



EXAMENSARBETET

Våren 2013

Sektionen för Hälsa och Samhälle
Personal- och Arbetslivsvetenskap

KRISTIANSTADS KOMMUNS LEDARUTVECKLINGS- PROGRAM: EN UTVÄRDERING AV UTKOMSTER OCH UTVECKLINGSMÖJLIGHETER

Författare

Arber Jashari

Simon Malm

Handledare

Sven-Erik Olsson

Examinator

Ulf Ericsson

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att utvärdera hur deltagarna av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram upplevde utkomster av programmet under eller efter deltagandet och hur Kristianstads kommun kan utveckla sitt Ledarutvecklingsprogram. Kvalitativ metod i form av litteraturanlys och semistrukturerade intervjuer som därefter meningskoncentrerats har använts. Ett utsnitt av litteratur som behandlar traditionell ledarutveckling och alternativ eller komplement till densamma har analyserats för att ge en bas för vidare analys av intervjumaterialet. Sex deltagare har intervjuats. Intervjuerna har transkriberats och har återkopplats via mail för att säkerställa att varje deltagares utsaga dokumenterats korrekt. Resultaten visar att det finns positiva utkomster av programmet och att informanterna upplever att de fått bättre förutsättningar för att utvecklas som ledare. Utkomsterna beskrivs som kunskap om arbetsuppgifter och teorier, reflektion, nätverkande, erfarenhetsutbyte med och stöd av andra deltagare. Informanterna upplever även att programmet kan utvecklas bland annat genom mentorskap, återkoppling, olika forum och att avsätta mer tid för reflektion. Utifrån deltagarnas upplevelser och det utsnitt av litteratur som granskats presenteras avslutningsvis positiva aspekter med Ledarutvecklingsprogrammet och hur Kristianstads kommun kan utveckla sitt Ledarutvecklingsprogram.

Nyckelord: ledarutveckling, utvärdering, offentlig sektor, utbildning, program

Tack!

Vi vill tacka vår handledare Sven-Erik Olsson för stöd genom hela arbetet, Mattias Wirsén på Kristianstads kommun och intervjurespondenterna för gott mottagande och intressanta intervjuer. Vi vill även tacka våra medstudenter som stöttat oss under hela processen.

Arber Jashari och Simon Malm
Kristianstad, 2013

Innehåll

1. INLEDNING	1
1.1 Ledarutveckling	1
1.2 Bakgrund	1
1.3 Varför denna studie?	3
1.4 Studiens disposition	3
2. LITTERATURGRANSKNING	4
2.1 Centrala begrepp	4
2.2 Ledarutveckling	4
2.3 Arbetsplatslärande	5
2.4 Arbetsplatsens relationik	6
2.5 En modell för professionell utveckling	6
2.6 Kompetensinventering	7
2.7 Utvärdering av ledarutveckling	8
3. METOD	9
3.1 Kvalitativ ansats	9
3.2 Design datainsamling och analysmetod	9
3.3 Genomförande	9
3.4 Population och urval	10
3.5 Etiska överväganden	10
4. RESULTAT OCH ANALYS	11
4.1 Hur upplevdes utkomsterna av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram bland deltagarna?	11
4.1.1 Verktygens utkomster	11
4.1.2 Internatens utkomster	12
4.1.3 Relationer	14
4.2 Hur kan Kristianstads kommun utveckla sitt Ledarutvecklingsprogram?	15
4.2.1 Förbättringsförslag	15
4.2.2 Utveckling av verktyg	17
4.2.3 Annat tänkvärt	18
4.3 Avslutande analys	20
5. DISKUSSION	21
5.1 Diskussion av metod	21
5.2 Diskussion av resultat	21
5.3 Avslutande diskussion och slutsatser	22
5.4 Vidare forskning	23
6. LITTERATUR	25
Bilaga 1: Intervjuguide	27
Bilaga 2: Litteratursökning	29

1. INLEDNING

I denna inledande del av examensarbetet presenteras bakgrund, ämnesområde, syftet med detta examensarbete, för vem rapporten är skriven och hur studien är disponerad.

1.1 Ledarutveckling

Kompetensutbildning i allmänhet och olika ledar- och ledarskapsutbildningar i synnerhet är något som växt fram till att diskuteras allt flitigare inom organisationer både inom offentlig och privat sektor. Ledarutveckling i svenskt arbetsliv omsätter miljarder och det finns ett stort intresse i såväl offentlig som privat sektor. Även i den akademiska världen märks intresset för ledarutveckling. Genom en snabbsökning på Summon@HKR på ”leader development” blev resultatet mer än 360 000 träffar. Detta avslöjade att ledarutveckling är något som diskuteras flitigt även i den akademiska världen. Orvis och Langkamer Ratwani (2010) och Nilsson (2005) skriver att intresset för ledarutveckling är stort. Nilsson (2005) skriver att en chef idag inte bara ska vara en specialist på sitt område utan likaledes en generalist som klarar av att hantera personalfrågor som till exempel arbetsrätt, rekrytering och målstyrning. Enligt Nilsson (2005) handlar ledarskapet idag om mellanmännisklig kompetens och det har utvecklats till att ses som ett eget kompetensområde.

I det svenska arbetslivet anses kompetensutbildning ha stor strategisk betydelse när det gäller förnyelse, flexibilitet och produktivitet. Forskningsresultat visar att det finns anledning att förhålla sig kritisk mot en idealiserande bild av kompetensutvecklingens strategiska betydelse. ”Mycket tro och litet vetande” som Granberg (2009, s 187) uttrycker det. Även Ellström (2010) menar att det i hög grad saknas empirisk baserad pedagogisk forskning om personalutbildning. Området är omstritt. Det finns de som hävdar att lärande genom utbildningar är marginellt och det mesta av individens lärande sker istället informellt (Granberg, 2009; Boud & Middleton, 2003). ”Viktigare borde vara att analysera förutsättningar för lärande och kunskapsutveckling i arbetet och på arbetsplatsen och låta detta påverka organisation och ledarskap” (Granberg, 2009, s 188). Döös (2003) skriver likartat att ledares, chefers och personalavdelningars uppgift är ”att bygga för lärandet gynnsam infrastruktur i organisationen”. Hon använder ordet infrastrukturera vilket beskrivs som att skapa förutsättningar och villkor som är gynnsamma för lärandet och utveckling av kompetens. Day (2000) skriver att organisationer både genom ledarutveckling och ledarskapsutbildning kan bygga human- och socialkapital. McGurk (2009) skriver att traditionella ledarutvecklingsprogram oftast leder till en bättre förmåga att uppnå föreskrivna mål men leder inte till någon större strategisk förändring hos ledare. Omstritt eller ej, strävan fortsätter och ansträngningar görs för att utveckla ledare.

1.2 Bakgrund

Kristianstads kommuns insatser när det gäller kompetensutveckling har legat och kommer 2013 att ligga på ledarutvecklingsprogram för chefer. I Kristianstads kommun fanns vid tiden för denna studie cirka 6000 medarbetare och av dessa är cirka 400 ledare med chefsbefattning. Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram har under många år använts för att trygga organisationens kompetensförsörjning när det gäller ledare. Programmet syftar till att utveckla ledare som tar ett aktivt ansvar för att alla medarbetare i Kristianstads kommun känner ett personligt medarbetarskap. Ledare som tillsammans med sina medarbetare formar den goda arbetsplatsen. Enligt kommunens Ledarpolicy ska alla ledare genomgå Kristianstad kommuns

Ledarutvecklingsprogram. Ledarutvecklingsprogrammet riktar sig till ledare inom Kristianstads kommun och var uppdelat i två delar, ledarutveckling i form av internat och verktyg.

