder och att riktningen går mot en multienhetsmetodologi (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). Denna undersökning har använt både kvalitativ och till en viss kvantitativ del. Undersökningen har fokuserat på några frågeställningar på djupet för att få en förståelse för fenomenet. En enkät användes i samband med intervjuerna för att sammanställa ledarens beteende och de likheter cheferna har med varandra i sitt ledarskap.

Eftersom det har saknats tidigare forskning inom det område som har undersökts, så ansåg vi att utifrån syftet med denna undersökning, skulle en kvalitativ undersökningsmetod genomföras för att nå önskat resultat. Detta för att få så trovärdig och bra information som möjligt. Fokus har legat på områden där det finns mätbara aspekter, med mer upplevda effekter än faktiska siffror. Vid valet med en fallstudie gavs det en mer djupgående redovisning av deltagarnas erfarenhet av en händelse, där man ville tolka och förstå deltagarnas subjektiva upplevelse av ledarutvecklingen.

För att studera det valda ämnet genom andra metoder, hade det kunnat genomföras gruppintervjuer av chefer för att kunna nå ut till fler chefer eller enbart ha skickat ut frågeformulär till cheferna. Resultatet hade troligtvis sett olika ut beroende på vilken metod som hade använts. Då vi ville få mer utförliga svar av deltagarna så valdes kvalitativa intervjuer att genomföras i denna undersökning. Undersökningen genomfördes genom djupintervjuer eftersom att trovärdigheten blir bättre, då man träffar intervjupersonerna personligen. Vid intervjuerna lämnades det utrymme för att kunna ställa öppna frågor. Intervjuerna gav även en mättnad i svaren. Efter genomförd undersökning kom vi fram till att svaren av intervjupersonerna i de kvalitativa intervjuerna inte hade gett samma svar som i kvantitativ undersökning. Genom de svaren vi fick gavs det en större förståelse av chefernas bakgrund och beteenden men även en möjlighet att ge förslag på förbättringar.

Genom att ha intervjuat alla de 65 cheferna i kommunen hade en slutsats lättare kunnat dras för vilka effekter eller förändringar som ledarutvecklingen hade bidragit till i kommunen. Tiden var en avgörande faktor för att en sådan stor undersökning inte kunde genomföras i denna C-uppsats då vi hade 15 högskolepoäng till förfogande. Bjereld, Demker och Hinnfors (2009) beskriver vikten av precision, tidsplanering och bildning där tidsplaneringen är viktig eftersom det är ett uttryck för målmedvetenhet. Precision beskrivs att som forskare måste man alltid göra sitt bästa med en klarhet i tanken. Bildning beskrivs genom att kraven på ett bredare engagemang över ämnesgränser och över nationsgränser, vi behöver lyfta blicken (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009).

Kritisk reflektion

Det är svårt att generalisera resultaten när bara åtta av 65 chefer inom kommunen har intervjuats. Yin (2013) menar att generaliseringar har en begränsad roll men man kan vilja hålla möjligheter öppna för att generalisera sina upptäckter. Argumentet för att vilja generalisera upptäckterna från en enda studie, är att varje given studie bara kan samla in en begränsad mängd data från en begränsad mängd datainsamlingsenheter (Yin, 2013).

I denna undersökning hade tio chefer blivit tillfrågade om att delta i undersökningen. Det var åtta chefer som hörde av sig och var intresserade. Två bortfall, därav en chef som var sjukskriven och en chef som inte svarade på de två förfrågningar som gjordes. Om det hade varit fler chefer som hade valt att avstå från undersökningen hade det blivit sårbart för undersökningens trovärdighet.

Resultat och analys

I följande avsnitt redogör vi för de resultat vi kommer fram till i intervjuerna med våra respondenter, kopplat till tidigare teoriavsnitt. Vi kommer att i löpande text varva empirin med analysen i uppsatsen. Utifrån intervjuerna tittar vi på följande: chef kontra ledare, chef/ledaregenskaper och beteenden, kompetensutveckling, lärande organisation, ekonomiska vinningar och synliga effekter och förändringar.

Chefskap kontra ledarskap

Sju av åtta chefer skiljer på chef och ledare. Flera chefer nämner att vara en chef är någonting hårdare och har en mer formell roll, någonting som är nedskrivet där en chef bland annat har i uppgift att fatta tydliga beslut. Andra karaktärsdrag som intervjupersonerna anser att en chef ska ha är att han är inriktad på resultat, har ordning och reda, är strukturerad, agerar fullt ut, är tydlig och styr med hela handen. En intervjuperson betonade att en chef kan vara mindre omtyckt av medarbetarna på grund av att en chef är hårdare än en ledare. Några intervjupersoner anser att viktiga karaktärsdrag för en ledare är när man är mer fokuserad på måluppfyllelse, utveckling, skapar delaktighet och engagemang i grupp och är lite mer mjukare än en chef. En intervjuperson menar att en ledare inte är lika formellt som en chef. En av de åtta cheferna menar att det inte var någon skillnad på att vara chef och ledare.

Tre av åtta chefer har som åsikt att som chef är man både chef och ledare, att leda människor måste en chef emellertid kunna göra. En chef förklarar ledarens roll enligt följande:

”En ledare är till för att leda och få människor att följa, men det svåra är hur man får människor att följa.” (IP7)

Som tydligt framkom under intervjuerna var att sju av de åtta cheferna ser en skillnad på att vara chef och ledare, vissa chefer menar även att det var en stor skillnad mellan begreppen chef och ledare. Några av intervjupersonerna precis som Döös, Wilhelmson och Backström (2010) och Yukl (2012) poängterar att ledarskap kan tyckas vara ett tvetydligt uttryck. Där vissa chefer beskriver att ledarskapet är komplext vilket precis som Yukl (2012) visar på med flera olika definitioner. Precis som både Döös, Wilhelmson och Backström (2010) och Yukl (2012) framhåller så menar några av intervjupersonerna att arbeta som chef innefattar en mängd olika uppgifter, varav en är att leda. Tre av åtta chefer betonar att en chef måste ha ledaregenskaper för att kunna leda och utveckla medarbetarna.

Chefskap

Det gemensamma uttrycket som intervjupersonerna hade för chefskap var att det är någonting hårdare, som chef finns en titel och det är mer en formell roll. Även Utbult

(2004) framhåller att en chef är en formellt utsedd befattningshavare som är överställd andra. Några intervjupersoner menar att chefskapet är mer inriktat på resultat som fokuserar på detaljer som har klara och korta tidsramar med kontroll och uppföljning. Detta är även någonting som Blomquist och Röding (2010) betonar. Andra chefsegenskaper som intervjupersonerna har gemensamt är att de tycker att en chef fattar tydliga beslut, har ordning och reda, är strukturerad, styr med hela handen och agerar fullt ut. Detta är någonting som Döös, Wilhelmson och Backström (2010) även betonar är viktiga egenskaper för att vara en bra chef. En chef ska vara mer inriktad på att vägleda medarbetarna att arbeta i enighet med kommunens värderingar och stå för framåtriktning och förändring. Några chefer menar att chefskap är mer inriktad på resultat och har beslutsbefogenhet, detta är någonting som även Yukl (2012) framhåller.

Ledarskap

Det gemensamma som intervjupersonerna anser om ledarskap är att en ledare är någonting som en chef måste vara. Detta är någonting som även kan ses i ledarskapsforskning (se Döös, Wilhelmson & Backström, 2010; Yukl, 2012). En ledare ska skapa delaktighet och engagemang i grupp menar några av intervjupersonerna och det är någonting som även Utbult (2004) och Blomquist och Röding (2010) uttrycker som bidrar till en bra ledare. Ledarskap har tyngdpunkten på att inspirera medarbetarna och få de engagerade så hela gruppen arbetar mot samma mål. Det är relationen mellan människor som är i fokus.

Det är flera intervjupersoner som beskriver att en ledare är någonting mjukare än en chef. Några intervjupersoner betonar att en chef bland annat styr med hela handen och är mer inriktad på resultat mot vad en ledare är. Detta kan liknas med Jamail (2015) som framhåller att det är viktigt att cheferna finslipar de mjuka färdigheterna och att cheferna blir mjukare i sitt sätt att vara. Detta för att bli en effektivare och mer omtyckt chef.

Chefernas mål med ledarutvecklingen

Intervjupersonerna fick frågan om de hade satt upp några mål innan start av ledarutvecklingen och det var blandade svar som kom fram. Allt ifrån att inga mål var satta, till att en nyfikenhet och öppenhet fanns. Andra mål som var satta var att bli bättre i sitt chefskap och synliggöra sina beteenden, men även en önskan att få med sig olika verktyg för bland annat att hantera konflikter. En chef hade som mål att bli mer lyhörd och bättre på att ge feedback, målet var även att utveckla sina styrkor och bli medveten om svagheterna men inte gräva ner sig i svagheterna. Även att synliggöra sina egna ledarbeteenden, att komma fram till vilka värderingar cheferna har som person och om de stämmer överens med de värderingar som kommunen har.