Den första delen var internaten och sköttes av ett externt företag och var uppbyggt av totalt sju stycken tvådagars internat, under dessa sju internat togs följande delar upp:

- Personligt mästerskap
- Coaching och kommunikation
- ”Dreamteam”
- Det innovativa ledarskapet
- Kommun i världen
- Kommunikation och konflikthantering
- Uppföljning och avslut

Alla ledare i Kristianstads kommun har rätt att genomgå Ledarutvecklingsprogrammet en gång och sökte tillsammans med sin chef plats för att delta i programmet när de ansåg att det var lägligt. Urvalprocessen sköttes av personalavdelningen på Kristianstads kommun i samråd med de sökandes chefer. Internaten låg i intervall om cirka fyra veckor mellan och cheferna stannade på internaten över natten mellan de två dagarna. Under de två dagarna var det utbildningsaktiviteter under hela dagen. Utbildningen på internaten var uppbyggd i form av föreläsningar, grupparbete och att ledarna praktiskt tillämpade kunskapen på varandra till exempel i form av simulerade coachande samtal.

Den andra delen var verktyg. De sköttes internt inom Kristianstads kommuns organisation. Varje verktyg hölls några gånger per år och alla chefer hade rätt att anmäla sig själv för att delta i dem. De olika ledarverktygen som ingår var:

- Arbetsrätt (2 dagar)
- Individuell lönesättning, lönesamtal och medarbetarsamtal (2 dagar)
- Jämställdhet (1 dag)
- Från upphandling till betalning (½ dag)
- Rehabilitering (1 dag)
- Rekrytering (2 dagar)
- Styrning och intern kontroll (1 dag)
- Systematiskt arbetsmiljöarbete (1 dag)

Utbildningarna hölls i grupp och Verktygen syftade till att ge ledare i Kristianstads kommun kompetens inom områdena. Upplägget på de olika delarna var varierande. Det var ofta föreläsning med diskussion i grupp efteråt. I vissa av verktygen övade ledarna på praktiska moment till exempel simulerade arbetsintervjuer. Verktygen skulle ge en grund för att deltagare skulle kunna sköta sitt formella ledaruppdrag.

När en ledare har genomgått både ledarutvecklingen och samtliga verktyg blir ledaren i samband med Kristianstads kommuns Ledarskapsdagar certifierad ledare i Kristianstads kommun. Enligt Kristianstads kommuns Ledarpolicy ska ledarskapet i organisationen bygga på två hörnstenar. Dessa var tydliga strategiska mål med fokus på uppföljning och tydliga roller i samarbetet mellan förtroendevalda och tjänstemän. Ledares profil i Kristianstads kommun ska vara lyssna, leda och lära (Personlig kommunikation, Mattias Wirsén, 22 november, 2012).

1.3 Varför denna studie?

Problemformulering Det var för Kristianstads kommun intressant att veta vilka utkomsterna för de ledare som deltagit i Ledarutvecklingsprogrammet var och hur programmet skulle kunna utvecklas. Kristianstads kommun har haft som rutin att efter varje del av Ledarutvecklingsprogrammet har deltagarna fått fylla i en enkät, däremot gjordes ingen sammanställning av resultatet. Med anledning av det såg vi en möjlighet att göra en utvärdering av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram för att ta reda på deltagarnas upplevelser och deras syn på utkomster och utvecklingsmöjligheter av programmet.

Syfte Syftet med denna studie var att utvärdera utbildningsinsatser som chefer genomgått inom ramen för Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram. Fokus har legat på hur deltagare, chefer från olika förvaltningar i Kristianstads kommun, upplevde utkomster av Ledarutvecklingsprogrammet och hur Kristianstads kommun kan utveckla sitt Ledarutvecklingsprogram. Målet var att bidra med intressant kunskap till organisationen och uppmuntra deltagarna till reflektion.

Frågeställning

1. Hur upplevdes utkomsterna av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram bland deltagarna?
2. Hur kan Kristianstads kommun utveckla sitt Ledarutvecklingsprogram?

1.4 Studiens disposition

Rapporten består av 5 kapitel. Inledningsvis introduceras studiefältet vilket leder in på problemformulering, syfte och frågeställning. I kapitel 2 definieras först centrala begrepp sedan redovisas en granskning av litteratur. Ämnet ledarutveckling presenteras följt av olika alternativ eller komplement till traditionell ledarutveckling och avslutas med utvärdering av ledarutveckling. I kapitel 3 presenteras först en beskrivning av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram därefter redogörs studiens metod och ansats, design av datainsamling och analysmetod, hur studien har genomfört, population och urval samt etiska överväganden. Kapitel 4 utgör studiens resultat och analys av resultatet uppdelat efter vår frågeställning om utkomster och utveckling av Ledarutvecklingsprogrammet. I Kapitel 5 följer först en diskussion av metoden följt av diskussion av resultat i förhållande till utsnittet av tidigare forskning. Sedan hålls en avslutande diskussion och slutsatser presenteras. Avslutningsvis belyses förslag på vidare forskning.

2. LITTERATURGRANSKNING

Under detta kapitel definieras först relevanta begrepp sedan presenteras tidigare forskning inom ämnet ledarutveckling. Efter det presenteras ett utsnitt av litteratur som behandlar tidigare forskning och litteratur inom ämnet. Litteratursökningen redovisas i Bilaga 2.

2.1 Centrala begrepp

Med *kompetens* avses i denna studie ”en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext” (Ellström, 1992, s. 21).

Med *ledarutveckling* avses det som Nilsson (2005) skriver är organiserade aktiviteter anordnade eller ordnade av arbetsgivaren i syfte att utveckla personalansvariga chefers kompetens. Det är tid och pengar avsatta för aktiviteter som kan variera och det finns ett uttalat syfte med aktiviteterna. I arbetet används även andra aspekter av ledarutveckling, se Day (2000) och Huber (2011).

Med *utvärdering* avses en ”en systematisk undersökning av en aktivitets värde och betydelse” (Sandberg & Faugert, 2012, s.11).

2.2 Ledarutveckling

Nilsson (2005) skriver om ett stort intresse för ledarutveckling i det svenska arbetslivet och att det är en stor del av den kompetensutveckling som ges på den svenska arbetsmarknaden. Ledarutveckling beskrivs idag vara en miljardindustri i Sverige. Nilsson (2005) skriver att det både bland yrkesverksamma som bland forskare inom akademien finns en tilltro till ledarutveckling som lösningen med stort L. En chef idag ska inte bara vara en specialist på sitt område utan likaledes en generalist som klarar av att hantera personalfrågor som till exempel arbetsrätt, rekrytering och målstyrning.

Ledarutveckling beskrivs olika beroende på forskare. Day (2000) skriver att organisationer, både genom ledarutveckling samt ledarskapsutveckling kan bygga human- respektive socialkapital. Ledarutveckling handlar om utveckling på den individuella nivån hos ledare i form av personlig makt, kunskap och trovärdighet. Ledarutvecklingar på individuell nivå utvecklar ledarens självkänedom, självreglering och motivation. Ledarutveckling utvecklar den intrapersonella kompetens som finns hos den enskilda ledaren och kallar det humankapital. Humankapitalet är således individuellt för varje enskild ledare och är oftast kunskap och kompetens som behövs för att klara formella arbetsuppgifter som ledare. Ledarskapsutveckling handlar om en kollektiv nivå kring ledarskapet i hela organisationen. Relationer i form av åtaganden, ömsesidig respekt och tillit skapar en interpersonell kompetens hos ledarna i organisationen. Ledarskapsutveckling på kollektiv ledarskapsnivå bidrar till socialmedvetenhet och social kompetens i ledarskapet. Denna kunskap finns i relationerna mellan ledarna och skapar ett socialkapital i organisationen. Ledarskapsutveckling handlar om att bygga kunskap och kompetens i de interpersonella relationer och utbyte mellan ledare i organisationen. Day (2000) skriver vidare att organisationer på en strategisk nivå bör sträva efter att ha en koppling mellan individuella ledare och ett kollektivt ledarskap som spänner över hela organisationen. Åtgärder för att nå detta är återkoppling, chefscoachning, mentorskap och nätverkande mellan chefer som kan utnyttjas inom arbetsuppgifter och skapa erfarenhetslärande.

Day (2000) beskriver att organisationen inte ska separera personen som ska utvecklas från sin arbetsplatskontext. Medarbetaren ska under utbildningen reflektera kring sitt arbete och därmed anpassa lärandet till arbetsplatskontexten. Att använda sig av återkoppling kan leda till att ledaren lär känna sig själv bättre och kan dra lärdom av återkopplingen för att bli en bättre ledare och således öka sin intrapersonella kompetens och sitt humankapital. Det finns en koppling mellan återkoppling och ökat socialkapital i organisationen genom att ledarna hanterar och hjälper varandra med återkopplingen. Om ledarna behandlar återkopplingen professionellt och bidrar till varandra ökar tilliten mellan ledarna och således det sociala kapitalet i organisationen. Mentorskap beskrivs som utbyte mellan en ledare och dennes mentor som ofta är en chef med högre befattning. Utbytet i mentorskapet kan leda till att ledaren får en mer strategisk förståelse för organisationen och detta leder till att det sociala kapitalet i organisationen ökar. Nätverkande med andra ledare beskrivs som en bidragande orsak till att det sociala kapitalet mellan ledare i organisationen ökar. Att träffa andra ledare som arbetar inom avdelningar inom organisation kan leda till ett utbyte som ökar ledarnas problemlösningsförmåga. Nätverkandet mellan chefer kan ske både informellt och formellt i en grupp av ledare. Day (2000) skriver att organisationen bör ordna med kommunikationsvägar för chefers nätverkande. Återkopplings-, mentorskaps- och nätverkandeprocesser bör inom organisation vara ordnat så att det kan stödja ledare i uppgifter och beslutstaganden.

McGurk (2009) har genomfört en studie där han utifrån vad Day (2000) skrivit om ledarutveckling diskuterar kring att utkomsterna av en ledarutveckling är beroende av vilken kontext organisationen befann sig i. Studien utgick från tre ledarutvecklingsinsatser från den offentliga sektorn i Storbritannien som utkomsterna utvärderats av. En traditionell ledarutveckling ledde till en effektivare efterlevnad av organisationens mål men gjorde ingen större strategisk skillnad hos ledarna. En för ledare individuellt anpassad utbildning ledde till att ledare fick tid för reflektion och utvecklade sin förmåga att bli förstådda men den hade ingen stor påverkan på verksamheten. En kollektivt anpassad ledarutveckling ledde till bättre samarbetsförmåga och erfarenhetslärande mellan ledarna och skapade ett nätverk mellan ledarna som gjorde att problemlösningsförmågan i organisationen blev bättre. McGurk (2009) skriver vidare att organisationen bör vara medvetna om att det finns både interna och externa faktorer i kontexten som påverkar utkomsterna av ledarutveckling på verksamhetsnivån.

2.3 Arbetsplatslärande

Boud och Middleton (2003) skriver att lärande i arbetet utgör en stor del av lärandet som vuxen. Att lära av andra i arbetet via informella kontakter med kollegor beskrivs som ett dominerande sätt att lära. I undersökningen beskrivs att det finns både kontextuella skillnader mellan arbetsplatser och deras inverkan på det informella lärandet men även gemensamma nämnare. Kunskap finns inbyggt på arbetsplatsen. Den kunskapen bygger på både teoretiska kunskaper och direkta erfarenheter av arbetet. Boud och Middleton (2003) illustrerar ett vanligt mönster på hur en person handlar när ett problem uppkommer i arbetet. Det är sannolikt att personen först kommer söka efter svar i någon form av dokumentkälla såsom intranät eller andra register med prejudikat. Om denna källa misslyckas blir andra steget sannolikt att personen kontaktar en expert på området. Om det inte finns någon nära till hands som kan svara på frågan kontaktar personen någon som gör ett liknande arbete på en annan avdelning. Om det också misslyckas så kontaktas handledaren eller närmsta chefen. Om de begärda uppgifterna är specialiserade kommer en expert på det området kontaktas, till exempel en ekonom eller en personalvetare, innan närmaste chef. Benägenheten att först söka sig till dokumentära källor fungerar bra i många fall men inte när personen ska hantera uppgifter av avvikande karaktär, då spelar både formella och informella nätverk en roll. Människor har tydliga informella kontakter

för lärande men även strukturella relationer. Att personen inte söker sig till sin chef förrän i ett senare stadie kan förklaras med att den anställde inte känner tillit till sin chef när det gäller den anställdes lärande då chefen har en formell roll i övervakningen och den anställde vill framställa sig själv som kompetent nog (Hughes, 2004). Boud och Middleton (2003) nämner att de ledare och chefer som formellt väntas främja lärandet på arbetsplatsen kanske inte gör det på ett effektivt sätt på grund av strukturella hinder.