Som Utbult (2004) framhåller med ledarutveckling är att innan målen sätts upp med utvecklingen, bör kommunen se över vad det är som behöver förändras och förbättras i

organisationen. Några av de åtta cheferna som vi intervjuade hade satt upp mål med deras deltagande av ledarutvecklingen. De intervjuade cheferna som hade satt upp mål med ledarutvecklingen var bland annat att synliggöra sina beteenden, något som även var syftet med ledarutvecklingen i kommunen. Detta är något som Moyce (2014) menar att en ledarutveckling inkluderar. Det som Day Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) framhåller är att det är skillnad att utveckla ledare och utveckla ledarskapet. Det är något som vissa av de intervjuade cheferna även påpekade, då några av cheferna vill synliggöra sina ledarbeteenden och några andra chefer vill få en bättre samverkan med alla chefer i kommunen.

Chef och ledaregenskaper och beteenden

Gemensamt för fem av åtta av cheferna var att de beskriver deras beteende i att vara ambitiösa, målinriktade och med fokus på dem vi är till för. Vilket synliggör arbetet med värderingarna som kommunen styrs av, med fokus på vem kommunen är till för. De styrkor som chef som flera intervjupersoner har gemensamt är att de är lyhörda, brinner för deras arbete, är lösningsfokuserade, är duktiga på att delegera ut arbetsuppgifter till medarbetarna och är goda lyssnare.

”Bättre stora öron än en stor käft. Jag är bra på att lyssna in och höra vad organisationen behöver”. (IP7)

Andra starka ledaregenskaper som intervjupersonerna har var att någon är strukturerad, en annan är mål- och resultatnriktad, skapa engagemang och delaktighet för medarbetarna. En annan chef är drivande, kommunikativ, ärlig, förtroendegivande, strategisk och stöttande.

”Jag litar på människor och behöver inte kolla upp dem så de gör sina uppgifter. Utan jag har förtroende för dem och är väldigt stöttande, blåser det till rejält, då finns jag där.” (IP4)

De beteenden som återkom flest gånger från intervjupersonerna är att fem av åtta chefer beskriver deras beteende i att vara ambitiösa, målinriktade och med fokus på dem vi är till för. Dessa beteenden är mest gemensamma för cheferna. Fyra av åtta chefer ringade in lyhörd, engagerad och fokus på dem vi finns till för. Tre av åtta chefer ringade in driver frågor, bra relation med dem vi finns till för, samhällsengagerad och bygger team.

”Teamkänsla är viktigt då alla är beroende av varandra och där alla är lika viktiga och fyller sin funktion i teamet. Det är viktigt att skapa vi-känsla, för då blir samarbetet bättre och man känner sig mer delaktig. Ett team är mycket starkare än en enskild individ.” (IP 6)

Det som synliggörs av cheferna är att arbetet med värderingarna som kommunen styrs av med, fokus på vem kommunen är till för har kommit fram då fem av åtta chefer anger

detta som viktiga egenskaper. Positivt med detta är att värderingsarbetet som har varit en del av ledarutvecklingen och uppkomsten till den, har nu synliggjorts i ledarbeteendet, vilket är en vinst för kommunen då en av målsättningarna var att nå ut med dem. Ambitiös och målinriktad kan liknas med Yukl (2012) beskrivelse på måttlig hög grad av prestationsorientering som är av vikt för ett framgångsrikt ledarskap.

Andra beteenden som cheferna uttrycker att de har är väldigt varierat, men liknelser med Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) så beskriver sig cheferna som engagerade, entreprenör, bygger team, målinriktad, lyhörd, professionell, helhet seende, lösningsfokuserad, empatisk, kommunikativ, relationsskapare och tar ansvar. Dessa egenskaper bör en bra ledare ha betonar några av de intervjuade cheferna. Dessa egenskaper och beteenden stämmer överens med teorin och forskningen som bekräftar att vara en bra ledare och en effektiv ledare enligt Holmberg (2003), Yukl (2012) och Utbult (2004). Några chefer menar på att se helheten och driva frågor framåt och engagera sig i medarbetarnas välbefinnande, självkänsla och tilltro till den egna förmågan är viktiga beteenden. De beskriver vidare att som chef bör man ha en inre kontroll, vara känslomässigt stabil och ha en mognad, ha entreprenörskap och vara en krishanterare, något som även Holmberg (2003), Yukl (2012) och Utbult (2004) uttrycker som en chef behöver ha.

Fler faktorer som Yukl (2012) framhåller som påverkar beteenden är socialiserad maktmotivation, personlig integritet, måttlig hög grad av prestationsorientering och svagt behov av tillhörighet, egna personliga värderingar samt självförtroende att våga handla. Detta är viktiga variabler för ett framgångsrikt ledarskap (Yukl, 2012). Dessa egenskaper påpekar cheferna att de själva har och en slutsats skulle då kunna vara att de har ett effektivt ledarskap i kommunen. Detta beskriver bara en del av alla chefer vilket inte går att generalisera, men eftersom det är dem som är högst uppsatta i kommunledningen som blir förebilder för att de andra cheferna som i sin tur skulle kunna leva som dessa chefer lär. Det kan liknas med det som Cunyat och Melguizo (2013) framhåller att ett effektivt ledarskap handlar mer om att ledaren måste vara minst lika produktiv som sina kollegor.

Att vara en effektiv ledare bidrar till effekter i organisationen. Då krävs ändrade beteenden och att cheferna synliggör beteendena vilket de gör via ledarutvecklingen. Gurdjian, Halbeisen och Lane (2014) beskriver effekterna och kraven av dessa beteenden genom att vara effektiva ledare krävs oftast förändrade beteenden. Att genomföra en ledarutveckling i kommunen är en stor satsning, vilket bidrar till en strategisk plan. Cheferna har själva beskrivit att ledarutvecklingen är väl genomtänkt med syfte och mål kopplat till visionen och värderingarna i kommunen. Strategier kan beskrivas genom anpassning av utbildning med organisationens strategiska plan men även en beskrivning av struktur och informationslämning för utbildning. Det är den ursprungliga mittpunkten för utbildningen, utvecklingsarbetet, bedömning och överföring av lärandet som säkerställs. Har chefen använt sig av ovan given

beskrivning kan den utbildade chefens kompetens användas på arbetet vilket Burke och Hutchins (2008) beskriver i sina teorier.

Kompetensutveckling

Alla åtta intervjupersoner betonar att ledarutvecklingen har bidragit till kompetensutveckling både för individuell del men även för organisationen. En intervjuperson menar att kompetensutvecklingen har bidragit till utveckling:

”Ledarutvecklingen har varit bra, den har tillfört ett litet steg i utvecklingen, en liten pusselbit har fallit på plats.” (IP3)

När det gäller kompetensutveckling på individnivå så tyckte intervjupersonerna att ledarutvecklingen har bidragit till att de har fått en god grund att stå på. Det gemensamma som intervjupersonerna ser med ledarutvecklingen och vad den har bidragit till med kompetensutveckling, så har det bland annat varit att de har fått större förståelse för hur andra tänker. Denna förståelse fick de genom att de fick träffa andra chefer och få en helhetssyn genom att upptäcka hur lika de har det på sina avdelningar. En av cheferna menar även att han har fått en trygghet i ledarskapet och där han har blivit mer effektiv i sin roll.

”Under ledarutvecklingstillfällena träffar man likasinnade chefer och där samverkan blir allt viktigare.” (IP 1)

En annan chef tycker att ledarutvecklingen var positiv då hon fick veta vilka egenskaper kommunen vill ha på sina chefer. Två av åtta chefer anser att de har fått många bra verktyg att använda sig av i sitt arbete. En chef beskriver att grupputvecklingen i kommunen har blivit bättre och han anser att det har blivit ett mer känslöstyrkt ledarskap. Ledarutvecklingen har bidragit till att det har skapats en gemensam bild i kommunen uttrycker en chef, vidare påpekar han även att nyckeln nu är att följa denna bild även framöver.

Ledarutvecklingen har även bidragit till att organisationen har kompetensutvecklats påstår alla åtta intervjupersoner. Några intervjupersoner menar att det har skapats ett gemensamt språk bland cheferna i kommunen. En chef beskriver att cheferna har blivit mer medvetna om kommunens värderingar, de är medvetna om vart kommunen är på väg, har förståelse för vem de finns till för och deras personliga beteenden har blivit bättre.

”Ledarutvecklingen har skapat en bättre arbetsglädje då det är kul att gå till jobbet.” (IP 3)

Genom att alla chefer får genomgå ledarutvecklingen så menar alla intervjupersoner att alla chefer har samma grund att stå på, där cheferna har fått ett helhetsperspektiv, blivit mer lyhörda och mer fokuserade på att komma framåt än att rikta in sig på att hitta fel.