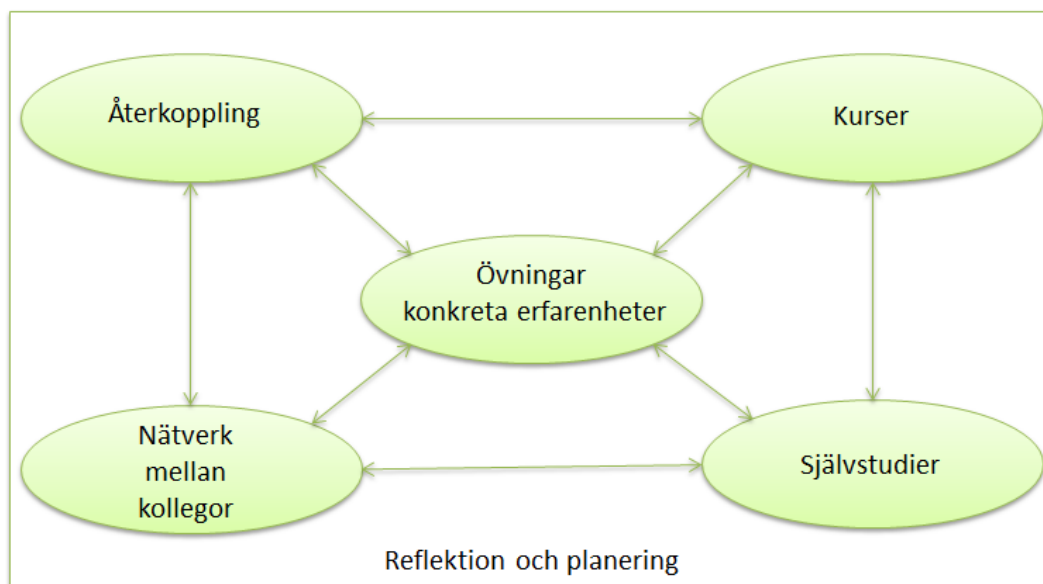
2.4 Arbetsplatsens relationik

Döös (2003) beskriver något hon har valt att benämna som arbetsplatsens relationik. Hon definierar relationik som ett uttryck vilket höjer relationer mellan två specifika individer till en organisatorisk nivå av verksamhetsuppgifter och organisatoriskt lärande. Succesivt lär sig den enskilde mestadels genom bekräftelse men även genom att ny erfarenhet hela tiden läggs till den gamla erfarenheten. När individen gör en handling testar den samtidigt sin hittillsvarande förståelse genom att antingen få något bekräftat eller uppleva en avvikelse. På det sättet får individen återkoppling på det hon eller han gjorde. Det kallar Döös (2003) för ett vardagens kunskapande. Individer bär med sig sitt kunnande mellan olika situationer och sammanhang. Varje enskild individs kunskaper och erfarenheter erbjuder lärande för andra på arbetsplatsen. Relationer mellan individer är pågående processer som bär upp arbetsplatsens kunnande och kompetens. I en relation både ökar och bevaras kunnandet genom närvaron och tillgången till varandra. Ledare, chefer och personalfolk har i uppgift att bygga en gynnsam infrastruktur för lärande i organisationen. Infrastruktur används som en metafor för ett underliggande system för kommunikation. Döös (2003) skriver att det ska organiseras så att även en enskild arbetsuppgift utgör en meningsbärande helhet. Relationer tar lång tid att bygga upp och utveckla. Flyttas individer likt objekt runt i organisationen så riskeras ett rejält kompetensläckage. Händer det upprepade gånger så riskerar organisationen att individerna sänker ambitionsnivån och inte orkar bry sig. Det i sin tur tar på energi och välmående och kan leda till sjukskrivning. Organisationer ska uppmärksamma relationens betydelse för lärande och kunskapstillgången annars far lärandet illa och verksamheten tappar i effektivitet.

Ett sätt att göra kunnandet tillgängligt för en organisation och utveckla det är enligt Döös (2003) uppgiftsnära samtal. Individer kan samlas och samtala om faktiska arbetsuppgifter och hjälpa varandra att sätta dessa i större sammanhang. Döös (2003) kallar även samtalen för lärandets dialoger där individer med olika erfarenheter, därmed olika sanningar, ska inrikta sig på att förändra sin förståelse av det man samtalar om.

2.5 En modell för professionell utveckling

Stephan Gerhard Huber (2011) beskriver en generell modell över vad som bör vara med i professionell ledarutvecklingsprocess, den innehåller kurser, självstudier, övningar, nätverk och återkoppling.



Figur 1. Visar vår översättning av Hubers (2011) modell för lärande i professionell utveckling.

Kurser är den traditionella delen av ledarutveckling och innehåller information och inspiration. Huber (2011) skriver att om kurser används på rätt sätt kan den bidra till att ledare reflekterar över hur de är som ledare. Självstudier innebär att ledaren förbereder sig och läser in sig på ämnet inför till exempel seminariediskussioner eller kurser. Självstudiers syfte är att ledaren ska få grundläggande kunskap om ämnet. Övningar syftar till att ledaren ska få träna på att lösa komplexa problem som finns i organisationen. Övningar kan se olika ut enligt Huber (2011), exempel som han tar upp är mentorskap och skuggning som kan bidra till lärdomar om komplexa problem från eller tillsammans med en annan ledare eller mentor. Att lära sig från andra ledare i organisationen genom att ha ett gemensamt nätverk är ett bra lärtillfälle. Nätverket kan bidra till stöd och hjälp med reflektion kring problem eller hur ledaren kan utveckla sitt ledarskap. Nätverk som finns utanför den egna organisationen ökar möjligheten till att vidga sitt perspektiv och lära sig av andra. Huber (2011) skriver att reflektion är något som bör vara återkommande i programmet för att ta vara på alla möjligheter att utvecklas som ledare. Ledaren kan både före, under och efter utvecklingsinsatsen arbeta med reflektion och självutvärdering. Att reflektera och utvärdera vad ledaren själv behöver utveckla innan utvecklingsprogrammet, gör det enklare för ledaren att bli medveten om det som den behöver förbättra. Huber (2011) rekommenderar att en ledare som ska gå ett utvecklingsprogram får återkoppling kring vad som behöver utvecklas hos ledaren. Det gör att organisation kan individuellt planera processen för den specifika ledaren. Huber (2011) skriver vidare att om det görs kan det påverka motivation för lärande och utveckling hos ledaren.

2.6 Kompetensinventering

En kompetensinventering görs för att identifiera organisationens kortsiktiga såväl som långsiktiga kompetensbehov. För att göra en kompetensinventering krävs det först en behovsanalys för att få reda på vilka behov organisationen har och sedan en kompetensanalys för att ta reda på vilka kompetenser som behövs för att nå behoven. Denna metod kallas också för gapanalys då organisationer på det sättet får fram en bild av ett "kompetensgap" (Granberg, 2009). Behovsanalysen kan både ske på individuell nivå och operationell nivå. Genom att registrera all kompetens från alla organisationens anställda, den kompetens som finns, och jämföra detta mot organisationens målbild, det som behöver läras, kan organisationen på ett överskådligt sätt se vilken kompetens de saknar nu men även vad de kan behöva i framtiden

(Granberg, 2009). Granberg (2009) ställer sig frågan om organisationer kanske inte alla ska planera kompetensinsatser utan lägga hela ansvaret för kompetensutveckling på individer och arbetsgrupper. Granberg (2009) skriver att många organisationer när de ska göra kompetensutbildning först har kompetensutbildning för den anställda för att sedan ge denne större uppgifter. I många fall sker inte den senare delen och det leder till "överutbildning" och slöseri med resurser. Granberg (2009) har en idébild på hur kompetensutveckling bör bedrivas där han beskriver att det är bättre att istället först ge den anställda större uppgifter, sedan låta den anställda identifiera och tolka dem nya arbetsuppgifterna för att slutligen skaffa sig tillräckligt med kunskap för att sköta dessa uppgifter på ett korrekt sätt.

2.7 Utvärdering av ledarutveckling

Utvärdering är idag ett allt mer återkommande inslag i organisationer i både privat och offentlig sektor. Utvärdering innebär att utifrån ett strukturerat och metodologiskt tillvägagångsätt undersöka ett objekt värde och betydelse. Utvärderingar genomförs på utbildningsinsatser för att se till exempel om insatsen har nått upp till målen eller varit lönsam (Sandberg & Faugert, 2012). Organisationer som har ett gynnsamt utvärderingsarbete av sin ledarutveckling har sett till att kontinuerligt arbeta med utvärdringsplaner för att få in utvärderings- och förbättringsarbete i organisationsstrukturen. På det sättet skapar organisationen förutsättningar för att utvärderingen ska bli god. Det krävs att ledare i organisationen ser nyttan med utvärdering och ser till att medarbetare känner sig motiverade till att engagera sig i utvärderingen. Därigenom kan utvärdering komma in i organisationens struktur och kultur (Gabel, Harker & Sander, 2011). Sandberg och Faugert (2012) skriver att en summativ utvärdering traditionellt beskrivs som mål- och effektorienterade och syftar till att bedöma och värdera program. Detta till skillnad från formativa utvärderingar som används vid process- och teoriinriktade utvärderingar och som syftar stärka eller förbättra själva utvärderingsobjektet. Det kan handla om att försöka se varför eller hur utbildningsprocesser är mer eller mindre effektiva (Orvis & Langkamer Ratwani, 2010). Det är vanligt att utvärderingar är både summativa och formativa och syftar till att redovisa utkomsterna samtidigt som organisationen strävar efter att lära sig av utvärderingsobjektet för att kunna förbättra i framtiden (Sandberg & Faugert, 2012).

Studien vi har genomfört är både en summativ och en formativ utvärdering då fokus har varit både utkomster och utvärderingsmöjligheter vilket utvecklas under metod.

3. METOD

Under detta kapitel beskrivs studiens ansats, datainsamlingsdesign, analysmetod, population och urval. Därefter beskrivs genomförandet och vilka val vi ställdes inför och avslutningsvis presenteras etiska överväganden.

3.1 Kvalitativ ansats

Anledningen till att denna studie utgår från en kvalitativ ansats är för att studiens frågeställning söker svar på ledarnas upplevelser av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram. Upplevelsen har ledarna fått genom deltagande i programmet. Det epistemologiska ställningstagandet i denna studie kan således liknas vid det Hartman (2004) beskriver som pragmatism. Han skriver att sanna trosföreställningar bygger på hur individen upplever världen och en trosföreställning är sann för individen om den står i korrekt relation till individens sinnesintryck. Hartman (2004) beskriver två typer av induktion. Analytisk induktion är den traditionella synen där forskaren först samlar in all data innan analysen påbörjats för att undvika teoretiserande. Den metod som vi använt är den mer moderna och mer komplexa interaktiv induktion där datainsamling och dataanalys sker parallellt eller omväxlande. Detta flexibla förhållningssätt till datainsamlingen ska enligt Thornberg och Forslund Frykedal (2012) generera idéer och nya frågor som styr den fortsatta datainsamlingen. Det gör det även möjligt att samla in data med hjälp av olika metoder.

3.2 Design datainsamling och analysmetod

Studiens design var datainsamling via semistrukturerade intervjuer, återkoppling via mail och dokumentstudie. Som stöd till de semistrukturerade intervjuerna utarbetades en intervjuguide (se Bilaga 1) med tre teman och öppna frågor för att tillåta intervjupersonerna att berätta om sina upplevelser. Semistrukturerade intervjuer är på detta vis flexibla (Bryman, 2011; Gillham, 2008; May, 2010). Återkoppling av resultatet var tänkt att styrka eller bekräfta resultatets validitet. Sandberg och Faugert (2012) skriver att genom att involvera berörda, i vårt fall informanterna men även uppdragsgivaren, skapas legitimitet och trovärdighet kring resultaten. Metoden skapar också kontaktytor mellan forskaren och de berörda vilket kan skapa förtroende för utvärderingen och utvärderingen kan enklare förankras hos deltagarna.

Analysmetoden som använts var inspirerad av fenomenologi (Bryman, 2011; Hartman, 2004) då studien fokuserade på upplevelser i vardagen och analys av dessa i form av meningskoncentrering (Kvale & Brinkmann, 2009). Genom att bearbeta transkriberade texter kan intervjupersonernas yttranden sammanfogas till kortare formuleringar och citat, jämför Gillham (2008). Meningskoncentraterna kan sammanställas i teman som presenteras som resultat.

3.3 Genomförande

Studiens utgångspunkt har varit Sandbergs och Faugerts (2012) femstegsmodell för utvärdering. I det första steget bestämdes i dialog med Kristianstads kommun vad syftet med utvärderingen var. I det andra steget beskrevs utvärderingsobjektet. Kärnfrågorna att besvara blev utkomsterna och utvecklingsmöjligheterna för Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram. Dessa sågs som huvudteman i utvärderingen. För att göra en utvärdering av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram fann vi två olika alternativ relevanta. Det första var att göra en kvalitativ studie i form av intervjuer med chefer som genomgått Ledarutvecklingsprogrammet och det andra alternativet vara att göra en kvantitativ

studie i form av en enkätundersökning bland chefer i Kristianstads kommun. Kristianstads kommun hade själva efter Ledarutvecklingsprogrammets delar genomfört enkäter som deltagarna fick fylla i. Det fanns ingen sammanställning. Dock fanns enkäterna att tillgå och de gick igenom. Beställaren hade i åtanke en kvalitativ studie i form av intervjuer. Intervjuguiden skapades utifrån dessa och det bestämdes hur analysen av resultatet skulle se ut. I det tredje steget valde Kristianstads kommun ut vilka ledare som var aktuella att medverka i utvärderingen. I det fjärde steget bestämde vi att datainsamlingen skulle ske genom semistrukturerade intervjuer och i det femte steget behandlades resultat.

Under tiden för studien användes anteckningsblock där det förts anteckningar från handledarmöten, möten med uppdragsgivaren, intervjuerna och vid reflektion och diskussion av studien. Dessa anteckningar resulterade i sammanfattningar i en dagbok. Valet att genomföra semistrukturerade intervjuer tillät fördjupning och diskussion i frågor som togs upp. De semistrukturerade intervjuerna följde under alla sex tillfällena intervjuguiden. Under intervjuerna tilläts intervjupersonerna att berätta utifrån varje fråga som ställdes och det ställdes följdfrågor för att intervjurespondenterna skulle utveckla, för vår frågeställning, relevanta resonemang. Det tillät att informanterna att gick utanför intervjuguiden och föra resonemang om saker som kan vara intressanta för ämnet. Teman bidrog vidare till en dialog mellan oss och de intervjuade och därmed kunde svaren utvecklas och ge en bredare förståelse för deras upplevelser. För att ytterligare främja denna dialog användes återkoppling via mailkontakt med informanterna och uppdragsgivare under processens gång. Efter intervjun frågades informanterna om det fanns intresse kring en eventuell återkoppling av det som sagts i intervjun. Samtliga var positivt inställda till återkoppling. Intervjuerna har i efterhand transkriberats och skrivits ner från tal till text för att senare kunna analyseras. Under genomförandeprocessen har strävan varit att efterfölja Larssons (2005) kvalitetskriterier för kvalitativ forskning. Hur strävan efter kvalitet i resultaten skett och vilka validitetskriterier som följts diskuteras i metoddiskussion under kapitel fem.

3.4 Population och urval

Populationen i detta arbete var Kristianstads kommuns ledare med chefsbefattning som har genomfört eller höll på att genomföra Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram. Utifrån denna population användes ett målstyrt urval jämför Bryman (2011) och May (2010). Urvalsprocessen under arbetet sköttes av uppdragsgivaren. Uppdragsgivaren valde sex ledare från olika förvaltningar och enheter.

3.5 Etiska överväganden

Under arbetets gång har Vetenskapsrådets forskningsetiska principer varit vägledande (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Intervjurespondenterna informerades om de forskningsetiska principerna innan varje intervju påbörjades. Informationskravet tillämpades genom intervjurespondenten fick information om syftet och målet med examensarbetet och att de när som helst under examensarbetet kunde välja att avsluta sin medverkan. Samtyckeskravet tillämpades genom att informanterna själva fick bestämma över sin medverkan. Konfidentialitetskravet tillämpades genom att informanterna inte är identifierbara i examensarbetet. Det kan ses i resultat då det inte finns utsatt vem som sagt vad. Nyttjandekravet tillämpades genom att informationen endast används till forskningssyfte.

4. RESULTAT OCH ANALYS

I denna del kommer resultatet utifrån frågeställning att presenteras i form av tematisk sammanställning och meningskoncentrering. Kursiv text nedan är koncentrerade utdrag med viss korrigerigering på grund av konfidentialitet. Efter varje tema finner ni en analys där empiri kopplas ihop med litteratur.



Figur 2. Visualiserar insamlat resultat efter bearbetning.

4.1 Hur upplevdes utkomsterna av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram bland deltagarna?

Här presenteras de upplevelser av utkomsterna som ledare i Kristianstads kommun har beskrivit av Ledarutvecklingsprogrammet. Utformningen är enligt följande teman: verktygens utkomster, internatens utkomster och relationer.