Då det har varit chefer från olika avdelningar på ledarutvecklingen så har det bidragit till att cheferna insett att finns det problem på deras avdelningar så finns det även samma problem på andras avdelningar. De kan nu fråga varandra om hjälp avdelningarna emellan. Ledarutvecklingen har bidragit till att cheferna har öppnat upp sig och tittat mer på sig själva i sitt eget agerande. Chefskompetensen måste finnas hos cheferna i kommunen menar en intervjuperson på, vidare betonar chefen att det är viktigt att alla chefer i organisationen är bra ledare.

”Om organisationen satsar på kompetensutveckling för medarbetarna så leder det till en väl fungerande och bra organisation.” (IP 5)

Genom att låta alla chefer i kommunen utveckla sin kompetens via en ledarutveckling bidrar det till en framgångsrik organisation. Det är något som Burke och Hutchins (2008) framhåller att kompetensutveckling bidrar till en positiv effekt på organisationen. De intervjuade cheferna tycker att ledarutvecklingen har bidragit till att de har fått en god grund att stå på, där alla chefer i kommunen genomgår samma utveckling. Detta är något som Granberg (2011) beskriver leder till att organisationen har tillgodosett ett behov av kompetensutveckling av deras chefer.

Genom kompetensutveckling bidrar cheferna till förändringar och effekter i organisationen både individuellt och i organisationen. Alla åtta cheferna som intervjuades anser att kompetensutveckling är viktig, både individuellt och för organisationen. Det kan liknas med det som Fränkel (2003) beskriver är positivt med kompetensutveckling. Kompetensutveckling beskrivs av Sandberg och Targama (1998) som avgörande för organisationens effektivitet och konkurrensförmåga, vilket kommunen visar på viljan att vara konkurrenskraftiga i sitt val av att satsa på sina chefer i ledarutvecklingen. Den ökade kompetensutvecklingen som ledarutvecklingen har bidragit med beskriver intervjupersonerna är, att de träffar likasinnade chefer och där samverkan blir allt viktigare. Cheferna ser att på andra avdelningar har de liknande problem och utmaningar, där de nu kan hjälpa varandra eftersom samverkan har blivit mycket bättre. Detta är något som Anttila (1997) menar på att kompetensförsörjningen har bidragit till att organisationen har utvecklat och säkerställt att medarbetarnas förmåga har blivit bättre på att lösa de uppgifter som de ställs inför. Genom att ha en trygg ledare skapar det förutsättningar för att säkerställa och utveckla medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter som de ställs inför. Kompetensförsörjning är av stor vikt för organisationen och ledarskapet, då ledaren påverkar organisationen och medarbetarna som ska leda arbetet mot organisationens mål (Anttila, 1997).

Cheferna inser vikten av att förstå hur andra tänker, där all grupputveckling är att leda sig själv och samtidigt lyssna på andra. Ledarutvecklingen har även bidragit till att organisationen har skapat ett gemensamt språk där cheferna är mer medvetna om kommunens värderingar, om vart kommunen är på väg, har förståelse för vem vi finns till för och deras personliga beteenden blir bättre. Detta är något som Anttila (1997)

benämner som en osynlig del inom kompetensförstärkning. En större förståelse för sina arbetsuppgifter leder till att det skapar en bättre arbetsglädje, då det blir roligare att gå till jobbet.

Ledarutvecklingen har bidragit till att några av cheferna har ökat sin kompetens som i sin tur har gett dem trygghet i ledarskapet. Detta är något som Gurdjian, Halbeisen och Lane (2014) betonar kan ha en betydelse för de förändrade beteendena som ledarutvecklingen har bidragit till. Kompetensutveckling är viktigt för att vara en bra och effektiv ledare menar några chefer som intervjuades. Genom kompetensutveckling utvecklas cheferna som individer och blir tryggare i sina roller, vilket Ellström (2005:01) visade på som bidrar till ett effektivare ledarskap. Många av de intervjuade cheferna tycker att det är bra att det är chefer från olika avdelningar under ledarutvecklingen, det har bidragit till att det har blivit en bättre samverkan i kommunen och att det har blivit ett lärande från varandra. Detta är något som Utbult (2004) framhåller med kollektivt lärande, att ett kollektivt lärande är att föredra då samverkan med alla chefer blir bättre.

Kommunen ville ha en vetenskaplig grund att stå på när det gällde kompetensutveckling för cheferna i kommunen. De valde att använda verktyg från Baret Value Center CTT, som har en teoretisk bakgrund och verktyg som bygger på forskning. Då kommunen valt att låta cheferna kompetensutvecklas har det valt att använda färdiga verktyg. Detta eftersom Taylor (1911) uttrycker att det finns kritik till att låta de anställda inom en yrkesgrupp sköta sin egen kompetensutveckling. Något som kommunen ska tänka på om de ska föra över kunskap genom muntlig inläring, alternativt omedveten personlig observation bör det ske strukturerat. Exempelvis i form av lärlingsutbildning eller mentorskap, kan man även överföra tyst kunskap. Likt det som Dionne, Gupta, Sotak, Shirreffs, Serban, Hao, Kim och Yammarino (2014) framhåller att om ledaren inte arbetar för att underlätta för kreativitet och utveckling hos medarbetarna, kan det förhindra utvecklingen hos medarbetarna. Några av de intervjuade cheferna anser att ledarutvecklingen har bidragit till kompetensutveckling, vilket har främjat till att de har fått ett ökat yrkeskunnande, ett ökat intresse att lära sig nytt i arbetet, en ökad motivation, att de får en helhetsbild av arbetet, större ansvar och att de trivs bättre i arbetet. Dessa egenskaper beskriver cheferna att det har fått med sig i sin ledarutveckling vilket styrker Ellströms (2005:01) teori.

Muntlig inläring och omedveten observation inträffade av deltagarna som deltog i ledarutvecklingen då olika verktyg användes på träffarna och genom samverkan mellan cheferna. Detta var Taylor (1911) kritisk mot att sköta sin egen kompetensutveckling. Skillnaden med ledarutvecklingen som genomfördes och Taylor (1911), var att inläringen skedde samtidigt som det fanns en person som var ansvarig för ledarutvecklingen, den sköttes inte enbart av på eget initiativ.

Ekonomiska effekter

När det gäller ekonomiska effekter för kommunen efter genomförd ledarutveckling så är det lite blandade åsikter om det. Fyra chefer ser ekonomiska vinningar med ledarutvecklingen, två chefer ser inga direkta vinningar, en chef hoppas att det finns ekonomiska vinningar och en chef anser att det har gått för kort tid, men hoppas att det ger ekonomiska vinningar i framtiden, utvärderingar behövs menar han på.

Några chefer uttrycker att ledarutvecklingen bidrar till en mer fungerande organisation, de menar att om alla chefer har samma syn så leder det till en helhet som i sin tur kan bli en ekonomisk fördel. En chef beskriver att om alla chefer trivs och vill stanna kvar i kommunen, blir personalomsättningen inte så hög, vidare beskriver samma chef även att ett bra ledarskap kan bidra till att medarbetarna stannar kvar i organisationen.

”Teamkänsla är viktig då alla är beroende av varandra och där alla är lika viktiga och fyller sin funktion i teamet.” (IP 5)

En chef anser att ledarutvecklingen bidrar till att cheferna i kommunen har blivit mer kreativa och delaktiga, vilket de förhoppningsvis även för med sig på sina medarbetare. Cheferna kan vara med att påverka och utveckla sina arbetsuppgifter, vilket leder till att det blir effektivisering. En annan chef menar att om de får mindre pengar till avdelningen, kan det bidra till att de blir bättre och effektivare på att hitta lösningar på arbetet så de klarar den budget som de har fått.

En chef menar att om cheferna får med sig sina medarbetare och får dem att känna delaktighet i arbetet kan det leda till att det blir roligare på jobbet, som i sin tur kan leda till mindre sjukfrånvarningar. Allt detta beskriver samma chef kan leda till att de blir effektivare i sitt arbete vilket är en ekonomisk vinning. Vidare påstår chefen att fokuserar kommunen på kunden, bidrar det till att pengar sparas i och med att de agerar, medvetandegör det och stödjer personalen.

”Fokus ska ligga på kunden och inte på pengarna.” (IP 2)

Effektivitet leder till ekonomiska effekter betonar Lundmark (1998), även några av de intervjuade cheferna anser att om cheferna kan vara med och påverka sina arbetsuppgifter, kan det leda till att det blir effektiviseringar i kommunen. Precis som Catasús (2008) så menar en intervjuad chef att om cheferna i kommunen får med sig sina medarbetare och gör dem mer delaktiga i sina arbeten kan det leda till mindre sjukfrånvaro på grund av att det blir roligare på arbetet. Denna minskning av sjukfrånvaro blir en ekonomisk vinning då sjukfrånvaro kostar mycket för kommunen. En chef liksom Catasús (2008) framhåller att det är en kostnad att genomföra ledarutveckling i en organisation, men att utveckla ledare kan bidra till att det ger mer ekonomiska fördelar än vad det ger kostnader för kommunen, som till exempel lägre sjukfrånvaro som tidigare nämnts.