4.1.1 Verktygens utkomster

Under temat verktygens utkomster finns kategorierna kunskap om formella arbetsuppgifter och praktiska övningar vilka beskrivs nedan. Informanterna har beskrivit verktygen i Ledarutvecklingsprogrammet som de delar som ger kunskap kring formella arbetsuppgifter för chefer i Kristianstads kommun. Det är arbetsuppgifter som innefattar följande arbetsmoment: arbetsrätt, arbetsmiljöarbete, individuell lönesättning, lönesamtal, medarbetarsamtal,

jämställdhet, upphandling, rehabilitering, styrkort och styrning. En av informanterna beskrev det enligt följande;

Det är inte så mycket att man pratar om ledarskapet i sig utan man talar mer om arbetsrätten, rekrytering och dem bitarna. Verktygen är för att lära sig handhavandet ute på görandet. Allt från arbetsmiljö till samtal.

Verktygen verkar ha hjälpt informanterna att kunna lösa det dagliga arbetet och hjälpt till att få kunskap för att klara av sitt arbete som chef. Informanterna har berättat att upplägget och strukturen har varit bra för att det har kombinerats med föreläsningar och att ledarna har fått prova på arbetsmomenten genom praktiska övningar. De praktiska övningarna har varit anpassade för varje moment och har gett kunskap om hur arbetsmomenten tillämpas praktiskt i Kristianstads kommun. När det gäller rekrytering som många informanter nämnt som ett av de bästa verktygen, fick ledarna träna på en hel rekryteringsprocess. Genom att prova på rekryteringsprocessen har det beskrivits att de fått kunskap om ett tillvägagångssätt för att genomföra rekryteringar. Rekryteringsprocessen har av informanterna beskrivits som givande för att den innehåller föreläsningar och praktiska arbetsmoment där ledarna har fått tillämpa det som de har lärt sig under föreläsningarna. Verktygen hjälpte till att få ett arbetssätt för att finna kunskap om vad det finns för regler, policys och lagar. Informanterna beskrev det som att de inte minns allt från verktygen, men nu vet dem var de ska leta för att hitta information. De har lärt sig att kunna ta reda på information som behövs för att klara sina arbetsuppgifter som chef i Kristianstads kommun.

Analys: Informanterna beskriver att delen av Ledarutvecklingsprogrammet som kallas verktygen ger kunskap inom formella arbetsuppgifter. Det ger en kunskapsbas att stå på när det gäller tillvägagångssätt för till exempel hur ledaren ska sköta en rekryteringsprocess. Ledaren får kunskap kring hur den ska arbeta när det gäller specifika arbetsuppgifter. Detta kan kopplas till vad Day (2000) säger om den intrapersonella kompetensen hos ledare. Kompetensen är sådan som behövs för att kunna hantera formella arbetsuppgifter som ledare. Intervjurespondenterna beskrev att denna kunskap fick de genom utbildning i form av föreläsningar och övningar av praktiska arbetsmoment. Huber (2011) beskriver att båda dessa moment bör vara med för att få en god professionell utveckling. Föreläsningen ger information kring rekryteringsprocessen och övningarna ger kunskap hur det fungerar i praktiken. Det framstår som att ledarna genom övningarna lärt av varandra och av de som håller i internutbildningen. Ledarna beskrev att de har kunnat diskutera och utbyta erfarenheten under övningarna och detta har lett till att de fått mer kunskap än vad bara föreläsningen gav. Boud och Middleton (2003) beskriver att kontakter och erfarenhetsutbyte mellan kollegor är ett bra sätt att lära sig på.

4.1.2 Internatens utkomster

Internatens utkomster har varit kunskap om teorier, reflektion och förutsättningar. Informanterna har beskrivit att internaten har handlat om ledarskapets delar. De har varit inriktade på coachning, kommunikation, ledarskapet, kommunen i världen och konflikthantering. Upplägget på internaten har varit föreläsningar, grupparbeten, diskussion och reflektion. Många av informanterna har beskrivit att internaten har gjort att de börjat fundera på sig själva som ledare och sitt ledarskap.

Ledarutvecklingsprogrammet och internaten handlar om ledarskapet med de här teorierna, att få prova det, vad jag är för typ av ledare, personlighetstester och

hela den här biten. Vad är jag för typ av människa och vad är jag för typ av chef? Det som jag spontant tänker på är Myers-Briggs, att man fick ett vetenskapligt bevis på att man är så snurrig som man är. Det har jag använt i min arbetsgrupp.

Informanterna har beskrivit att de getts kunskap inom ledarteorier som de sedan har kunnat tillämpa i sin vardag som ledare i Kristianstads kommun. Det framstår som att genom att göra personlighetstest har informanterna fått reda på sina styrkor och svagheter som ledare och har sedan kunnat diskutera detta med sina kollegor som medverkat i programmet samtidigt. Teorin Myers-Briggs har varit ett konkret exempel på vad informanterna tagit med sig från internaten och provat i sina arbetsgrupper i verksamheten.

Något som informanterna även beskrev var att Ledarutvecklingsprogrammet och innehållet i internaten gjort att de börjat fundera och reflekterat över sig själva som ledare och sitt ledarskap.

När jag gick in i den här utbildningen jämfört med nu så tycker jag att det har hänt mycket i mitt ledarskap. Jag har verkligen funderat och reflekterat över mitt ledarskap. Efter utbildning har jag funderat jättemycket på vem jag är som ledare och hur jag uppfattas och jag tycker att Ledarutvecklingsprogrammet öppnade de dörrarna för det.

Internaten ledde till att informanterna reflekterade kring sitt ledarskap och många av informanterna beskrev att reflektion har hjälpt de att utveckla sitt ledarskap.

Informanterna har berättat att Ledarutvecklingsprogrammet och internaten skapar förutsättningar för att bli en bra ledare. De har berättat att det ger grund att för att kunna utveckla sitt ledarskap.

Ledarutvecklingsprogrammet kan ge förutsättningar för ledare att få en bättre grund att stå på. Det ger chefer den här möjligheten att få sätta sig och träffas. Erfarenhetsutbytet tänker jag mest på återigen att det ändå gav väldigt mycket.

Reflektion och diskussion i grupp tycks ha lett till att ledarna har kunnat dela med sig av sina erfarenheter och på det sättet kunnat hjälpa varandra att utvecklas. Informanter har beskrivit att få höra hur en annan ledare löser situationer kan leda till en förändring i deras eget ledarskap. Mellan internaten har även skuggning av en annan ledare använts och det innebar att informanterna fått följa med en annan ledare på arbetet. Det har lett till att informanterna sett hur andra ledare varit i det vardagliga arbetet och kunnat ta lärdom av det. En informant berättade att den inte hunnit genomföra skuggning på grund av tidsbrist.

Analys: Det verkar som att kunskap om ledarskapsteorier och modeller som behandlats under internaten har lett till att ledarna fått ett bredare perspektiv på ledarskap. Detta satte sedan igång tankegångar hos dem som ledde till diskussioner mellan ledarna. Det tycks lett till att ledarna har fått ett erfarenhetsutbyte och kunnat vidga sina perspektiv. Diskussioner har sedan lett till att ledarna har börjat reflektera över sitt ledarskap och vad de behöver utveckla i sitt ledarskap. Detta kopplar vi till vad Huber (2011) skriver om reflektion och att det gör ledaren medveten om vad som behöver förbättras i ledarskapet. Det leder till att ledaren känner sig mer motiverad att utveckla sitt ledarskap. Reflektion är bra att ha med i ett utvecklingsprogram (Huber, 2011; McGurk, 2009) just för att det ger en insikt hos ledaren om vad som kan förbättras.

Reflektionen inom Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram verkar varit ett positivt inslag enligt ledarna. Dock har tiden som varit avsatt för reflektion upplevts inte varit tillräcklig och något som behöver förbättras. Kristianstads kommun skulle kunna utöka reflektion genom att göra det i grupp, forum eller med en mentor där ledarna kan diskutera sitt eget ledarskap eller ledarskapsfrågor i kommunen i stort jämför Huber (2011). Detta kan göra ledaren uppmärksam på vad den behöver utveckla hos sig själv som ledare. Diskussion och reflektion kan öka den interpersonella kompetensen mellan ledarna i organisationen (Day, 2000). Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram verkar ha lett till vad ledarna beskrivit som en grund att stå på vad gäller deras ledarskap. Kunskapen om ledarteorier samt diskussion och reflektion kan ha gett förutsättningar för att utveckla informanternas ledarskap. Diskussionerna tycks ha lett till ett mervärde kring teorierna då informanterna kunnat relatera det till sin egen verklighet. Det tycks påverkat ledarnas förmåga att lösa situationer och problem.

4.1.3 Relationer

Övergripande över hela Ledarutvecklingsprogrammet har utkomsterna varit relationer i form av nätverk, stöd och erfarenhetsutbyte. Informanterna har berättat att få träffa andra ledare på såväl internaten som verktygen och diskutera och reflektera tillsammans med dem har lett till att de har lärt sig av varandra och det har skapat ett mervärde.

När vi går sådana utbildningar tillsammans med andra förvaltningar och tillsammans med andra chefer och andra i organisationen så får vi mycket på köpet. Man kommer i kontakt med chefer på omsorgen eller vad det nu må vara. Det ger lika mycket som själva utbildningen i sig.

Informanterna har beskrivit att det är bra att få höra hur det fungerar i andra förvaltningar när det gäller olika problem. I Kristianstads kommun finns det många olika avdelningar och yrkesgrupper och för informanterna har det varit nyttigt att få veta hur andra ledare ser på liknande situationer som uppkommer. Informanterna har med hjälp av Ledarutvecklingsprogrammet kunnat skapa ett nätverk bland andra ledare.

Vidare beskrev informanterna att de efter utbildningen kunde få stöd av chefer som de hade fått kontakt med under Ledarutvecklingsprogrammet.

Jag har namn som jag skulle kunna tänka mig att ringa och prata med. Både som jag gick grundutbildningen med och verktygen. Det blir liksom en liten kontaktbank (...) Man kan faktiskt ge varandra stöd. Det känns rätt tryggt att veta att det finns kollegor där ute som faktiskt sitter i samma sits som jag. För det finns mycket som ledare man behöver stöd med. Man är ju ganska ensam.

Informanterna har beskrivit att stödet kan vara att ledarna träffas och samtalar med varandra om problem eller situationer till att informanterna kontaktar en annan ledare när de känner osäkerhet. Nätverken mellan ledarna blev således en stödfunktion för informanterna dit de vände sig när de hade arbetsrelaterade frågor som de behövde stöd i.

En annan del som nätverket bidrog till var att informanterna skapade erfarenhetsutbyte med andra ledare.

Det är sällan vi träffar andra chefer och det är en stor vinst att göra det. Det är jätteviktigt att träffa chefer från C4 teknik, från omsorgen och allt vad det heter för att få se olikheter. (...) Samma problem som vi har i vår förvaltning har de

faktiskt i andra verksamheter också när det gäller personal, ekonomi och så vidare.

Informanterna har berättat att Ledarutvecklingsprogrammet lett till att informanterna har lärt sig av andra ledare och sett att det finns liknande problem i andra förvaltningar. Det har gjort att ledarna har kunnat lära sig av varandra när det gäller till exempel problemhantering. Informanterna har beskrivit att lärande av varandra ofta varit ett återkommande inslag i Ledarutvecklingsprogrammet och att ledarna fick dela med sig av sina erfarenheter.

Analys: Relationer framstår som en positiv utkomst av Ledarutvecklingsprogrammet. Relationerna har tagit form av nätverk mellan ledarna där de kunnat diskutera problem och få stöd i ledarfrågor. Detta kan kopplas till vad Day (2000) skriver om att relationer och nätverk mellan ledare skapar en interpersonell kompetens i organisationen. Kunskapen kan ses från en kollektivnivå där alla ledare som genomgått Ledarutvecklingsprogrammet bildar ett socialt kapital som innehåller kunskap. Denna kunskap kan sedan användas i verksamheten genom att en ledare behöver stöd och frågar en annan om ett problem som behöver lösas. Informanterna har beskrivit att träffa andra ledare och diskutera tematiska frågor med dem har gett ett mervärde. Detta kopplar vi till just vad Day (2000) beskriver om sociala kapitalet mellan ledare i organisationen. Även McGurk (2009) skriver att relationer mellan ledare på en kollektivnivå i organisation kan öka till exempel problemlösningsförmågan och göra organisationen mer effektiv. Ledarnas olika kompetens erbjuder andra i Kristianstads kommun att lära sig av varandra. Döös (2003) skriver att relationer mellan bland annat ledare är det som bär upp kunnandet och kompetensen på arbetsplatsen. Boud och Middleton (2003) skriver att medarbetare helst söker hjälp hos en kollega som finns på samma organisatoriska nivå. Det är enklare för ledaren att söka hjälp hos en kollega än sin egen chef (Hughes, 2004) därför framstår nätverk och informella kontakter viktiga när det gäller lärande inom organisationen.

4.2 Hur kan Kristianstads kommun utveckla sitt Ledarutvecklingsprogram?

Resultat av utvecklingsmöjligheter av Ledarutvecklingsprogrammet kommer nedan presenteras med hjälp av följande teman: förbättringsförslag, utveckling av verktyg och annat tänkvärt.

4.2.1 Förbättringsförslag

Mentorskap har nämnts av flera informanter som ett förslag på hur Ledarutvecklingsprogrammet kan förbättras.

När jag blev chef så efterfrågade jag det här med mentorskap. Det finns inget sådant system för chefer. Jag skulle vilja ha en mentor som har jobbat länge, en som jobbat många år och som stött på lite patrull. Inte bara min chef utan någon som är chef någon annanstans. Nu är jag ju själv mentor för medarbetare som går programmet 'Framtidens Ledare'.

Forum, tvärgrupper, referensgrupper och chefsgrupper har beskrivits som andra alternativ till hur Ledarutvecklingsprogrammet kan utvecklas. Forumen nämndes både i samband med mentorskap, reflektion och återkoppling men även som ett alternativt arbetssätt för att lära ut kunskap och arbetsmetoder.

Vi har ju den här Ledarskapspolicy men det är inte så mycket att man pratar om hur. Visst det är en jättebra broschyr, så här ska jag jobba, men hur gör jag

och hur gör någon annan? Den skulle man absolut kunna samlas kring en mindre grupp och prata om.

Intervjurespondenterna beskrev att grupper och forum är ett bra alternativ för att få ut information, diskutera och få bekräftelse genom att höra hur andra arbetar med olika arbetsuppgifter. Förslag som att ta fram nya lönekriterier och diskutera ledarskapsfrågor och förhållningssätt kring nya riktlinjer, såsom rökfri arbetsplats, nämndes som något som kan finnas i olika forum och grupper.

Det finns inte forum för mig där jag kan bolla ledarskapsfrågor. Det här att hantera människor och sådant, det känner jag att jag gör ju på mitt sätt men det hade varit roligt att höra hur andra jobbar.

Ledarskapsdagarna har nämnts av flera informanter som ett bra exempel på ett forum där ledare kan utbyta erfarenheter och idéer med varandra men det efterfrågas samtidigt fler forum och mer avsatt tid.

Informanter har ställt sig frågan hur andra företag och organisationer gör. En informant kom med förslaget att arrangera studieresor till andra företag eller organisationer för att på så sätt se hur andra ser på och arbetar med ledarskapsfrågor.