Johansson och Johrén (2011) och Cai (2014) betonar, för att kunna göra bättre ekonomiska bedömningar av utbildningseffekter är det viktigt att göra utvärderingar. En chef som intervjuades menar att det var för tidigt att göra utlåtande om ekonomiska vinningar med ledarutvecklingen. Han poängterade att det behöver gå några år till för att kommunen ska kunna göra utvärderingar på hur det har gått rent ekonomiskt. Istället för att bara se ledarutvecklingen i kommunen som en ren vinst i att tjäna pengar så finns det andra drivkrafter som ledarutvecklingen bidrar till (Skärvad & Olsson, 2008). En chef anser att ledarutvecklingen har bidragit till att cheferna i kommunen har blivit mer kreativa och delaktiga, vilket de förhoppningsvis även för med sig på sina medarbetare. Enligt Skärvad och Olsson (2008) blir de ekonomiska vinsterna för företaget bättre uttryckt i ett medel än i ett mål.

Två av de åtta intervjuade cheferna såg inte några ekonomiska vinningar med ledarutvecklingen, de kan understryka precis som Parker, Holesgrove och Pathak (2015) framhåller att vissa medarbetare inte är villiga till att förändras. Detta medför att utveckling av medarbetare kan vara kostsamt för organisationer. Det viktiga ligger i att informera cheferna om varför ledarutveckling är bra för organisationen och vad den ska leda till.

Synliga effekter och förändringar

Förändringar och effekter som de intervjuade cheferna beskriver att de har gjort, är att använda sig av cirkeldialog, fått en bättre struktur i sitt arbete, medvetengör sig själv bättre, ökat sin medvetenhet både kring värderingarna och även vid hur de betar sig. Några chefer betonar även att vissa av cheferna som har genomfört ledarutvecklingen har fått en aha upplevelse och att de har fått bra verktyg att arbeta vidare med. Ledarutvecklingen har bidragit till att cheferna har fått en helhet i sitt ledarskap. En intervjuad chef menar att vissa chefer som har gått ledarutvecklingen även har sett en baksida i det och där de har upptäckt att de inte vill vara ledare. Flera chefer beskriver att ledningsgruppen har blivit mer sammansvetsade, där de har arbetat ihop sig mer i kommunledningen, blivit bättre på att hantera dålig kritik och även på att ge feedback till sina medarbetare.

”Ledarutvecklingen är viktig eftersom det skapar ett gemensamt språk. Även att de i kommunen arbetar för en gemensam grund, där utvecklingsfrågor kommer naturligt.” (IP 2)

Några chefer tar sig tid till att stanna upp och reflektera mer nu än innan genomförd ledarutveckling. I och med ledarutvecklingen har kommunens värderingar kommit mer i fokus. Även som chef att stanna upp, reflektera och vara mer tydlig i det som görs har blivit en förändring. Andra saker som har förändrats menar några chefer är att det har blivit högre i tak efter ledarutvecklingen, där cheferna nu kan säga vad de tycker och tänker men även att kolla på sina sämre sidor och arbeta mer med dem. Cheferna har

även blivit bättre på att rannsaka sig själva, ser mer sina svagheter, är mer tydliga och ärliga, har en ökad förståelse för sina styrkor och svagheter i sitt ledarskap. En chef påstår att han lärde känna kommunledningsgruppen bättre, där de nu arbetat ihop sig mer som ett team och där de har blivit mer öppna och ärliga.

”Cheferna betyder mycket, för utan en bra ledare så finns det ingen som styr medarbetarna framåt för att nå visionen. Ett bra ledarskap är a och o för att lyckas.”(IP 8)

Alla dessa effekter har blivit efter ledarutvecklingen, vilket visar på synliga effekter efter genomförd ledarutveckling. Cheferna beskriver vidare att de även gjort förändringar genom mer effektiva möten med bättre struktur och infört cirkeldialog i sina arbetsgrupper, där de går laget runt bland medarbetarna så de får säga vad de vill och tycka till. Även tid för reflektion över sitt ledarskap och att ha fått en helhetssyn har varit några av förändringarna för cheferna. En av cheferna uttrycker att effekterna är att stöttat de andra cheferna i att gå ledarutvecklingen och att de har fått ett gemensamt språk, fått en bättre förståelse för vilka intressenter de har men även den röda tråden så alla känner igen sig. En medvetenhet om sig själv har infunnit sig, cheferna pratar mer om kommunens värderingar.

Ledarutvecklingen har enligt intervjupersonerna tillfört verktyg och gett tips på övningar som cheferna har tagit med sig och använder på sina möten och även under sina utvecklingssamtal. Andra positiva verktyg som många av cheferna som intervjuades tycker var 360 - graders feedback som de fick i mitten av ledarutvecklingen. I och med kulturarbetet som kommunen har arbetat med så har en chef fått upp synen på hur komplext samhället är som vi lever i. Några chefer menar att ledarutvecklingen har bidragit till att de vill skapa en förändring i vardagen med att vara mer kommunikativa, försöka ge mer feedback till sina medarbetare och avsätta mer tid för reflektion.

”All grupputveckling är att leda sig själv och samtidigt lyssna på andra.” (IP 2)

Cheferna som intervjuades använder sig av olika verktyg från boken *Get Connected*. De har blivit mer tydliga, raka och ärliga i ledarskapet, blivit tryggare i sin ledarroll, några av cheferna menar även på att medarbetarsamtalen har blivit mer givande. Även individuella effekter och förändringar har några av de intervjuade cheferna sett, genom att bland annat fått en ökad förståelse för sina styrkor och svagheter i sitt ledarskap. Några av cheferna framhåller även att de fick en fördjupad och ökad förståelse på grundvärderingarna som är kopplade till beteenden, de fick även en bättre bild av de övriga cheferna som genomgått ledarutvecklingen.

Några av cheferna beskriver att ledarutvecklingen har bidragit till att de har fått en bättre struktur i sitt arbete, att de medvetengör sig själv bättre, har ökat sin medvetenhet både kring värderingarna och även vid hur de beter sig. Enligt Ellström (2005:01) leder detta bland annat till ett ökat yrkeskunnande, ett ökat intresse att lära sig nytt i arbetet och en

ökad motivation. Ledarutvecklingen har enligt de intervjuade cheferna gett synbara resultat i dagsläget som bland annat går att mäta i beteenden. På sikt tror några chefer att de är lättare att se de ekonomiska resultaten då beteendena är inarbetade, effektiviteten blivit bättre och den ekonomiska medvetenheten är högre. Något som Lundmark (1998) menar leder till ekonomisk vinning.

Några intervjupersoner medgav att ledarutvecklingen även har bidragit med verktyget 360 – graders feedback, som var bra tyckte några chefer, vilket Gurdjian, Halbeisen och Lane (2014) och Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) menar är ett bra sätt att bedöma till exempel omfattningen av beteendeförändringar. Då en 360 - graders feedback endast genomfördes i mitten av ledarutvecklingen var många chefers åsikt att det saknades uppföljning på ledarutvecklingen. Gurdjian, Halbeisen & Lane (2014) beskriver att mäta förändringar eller att se resultat efter genomförd utbildning, misslyckas ofta, eftersom uppföljningar efter genomfört utbildning oftast saknas. Viktigt att tänka på när en organisation genomför en utveckling eller utbildning är att följa upp den.

En chef nämnde att vissa av de chefer som har gått ledarutvecklingen har även sett en baksida i att vara ledare, vilket har bidragit till att de inte vill vara ledare längre. Detta kan bero på att kompetensutvecklingen i och med ledarutvecklingen har bidragit till, att den individuella läroprocessen har lett till en förändring av individens kompetens och beteende. Något som både Ellström (2005:01) och Kock (2011) framhåller som kan bidra till en förändrad insikt i sig själv. Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) och Stewart (2004) uttrycker vikten av självinsikt som grundläggande komponenter för ett effektivt ledarskap, vilket cheferna själva anser att de har kommit fram till, som till exempel en större självkänedom i sitt ledarskap. Men även att cheferna kan läsa av och reglera sina egna känslor, samtidigt som de omedvetet kan förstå hur andra beter sig i deras känslomässiga tillstånd.

Några chefer betonar att de tar sig tid till att stanna upp och reflektera mer nu efter genomförd ledarutveckling. Detta kan synliggöras med det som både Armstrong och Sadler-Smith (2008) och Karakas (2011) beskriver vilket bidrar till att cheferna blir mer kreativ för bland annat logisk tänkare, ha ett större inflytande och övertalning, hantera konflikter och leverera förändring. På så sätt få ut mer av livet och kunna ge mer till andra. Även att hantera konflikter menar några av de intervjuade cheferna på att de känner sig mer bekväma med nu efter genomförd ledarutveckling. De har fått verktyg med sig om hur de till exempel ska agera.

Flera av de intervjuade cheferna beskriver att ledningsgruppen har blivit mer sammansvetsad, där de har arbetat ihop sig mer i kommunledningen. Kompetensutvecklingen leder till framgång genom att samspelet blir bättre, enligt Ellström (2005:01). Vidare framhåller Ellström (2005:01) för att nå framgång genom effekter av kompetensutveckling behövs det ett samspel mellan deltagarnas

förutsättningar, programmets planering, innehåll och utformning, där förutsättningar är relaterade till verksamhetens komplexitet. Dessa förutsättningar anser några av de intervjuade cheferna att kommunen har tagit hänsyn till i form av programmets planering, innehåll och utformning. Till viss del har det tagits hänsyn till organisationens komplexitet, eftersom de har använt sig av ett gemensamt forum för cheferna, där de har blandade grupper med chefer från hela organisationen vilket även stärker det kollektiva lärandet.

Liksom Senges (1995) fem discipliner finns liknelser i hur ledarutvecklingen i kommunen följde samma modell. De ville att cheferna skulle göra en personlig inventering vilket liknas med det personliga mästerskapet genom att reflektera över sitt ledarskap och komma fram till "egna beteenden". De sattes sedan ihop i ett systemtänk genom den gemensamma visionen som var grunden till ledarutvecklingen. Teamlärande skedde när grupperna sattes samman i de olika blocken då cheferna integrerade med varandra mellan de olika sektorerna. I kommunen är det viktigt att lägga fokus på cheferna men även att se helheten. Systemtänkandet bygger på helheten och genom de svar som kom in kan vi se att ett helhetstänk har utvecklats efter genomförd ledarutveckling.

Diskussion

I följande avsnitt kommer vi diskutera helheten av studien utifrån det teoretiska och empiriska materialet, för att på så sätt ge en djupare analys av arbetet. Arbetet väcker mycket tankar och idéer som vi självklart vill dela med oss av. Vi ser även att det finns olika angreppssätt i denna fråga kring ledarutveckling och dess effekter och förändringar i organisationer.

Utifrån SKLs (skl.se) undersökning som genomfördes i kommunen hade de själva ställt sig den frågan i samband med en kulturmätning. Undersökningen avsåg mäta samhället utifrån tre perspektiv: invånare, politiker och kommunanställda. Kraven som kommunen hade var att bli fler invånare för att möta framtidens ekonomiska krav på kommunen. Vad ställs då för krav på organisationen och ledarna för att uppnå och sträva mot detta mål? Vi anser att kommunen ville skapa en medvetenhet hos alla medborgare, invånare, medarbetare, politiker och chef/ledare.

Ledarskap handlar om att få alla medarbetare att sträva mot samma mål och att vara en förebild, med "att leva som man lär" (Holmberg,2003). Vikten ligger då på att satsa på ledarnas utveckling. Det krävs självinsikt och medvetenhet för att leda andra. Den ledarutveckling som kommunen valde att utforma var förankrad i det vetenskapliga och hade en teoretiskt grund att vila på. Syftet var att skapa en fördjupad kunskap om det egna ledarbeteendet. Målet var att öka förmågan att leda sig själv och andra vilket även syftade till visionen om att tillsammans arbeta för att bli fler invånare.

Att vara ledare handlar om att bygga relationer och skapa ett förtroende för att kunna leda andra. En ledare har stort inflytande i sin roll och kan därigenom påverka organisationen (Yukl, 2012). Att leda andra mot visionen är ett sätt att använda sitt ledarskap. Cheferna beskriver skillnaden mellan att vara chef och ledare med att chefen är mer formell, men den rollen behövs och fyller sin funktion. Som ledare, leder du andra, vilket är viktigt att få med gruppen och sträva mot ett gemensamt mål. För att vara en god och effektiv ledare krävs reflektion och självinsikt vilket ledarutvecklingen bidrar med.

I tidigare teoriavsnitt har vi tagit upp vikten av kompetensutveckling (Ellström, 2005:01; Kock, 2011; Fränkel, 2003; Burke & Hutchins, 2008; Sandberg & Targama, 1998), skillnaden mellan att vara en chef och ledare (Döös, Wilhelmson & Backström, 2010; Yukl, 2012; Utbult, 2004), egenskaper hos en ledare och dess komplexa roll (Yukl, 2012; Holmberg, 2003; Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee, 2014; Gurdjian, Halbeisen och Lane, 2014; Jamail, 2015), men även om det finns samband med ekonomiska, individuella och organisatoriska förändringar och effekter efter genomförd ledarutveckling (Catasús, 2008; Johansson & Johrén, 2011; Lundmark, 1998; Ellström, 2005:01; Utbult, 2004). Vi har även ställt oss frågan i undersökningen: varför företag satsar på cheferna/ledarna i form av en ledarutveckling? Ovanstående ämnen hör ihop för att kunna se effekter och förändringar både hos individen men även i organisationen

efter genomförd ledarutveckling. Det är en komplex roll att vara ledare i dagens samhälle.

Vissa chefer som genomfört ledarutvecklingen insåg att de inte skulle vara chef och ledare. Detta kan bero på att de inte hade de ledaregenskaper som krävs och genom reflektion och självinsikt blev det tydligt. Det ställs stora krav på dagens ledare och förmågan att leda andra, men även att anpassa sig till samhällets förändringar. Att vara medveten om sina beteenden som ledare krävs för att kunna göra förändringar och därigenom för att leda andra. Som ledare bör man även vara medveten om vad som krävs i sitt ledarskap då rollen är komplex och ställer stora krav. Att utvecklas är något som sker ständigt i livet, vilket är något man delvis kan ta ett eget ansvar över, men bra om arbetsgivaren anser att det också är av vikt för att möta omgivningens förändringar. (Yukl, 2012)

Går chefer en ledarutveckling vill företag och organisation gärna visa synliga resultat av den. Ekonomiska effekter är önskvärt, men svårt att mäta eftersom det tar tid (Johansson & Johrén, 2011). En utveckling är något som sker hos individen och senare blir synligt i organisationen. De flesta cheferna såg ekonomiska effekter men att det var svårare att se på kort sikt, jämförelsevis med lång sikt. På lång sikt kan cheferna se att ledarutvecklingen bidrar till en mer fungerande organisation. Men det behövs tålamod och engagemang för att bibehålla de synliga effekterna av ledarutvecklingen. Att skapa delaktighet är ett exempel som cheferna lyfter fram som viktigt. Delaktighet skapar positiva effekter i organisationen som bidrar till en god arbetsmiljö och får ekonomiska vinningar i lägre sjukfrånvaro. Ledarutvecklingen har bidragit till en personlig utveckling och en medvetenhet hos cheferna där de stannar upp och reflekterar mer. De har även fått med sig verktyg som de använder sig av som exempelvis cirkeldialog.

Bristande kan vara att kommunen inte ställer några krav på cheferna/ledarna innan start av ledarutvecklingen i form av personliga mål med ledarutvecklingen. Genom att cheferna inte klargör målen för sig själva som individ kan det bidra till otydliga mål i slutändan. Personlig utveckling är ett begrepp som omfattar ett stort område vilket kan vara bra att tydliggöra med något uppsatt mål (Yukl, 2012). Det pratas generellt mycket om vision, målsättningar och syfte med varför organisationer genomför utbildningar eller utvecklingar. Tydlighet är av vikt för att kunna uppnå de mål som kommunen satt upp i organisationen som är kopplat till ledarutveckling. Ska kommunen då inte vara tydlig med vad de vill uppnå med för individuella och organisatoriska mål med en ledarutveckling. Jämför man exempelvis med en fotbollsspelare, när de spelar match har de självklart satt upp mål och delmål. Målet kan vara att vinna serien och delmålen att vinna varje match. För spelarna kan även uppsatta mål vara, att utvecklas i sitt speltänk på plan, tekniskt bli bättre, bli bättre på skott, straffar med mera. Sätts det inte upp mål, vad skickas då ut för signaler till sina spelare, medarbetare "det blir som det blir" eller "vi tar det som det kommer", vilket är en risk man tar, att det kan bli fiasko och bortkastade tid och pengar.

Det vi ser som kan vara problematiskt är att medarbetarna inte ser vinningen med målet av ledarutvecklingen. Vad vinner individen på att arbeta mot det gemensamma målet? Effekten av att dela ett företag eller en organisations vision är av stor betydelse för framgång och motivation hos individen och som ger positiva resultat i organisationen. Delar kommunen och individen visionen kan de bestiga berg tillsammans. Det finns många goda exempel på stora ledare som har uttryckt en vision som folket, där medarbetarna sedan följer sitt hjärta som till exempel Richard Branson grundare av Virgin Group och andra företagsledare, men även Nelson Mandela med flera. Strävan är att arbeta mot ett gemensamt mål och att det blir tydligare om det görs tillsammans med en klar riktning.

Att vara en förebild som ledare beskriver forskningen är av stor vikt, vilket även kan liknas med vad vi lär ut till barnen, ”det är inte vad vi säger utan hur vi gör saker” (Yukl, 2012). Med den kännedomen borde företag vara noga i rekryteringen att anställa ledare som har karisma och förmåga att leda och påverka andra för att kunna sträva mot ett gemensamt mål. Det visar sig att ledaren har en stor inverkan på alla nivåer, vilket borde vara fokus vid rekrytering. Där har HR en stor bidragande faktor att kunna påverka. HRs roll bör vara att ha ett systemtänk och se vad som är bäst för organisationen och därav lägga stor vikt att attrahera ”rätt ledare” med förmåga att leda verksamheten framåt. Problemet som kan uppstå är att HR inte har det slutgiltiga beslutet vilket gör att en chef som ska rekrytera en ny chef kan anställa någon som är lik sig själv. Hela rekryteringsprocessen är viktig från annonsering till anställning. Vid anställning bör organisationen sedan säkerhetsställa delade värderingar men även inom vilka områden man bör stärka upp individen, exempelvis göra en fem års plan.

Det finns så otroligt många saker att ta hänsyn till i en kommun. Politik, mångfald, integration, arbetsmiljö, diskriminering, lagar, antal anställda och kommuninvånare som har åsikter och en inverkan i det mesta. I allt detta skall en chef vara ledare och leda mot en vision, vara karismatisk men ändå vara tydlig och rättvis. Komplexiteteten är ett faktum i en kommun.

Slutsats

I detta avslutande avsnitt diskuteras de slutsatser som uppstått under skrivandets gång. Här kopplar vi samman de olika delarna med hänsyn till undersökningens syfte och frågeställningar. Avslutningsvis ges förslag till framtida forskning.

Syftet med denna undersökning var att undersöka om det har skett några effekter och förändringar hos ledare efter en genomförd ledarutveckling. Undersökningen visar att ledarutvecklingen har bidragit till att det finns synliga effekter och förändringar i kommunen. Effekterna och förändringarna är flera efter genomförd ledarutveckling. Cheferna har fått med sig användbara verktyg i form av cirkeldialog, tekniker för effektiva möten, bättre struktur i sitt arbete, ett helhetstänk i organisationen och framförallt att de reflekterar mer i sitt ledarskap kring sitt arbete och hur de agerar i olika situationer. Därav skapades det en större lyhördhet gentemot medarbetarna. Effekterna vi såg var ett helhetssyntänk och ett större engagemang i kommunens värdegrund, vilket är tänkt att på sikt få större effekter i organisationen som sedan skall bidra till att cheferna förstår vikten av sitt arbete och vad de kan göra tillsammans. Många bäckar små och ringar på vattnet effekter är synonymt med vad vi såg i undersökningen. Små beskrivelser av en händelse, ett förändrat beteende som senare leder vidare till ringar på vattnet då cheferna förhoppningsvis tar efter det nya positiva beteendet eftersom ledarutvecklingen skapar en trygghet i ledarskapet, skulle det kunna bidra till en tydlighet i ledarskapet och vart de är på väg som kommun. Ytterligare en effekt vi såg var att det uttryckte att samspelet blivit bättre genom en ökad förståelse och att de fått en helhetssyn. Som en följd av detta kan det leda till förbättrad lönsamhet, inte minst genom att det skapas engagemang och delaktighet, vilket möjliggör en god arbetsmiljö som kan minska sjukskrivningar. Möjligheten att kunna utvecklas och påverka sitt arbete är viktiga aspekter i arbetslivet, vilket vi ser att ledarutvecklingen har bidragit till.

Studien har visat att kommunens val av att genomföra en ledarutveckling kom genom en sammanställning av svaren från medborgare och politiker i kommunen. Kommunen insåg att de behövde börja arbeta med ledningen för att uppnå visionen och införa det "nya tänket". De kollade på alternativ av ledarutveckling exempelvis UL, men ansvarig för ledarutvecklingen beskrev att "gör vi det själva behåller vi kompetensen och äger det själv". De valde att använda ett verktyg från Baret Value Center CTT, som har en teoretisk bakgrund och verktyg som bygger på forskning. Bidraget till lönsamheten av ledarutvecklingen ser vi genom de förändringar som ledarna gjort och som i sin tur blir ett led i lönsamheten. Genom en helhetssyn och större förståelse för organisationen men även en trygghet i sitt ledarskap, kan det även bidra till en bättre arbetsmiljö med lägre sjukfrånvaro. Teambuilding, uppföljning, samverkan mellan cheferna och ett öppnare klimat var några förbättringar som cheferna önskade som ett led i den genomgångna ledarutvecklingen.

Förslag till framtida forskning

Det hade varit intressant att forska vidare genom att intervjua alla 65 cheferna i kommunen och därefter se vilka effekter och förändringar det har gett på hela kommunen. Att titta på effekter i organisationen och inte bara på individnivå. Det skulle även vara intressant att göra en uppföljning om några år för att se om det skett några fler förändringar och hur kommunen arbetar med uppföljning av genomförd ledarutveckling. Ska utbildningen omformas efter några år för att möta samhällets krav?

Det hade även varit intressant att titta på flera samband exempelvis sociopolitiska, omvärldens krav, stress faktorer och medarbetarnas inverkan. Hur allt detta inverkar på ledarna i en kommun, men även hur mycket ett beteende, en individ kan påverka i en organisation. Vilka effekter kan ett förändrat beteende leda till?

Förslag på vad kommunen skulle kunna arbeta vidare med

Detta avsnitt handlar om att ge förslag på vad kommunen kan arbeta vidare med för att få ut så mycket som möjligt med ledarutvecklingen. Svaren är sammanställda utifrån intervjuerna som är genomförda.

Det stora arbetet står kvar i form av att bibehålla det som cheferna har byggt upp i medvetenhet kring sitt ledarskap kopplat till organisationens värderingar om hur de ska leva som ledare i kommunen. Även att få med medarbetarna med i detta och fortsätta att vara en förebild på sikt genom alla led i ledarskapet. Utmaningar finns och tidsaspekten och tålmod kan vara en avgörande faktor, organisationen ser bara till slut vad som inte har blivit gjort istället för vad som gjorts och de förändringar och effekter som ledarutvecklingen har bidragit till. Uppföljning i olika former anser vi kan vara en nyckel till fortsatt medvetenhet och ett fortsatt engagemang.

I det stora hela tyckte alla cheferna att ledarutvecklingen var bra som den var och att det inte fanns behov av att ändra innehållet. Möjligtvis hade det kunnat vara en uppföljning önskade några och kanske arbeta mer med feedback. Under intervjuerna kom flera förslag fram på hur kommunen nu kan arbeta vidare med nu efter ledarutvecklingen.

Förslag till organisationen skulle vara att arbeta mer med visionen och trycka mer på vem kommunen är till för. De måste vara mer uthålliga, en förändring sker inte över en dag eller en vecka, utan det tar tid. Det som organisationen skulle kunna se över är att våga öppna upp mer. Det är viktigt med öppenhet, även en öppen kommunikation skulle behöva förbättras. Mer engagemang för visionen i kommunen. Att kommunen tror på den och även hur och vad de ska göra för att nå målen, värderingarna och visionen.

Vid intervjuerna av cheferna framkom förslag på förbättringar för ett fortsatt arbete så inte utvecklingen tar slut utan tar vid. Hur genomförandet av nedanstående förslag kan undersökas vidare. Exempel på förslag som kom fram under intervjuerna av cheferna var:

- Fokusera mer på samverkan och ge tid för reflektion, mer öppenhet, ta bort rädslor för att göra fel, riva hierarkier och skapa delaktighet.
- Kommunen behöver involvera arbetsgrupper med näringslivet och andra aktörer, därigenom få ett helhetsseende för att nå upp till kommunens vision. Skapa tvärasektionella grupper och göra en utveckling även för medarbetarna, så att även de får en bättre förståelse för kommunens värdegrund och på så sätt få de mer delaktiga och ansvarstagande i arbetet.
- Svårt att hålla ihop allt, som vision, värderingar, ledarutveckling. Det händer mycket i organisationen och det som händer centralt måste alla leva efter, både

uppifrån och nerifrån. Att kommunledningen till exempel är förebilder som ledare och att informera tidigt om förändringar och vara tydliga med vad förändringarna innebär.

Referenslista

- Alvesson, M., (1999) *Utbildning är lösningen. Vad är problemet? Om utbildningsfundamentalism. Pedagogisk Forskning i Sverige*, årg. 4, nr. 3, 225-243.
- Anttila, M. (1997). *Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlid.
- Armstrong, S., Sadler-Smith, E., (2008) Learning on Demand, at You Own Pace, in Rapid Bite-Sized Chunks: The Future Shape of Management Development? *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 7, No. 4, 571–586.
- Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2002). *Varför vetenskap?: om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Blomquist, C. & Åkesson Röding, P. (2010). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Burke, L. A., Hutchins, H.M., (2008) A study of Best Practices in Training Transfer and Proposed Model of Transfer. *Human Resource Development Quarterly*
- Catasús, B. (2008). *Boken om nyckeltal*. (2., uppdaterad uppl.) Malmö: Liber.
- Cai, H., (2014) Management development: A principles framework and critical skills approach. *Human Systems Management* 33, 207–212
- Cunyat, A., Melguizo, C. (2013) Effective leadership in teams: a simple model. *Applied Economics Letters*. Vol. 20 Issue 16, p1459-1461
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E., McKee, R.A. (2014) Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*. Vol. 25, Issue 1, 63–82
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., Hu, J., (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*. Vol. 25 Issue 1, 36-62. 27
- Dionne, S., Gupta, A., Sotak, K., Shirreffs, K., Serban, A., Hao, C., Kim, D., Yammarino, F., (2014) A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*. Vol. 25, Issus 1, 6-35
- Döös, M., Wilhelmson, L. & Backström, T. (2013). *Delat ledarskap: om chefer i samarbete*. (2., rev. Och uppdaterade uppl.) Stockholm: Liber.
- Ellström, P. (2005:01). *Kompetensutveckling på arbetsplatsen: förutsättningar, processer, effekter*. Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation, Univ.
- Fränkel, D. (2003). *Råd med kompetens: att planera för företagets kompetensförsörjning och medarbetarnas kompetensutveckling*. Höganäs: Kommunlitteratur.

- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., Lane, K., (2014) Why leadership-development programs fail. *McKinsey Quarterly*. Issue 1, p121-126.
- Holmberg, I., (2003). *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. (2003). Lund: Studentlitteratur.
- Jamail, N., (2015): The Most Desired Skills of the Future. *Leadership Excellence*. 1/1/2015, Vol. 32 Issue 1, p39-39
- Johanson, U. & Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag*. (2., [aktualiserade] uppl.) Malmö: Liber.
- Karakas, F., (2011): Positive Management Education; Creating Creative Minds, Passionate Hearts, and Kindred Spirits. *Journal of Management Education*
- Kock, H., (2011). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kock, H. (red.) (2014). *Lärande i arbetslivet: möjligheter och utmaningar: en vänbok till Per-Erik Ellström*. Linköping: Linköpings universitet.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Lundmark, A. (1998). Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning. Lund: Studentlitteratur.
- Moyce, C., (2014) Management education. *Management Services Winter*, 45-47
- Parker, D., Holesgrove, M., Pathak, R., (2015) Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity & Performance Management*. Vol. 64 Issue 1, p112-128.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Senge, P (1995): *Den femte disciplinen*. Stockholm. Thomson Fakta
- Shenton, K., (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information* 22, 63-75
- Skl.se hämtad 2015-04-20 kl. 12.25
- Skärvad, P. & Olsson, J. (2008). *Företagsekonomi 100. Faktabok*. (14. uppl.) Malmö: Liber.
- Stewart, T., A., (2004) Leading by feel. *Harvard Business Review*. Vol. 82 Issue 1, p27-27.

- Taylor, P. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper
- Tichy, N. M., (1983) Managing Organizational Transformations. *Human Resource Management*, 22, 45-62.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken*. (4., uppdaterade och utök. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Utbult, M., (2004). *Ledarskap i kommuner: forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.
- Yin, R.K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. - bearbetat av Matti Kaulino. (2012). *Ledarskap i organisationer*. London: Pearson.

Bilaga 1.

Bakgrund om intervjupersonerna

Intervju 1

Man 61 år, brandchef, har varit chef i cirka 25 år, därav 18 år i kommunen som han idag arbetar i och sju år i en annan kommun. Under sina år som chef har han gått två stycken UGL utbildningar, en för varje kommun som han har varit anställd i. Han har även medverkat i två stycken teambuilding utbildningar. 40 stycken medarbetare är han chef över, varav fyra stycken är på heltid och 36 stycken på deltid.

Intervjuperson 1 befinner sig mitt i utvecklingen och har bara genomfört två moduler än så länge. Den tredje modulen skulle han gå om någon vecka då vi intervjuade honom. Vid midsommar skulle han vara färdig med ledarutvecklingen. Detta kan ha en betydelse för de svar vi fick i intervjun, eftersom intervjuerna riktade in sig på effekter efter genomförd ledarutveckling. Då denna person hade upptäckt förändringar redan nu, bland annat i sitt ledarskap så valde vi ändå att ta med denna intervju.

Intervju 2

Kvinna 58 år, sektorchef inom vård och omsorg, har varit chef i cirka sex år, därav cirka fyra år som sektionschef inom vård och omsorg i kommunen. Hon började som sjuksköterska och arbetade sig upp till arbetsledare i ortopedisektionen. Därefter gick hon en dramapedagogutbildning, där innehållet bland annat var gruppkompetens och förståelse för sig själv. Hon har även varit egen företagare, där hon arbetade som konsult för grupputveckling i organisationer. Därefter arbetade hon som förvaltningschef i en kommun i Dalarna. Intervjuperson 2 har genomgått en mängd olika ledarutbildningar, som bland annat en utbildning inom landstingets regi, en inom mind set, SDI och Tripel Steelix. Intervjuperson 2 har 500 medarbetare under sig, varav sju stycken som hon har närmast under sig.

Intervju 3

Man 53 år, biträdande kommunaldirektör/sektorchef, har varit chef i kommunen i cirka fem år. Han började militärhögskolan direkt efter gymnasiet och har arbetat som ledare inom försvaret i 22 år. Därefter arbetade han som gymnasierector i sju år och därefter blev han förvaltningschef i en kommun för sex skolor. Efter detta blev han förbundsdirektör för region Siljan där han arbetade med projektutveckling. Därefter tog han sig an ett vikariat på ett år som personalchef i den kommun som han nu arbetar i. Efter omorganisering i kommunen blev han sektorchef som han nu har varit i fem år.

Intervjuperson 3 har i och med sina 22 år inom försvaret gått många ledarutbildningar. Det har bland annat varit UGL, UL och fortskridande utbildningar i det dagliga arbetet inom försvaret. Han har 11 nära medarbetare under sig, därav nio stycken

avdelningschefer och två stycken fristående handläggare, men han har även 200 medarbetare under sig.

Intervju 4

Man 41 år, byggchef inom samhällsbyggnad, har varit chef i 20 år varav åtta år i kommunen. Han började som miljöchef 2007 och år 2011 blev han sektionschef. Intervjuperson 4 utbildade sig via Umeå Universitet, där efter har han arbetat som miljöinspektör och miljöchef inom olika kommuner. De ledarutbildningar som intervjuperson 4 har gått är de ledarutbildningar som en del av de kommunerna som han har arbetat i har haft. Intervjuperson 4 har 31 anställda under sig, varav 18 stycken är närmast under honom som det ser ut just nu, på grund av att en chef i kommunen är sjukskriven.

Intervju 5

Man 40 år, sektorchef inom samhällsbyggnad, har varit chef i kommunen i fem år. Han har en militärutbildning där han blev plutonsbefäl och gick interna utbildningar i auktoritärt ledarskap. Efter militärutbildningen började han studera till byggingenjör i Västerås, han lade även till ett extra år för att studera till civilingenjör och då läste han bland annat kurser i organisation och ledarskap. Efter sina studier började han arbeta i Vansbro kommun som byggnadsingenjör och planeringsingenjör. År 2007 började han arbeta i kommunen som undersökningen nu görs i. Då började han som byggnadsingenjör, år 2009 blev han istället byggsamordnare och år 2010 blev han byggchef som han fortfarande är idag. Han har sju stycken medarbetare under sig.

Intervju 6

Kvinna 40 år, planchef inom samhällsbyggnad, har varit chef i tre år och dessa tre åren har varit inom kommunen. Hon har arbetat i kommunen i 13 år och började som planingenjör, därefter blev hon handläggare för detaljplanering. Därefter arbetade hon som samordnare och var det i två till tre år, sedan blev hon chef. Hon har inga tidigare ledarutbildningar, utan denna ledarutveckling var hennes första. Hon har tre stycken medarbetare under sig och hon har delat verksamhetsansvar med byggchefen i kommunen.

Intervju 7

Man 61 år, kommundirektör, har varit chef i 33 år, varav 30 år i kommunen. Han började som budgetchef på Falulasarett vid 28 års ålder. Åren 1995 - 1999 blev han ekonomichef, 1999-2001 blev han tillförordnad kommundirektör, 2001 - 2011 var han kommunchef och från 2011 och framåt är han kommundirektör. Han har gått en del olika chefs- och ledarutbildningar, både interna men även UL. Han har även gått kommundirektörsprogrammet PVC för virka 10 år sedan. Intervjuperson 7 har fyra sektorchefer, en näringschef och en utredare under sig.

Intervju 8

Man 57 år, sektorchef inom lärande och stöd, har varit chef i kommunen i 25 år. Han började år 1976 som mellanstadie lärare i Borlänge kommun, år 1980 - 1990 arbetade han

som lärare i kommunen han idag arbetar i. År 1990 - 1999 arbetade han som biträdande rektor och 1999 – 2011 blev han förvaltningschef. Idag arbetar han som sektorchef och har gjort det sedan 2011. Han har en hel del ledarutbildningar med sig. På mitten av 1990- talet gick han en rektorsutbildning, sedan har han gått en ledarutbildning via region Dalarna som höll på i sammanlagt tre år, fast uppdelat där träffarna skedde veckovis. Han har även gått en ledarutveckling i Uppsala och några mindre ledarkurser. Intervjuperson 8 har sex avdelningar under sig som han är chef över, varav en av dess inte är chef utan kvalitets utvecklare.

Bilaga 2.

Frågor till skaparen av ledarutvecklingen

1. Berätta om bakgrunden till utbildningen som du givit cheferna?
2. Hur kom det sig att ni startade/beslutade att cheferna skulle få gå en chef/ledarskapsutbildning? (är det en chef eller ledarskapsutbildning)
3. Var kom idén och materialet ifrån?
4. Vad är syftet med utbildningen?
5. Tycker du att syftet blivit uppnått utifrån genomförd utbildning?
6. Hade du önskat att förändra något efter erfarenheten du har idag?
7. Vad har utmaningarna varit med utbildningarna?
8. Ser du några synliga ekonomiska vinningar på genomförd utbildning?
9. Vad ser du för synliga effekter och förändringar sammantaget hos personerna efter genomförd utbildning?
10. Vad ser du för synliga effekter och förändringar sammantaget i organisationen efter genomförd utbildning?
11. Har du förslag till uppföljning och verktyg som skulle kunna användas och som cheferna skulle behöva följa upp med i organisationen?
12. Vad är verksamhetens mål, går utbildningen i linje med målen?
13. Vilka ämnen berör ledarskapsutbildningen exempelvis arbetsmiljö, juridik, jämställdhet, mångfald, kommunikation, krishantering, arbetsrätt, ekonomi, strategier med mera?
14. I reflektionen cheferna ska göra enligt Lena Andersson frågeformulär identifiera styrkor och utvecklingsområden. Arbetar de efter en given SWOT modell eller liknande, hur ska de identifiera detta och hur ska de arbeta vidare med det? (verktyg för detta eller kan det se olika ut)
15. Har du fått in en likvärdig sammanställning där du ser att cheferna har arbetat på samma tillvägagångssätt med uppföljning under utbildningens gång?
16. Har du sammanställt resultatet vad medarbetarna ser/ tycker att det finns för förändringar/ skillnader hos cheferna?
17. Vem fyller i frågeformulär, chef, medarbetare?

Bilaga 3.

Intervjufrågor:

1. Bakgrund: Hur många år har du arbetat här? Vad har du för arbetslivserfarenheter inom ledarskap och vad har du gått för tidigare ledarutbildningar?
2. Hur många medarbetare/anställda är du chef över?
3. Vad är skillnaden för dig mellan att vara en chef eller ledare?
4. Vilka är dina styrkor som chef?
5. Vilka beteenden i din ledarstil anser du själv ha, ringa in och motivera?
6. Vad hade du för personliga mål med ledarutvecklingen?
7. Vad har du märkt för synliga effekter och förändringar efter genomförd ledarutveckling, individuellt och i organisationen?
8. Anser du att du fått användning av ledarutvecklingen i verksamheten? Om ja, på vilket sätt? Motivera!
9. Anser du att ledarutvecklingen är viktigt för **din egen** kompetensutveckling, beskriv hur?
10. Anser du att ledarutvecklingen är viktigt för **företagets** kompetensutveckling, beskriv hur?
11. Ser du några ekonomiska vinningar/effekter efter genomförd ledarutveckling? Både kortsiktiga och långsiktiga.
12. Önskar du något mer från innehållet i ledarutvecklingen?
13. Vad är största skillnaden för dig efter genomförd ledarutveckling?
14. Vad har du gjort för förändringar efter ledarutvecklingen?
15. Vad tar du med dig efter genomförd ledarutveckling, har du fått större förståelse för ditt arbete? Motivera!
16. Har du förändrat ditt ledarskap efter ledarutvecklingen?
17. Efter genomförd utveckling vad har du sett att organisationen behöver för förändringar och vad kan du bidra med i de förändringarna?
18. Får vi använda 360 grader frågeformulär från dina medarbetare som uppföljning av önskat resultat och eventuella effekter som bygger på dina beteenden?

Bilaga 4.

OBSERVERADE VÄRDERINGAR

Var vänlig ringa in de 10 värderingar/beteenden som bäst beskriver hur du uppfattar din ledarskapsstil.

- | | | |
|--|------------------------------|--|
| 1. ambitiös | 33. helhetsseende | 70. samarbetsförmåga |
| 2. analytisk | 34. humor/ glädje | 71. samhällsengagerad |
| 3. andlig | 35. håller hög standard | 72. självständig |
| 4. anpassningsbar | 36. håller vad han/hon lovar | 73. skapar gemensam vision |
| 5. auktoritär | 37. hälsosam | 74. skyller på andra |
| 6. balans hem/arbete | 38. innovativ | 75. socialt ansvarstagande |
| 7. bekväm med osäkerhet | 39. inspirerande | 76. stolt |
| 8. beslutsam | 40. initiativrik | 77. strategisk |
| 9. bra på att hantera stress | 41. kommunikativ | 78. ständiga förbättringar |
| 10. bra relationer med dem vi finns till för | 42. konkurrerar internt | 79. ständigt lärande |
| 11. brist på förtroende | 43. kontrollerande | 80. tar ansvar |
| 12. bygger team | 44. kortsiktig | 81. tar ansvar för kommande generationer |
| 13. coaching/ mentorskap | 45. kreativ | 82. tillfredsställer dem vi finns till för |
| 14. delar och firar framgångar | 46. krävande | 83. tillgänglig |
| 15. detaljstyrande | 47. logisk | 84. tillitsfull |
| 16. drar förhastade slutsatser | 48. lojal | 85. tillåtande inställning |
| 17. driver frågor | 49. lyhörd | 86. trygg |
| 18. effektiv | 50. långa arbetsstider | 87. tålmodig |
| 19. ekonomiskt sund | 51. långsiktig | 88. undviker konflikter |
| 20. empatisk | 52. lösningsfokuserad | 89. uthållig |
| 21. engagerad | 53. maktfokuserad | 90. utvecklar andra |
| 22. entreprenör | 54. medarbetarförverkligande | 91. vill vara bäst |
| 23. entusiastisk | 55. miljömedveten | 92. vill vara omtyckt |
| 24. fokus på dem vi finns till för | 56. modig | 93. vis |
| 25. främjar delaktighet | 57. moralisk | 94. visar medkänsla |
| 26. främjar dialog | 58. målinriktad | 95. visionär |
| 27. försiktig | 59. ogillar risk | 96. välbefinnande (fysiskt/ emotionellt/ mentalt/ andligt) |
| 28. generös | 60. omtänksam | 97. ärlig |
| 29. ger feedback | 61. organiserad | 98. ödmjuk |
| 30. gör skillnad / något betydelsefullt | 62. positiv attityd | 99. öppen |
| 31. har branschkunskap | 63. prestationsinriktad | 100. öppen för nya idéer |
| 32. har integritet | 64. professionell | |
| | 65. pålitlig | |
| | 66. relationsskapare | |
| | 67. respektfull | |
| | 68. risktagande | |
| | 69. rättvis | |

Bilaga 5.

2015-02-18 Missivbrev för C-uppsats om ledarutveckling.

Hej

Parallellt med mitt arbete här i kommunen arbetar jag med en C-uppsats. Mitt intresse ligger inom ledarskap och tillsammans med en medstudent har jag valt att undersöka förändringar och effekter efter genomförd ledarutveckling. Jag har diskuterat med Lennart och Åke som ställt sig positiva till att vi genomför vår uppsatsstudie här och de har godkänt att vi tillfrågar er i ledningsgruppen samt samhällsbyggnadschefer om att genomföra studieintervjuer. Intervjuerna kommer att fokusera på eventuella effekter och förändringar efter ledarutvecklingen genomförd här i kommunen. Intervjuerna kommer att ta ca 1,5h och jag ger er förslag på datum för intervjuerna. Jag önskar respons på datumförslagen senast fredag v 9.

Syftet med uppsatsen är att ta reda på effekter och förändringar som individuell ledarutveckling i en kommun kan bidra till.

Det finns relativt lite tidigare forskning om effekter av ledarskapsutbildning och av andra former av kompetensutveckling för ledare i organisationer, både teoretisk och empirisk (Ellström, 2005:01; Alvesson, 1999). Vi hoppas att tillsammans med er i denna studie kunna fylla en liten bit av denna lucka i forskningen.

Ditt deltagande är anonymt och materialet kommer att hanteras konfidentiellt. Du har närsomhelst möjlighet att avbryta ditt deltagande. Om du upplever att du inte vill eller kan svara på vissa av frågorna kan du även avböja att svara på dessa. Dina uppgifter kommer att användas i en examensuppsats och opponering sker i juni 2015.

Med vänliga Hälsningar Terèse Bromèe Kjell & Emelie Karlsson
(Studenter på Högskolan Dalarna, Personal och Arbetslivsprogrammet)