Ja det kostar ju såklart pengar men det hade varit kul med någon sorts studieresa i samband med Ledarutvecklingsprogrammet. Någon som jobbar med något bra ledarprojekt. Det behöver inte vara kommunal verksamhet. Det kan vara, titta här har vi ett modernt ledarskap, ett företag, som på något annorlunda sätt jobbar med de här frågorna. (...) IKEA till exempel de har ett otroligt spännande ledarskap. De jobbar på ett annat sätt och är oerhört intressant.

En intervjurespondent föreslog samarbete när det gäller Ledarutvecklingsprogrammet med fler kommuner för att få se fler alternativa arbetssätt och fler att utbyta erfarenheter med.

Ett förbättringsförslag som nämnts av samtliga intervjupersoner är reflektion. Intervjupersonerna sa att mer tid bör vara avsatt där deltagarna kan reflektera över den information och kunskap de får under Ledarutvecklingsprogrammet. En informant sa att det blir lite hetsigt och svårt att tillgodose sig kunskap om inte tid för reflektion finns. En annan informant nämnde fördelar med att hålla internat torsdag till fredag för att de på så sätt fick tid under helgen att tänka på vad de varit med om. När internaten istället har varit mitt i veckan har informanterna upplevt det som att de inte haft tid att reflektera eftersom det varit flera arbetsdagar kvar att fokusera kring.

Jag kan till och med ibland känna att det är en press för mig att gå det. Inte press så att jag tycker att det är negativt. Inte alls så men jag skulle vilja ha mer utrymme. Mer tid. Just för det här med reflektion och vad gör jag med all kunskap jag får till mig här? Man ska verkligen använda sig av det, och reflektera och kanske en uppföljning efter ett tag. Om ett halvår kanske man ska samla oss. Vad händer nu? Har ni hunnit gjort allt det här som vi pratat om? Har ni använt er av de här verktygen? Något av det vi har pratat om. Det hade varit bra att reflektera över.

Informanterna nämner att de gärna vill ha återkoppling en tid efter att de medverkat i Ledarutvecklingsprogrammet. Återkopplingen har nämnts både som ett sätt att få feedback men även för att följa upp vad som har hänt med deltagarna efter programmet. Det beskrivs även som en möjlighet till erfarenhetsutbyte.

Man kanske skulle försöka bygga in någon sorts återkoppling för det är så att vardagen bara rusar på. (...) Få lite feedback av sin grupp för jag tror att det händer jättemycket med en under och efter programmet. Det skulle kunna räcka med en halvdag eller en dag att få möjlighet att reflektera och få veta det lite innan att vi ska träffas och berätta om vad som har hänt efter Ledarutvecklingsprogrammet. Hur tänker jag? Vad har jag utvecklat? För jag är helt säker på att vi utvecklas och att alla människor strävar efter att utvecklas.

Informanterna upplever det frustrerande att de inte alltid har tid till att använda all kunskap de får av Ledarutvecklingsprogrammet eftersom de efter programmet har fullt upp med sina vardagssysslor. Det händer även att internat tillhörande Ledarutvecklingsprogrammet hållits samtidigt som verktyg och det ledde till att ledaren fick gå verktyget flera månader senare då det bara hölls två gånger om året. En informant ställer sig kritisk till att det inte fanns en tidsram för verktygen.

Det här med avsatt tid. Om jag inte har gått ut verktygen och jag har jobbat som ledare i 7 år behöver jag då verktygen egentligen? Eller rättare sagt vad har jag tappat på vägen? Det måste vara någonting som jag inte har fått till mig om jag inte har gått verktygen under dessa år jag arbetat som ledare.

Analys: Informanterna framhåller vikten av det stöd de får genom andra kollegor på Ledarutvecklingsprogrammet och att de lär genom erfarenhetsutbytet med kollegorna. De vill gärna se mer av erfarenhetsutbyte och stöd i form av mentorskap, olika forum och grupper, studieresor för att se hur andra arbetar. Detta kopplar vi till det Döös (2003) skriver om en infrastruktur byggd av kunskap som sitter i relationer. En organisation bygger en gynnsam infrastruktur genom till exempel olika forum och diskussionsgrupper men även genom mentorskap och uppgiftsnära samtal och dylikt där anställda kan byta och testa erfarenheter. Även Day (2000) nämner att mentorskap och nätverkande leder till att kunskapen som finns i relationer mellan ledare ökar socialkapitalet i organisationen. Återkoppling kan både öka socialkapitalet, genom att ledarna hjälper varandra med återkopplingen, och humankapitalet, genom att ledarna kan lära känna sig själva och bli bättre ledare. McGurks (2009) studie visade att ledarutveckling som var kollektivt anpassad ledde till bättre samarbetsförmåga, erfarenhetslärande och skapande av nätverk som i sin tur gjorde att problemlösningsförmågan i organisationen ökade. Att informanterna vill ha avsatt tid för reflektion för att veta hur de ska ta till sig kunskapen de får under Ledarutvecklingsprogrammet är något som är återkommande. Även Day (2000) belyser vikten av reflektion och skriver att medarbetaren under utbildningen ska reflektera kring sitt arbete och därmed anpassa lärandet till arbetsplatskontexten.

4.2.2 Utveckling av verktyg

Under intervjuernas gång kom det fram att informanterna hade skilda uppfattningar om vissa verktyg. Några tyckte till exempel att verktyget där kommunens styrkort behandlades var bland de bästa verktygen medan en informant tyckte att det hade behövts mer information om hur

ledarna skulle få ner det till sina medarbetare på ett pedagogiskt vis. En informant beskrev ett verktyg som behandlade omvärldsanalys kunde utvecklats och beskrev det på följande sätt:

Vi hade en del för några veckor sedan som när vi gick därifrån faktiskt inte riktigt alla förstod och det var: Var befinner vi oss i förhållande till omvärlden? Det hade alla svårt att omsätta. (...) Omvärlden för mig, och det kanske är begränsat, hur ser alla andra kommuner på det jag jobbar med? Det är omvärldsfrågor för mig, att sätta det i relation till hur andra kommuner jobbar.

Flera informanter nämner att verktygen som berör arbetsrätt och arbetsmiljörätt borde vara något som ledare i Kristianstads kommun bör gå på regelbunden basis då de kunskapsområdena ständigt uppdateras och viktiga i det dagliga arbetet.

Just arbetsmiljöverktyget skulle man nästan gå en gång om året. Bara för att uppdatera sig själv och pusha sig själv och hela tiden jobba med det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Informanterna framstår nöjda med verktygen de fått genom Ledarutvecklingsprogrammet och det är därför inte många förslag på vilka verktyg programmet kan uppdateras med. Ett förslag som nämnts är ett verktyg som berör svåra samtal.

De här svåra samtalen som vi möts av blir man oftast ganska ensam i. Verktyget det svåra samtalet finns ju inte. Hur pratar man med medarbetare om att de faktiskt inte sköter sitt jobb eller medarbetare som blir sjuka? De samtalen är ju jättesvåra och jag tror att de flesta chefer tycker att det är jättejobbigt.

Ett annat förslag som nämndes var ett verktyg som berör beteendepsykologi för att bättre förstå och handskas med medarbetare.

Det finns alla sorters människor. Den ena kanske bara går hit för att den ska få sin lön, den andra kanske brinner för sitt arbete och tycker det är det roligaste som finns och hela spannet där emellan. Att få ihop det liksom. Det handlar ju om människor beteende och det skulle jag gärna vilja ha mer av.

4.2.3 Annat tänkvärt

En informant med många års erfarenhet av att vara chef och ledare beskriver en förändring av chefsrollen och att det läggs ett större ansvar och fler arbetsuppgifter på chefer idag.

Förr hade man ju mer hjälp kring sig som chef. Då hade man sekreterare och man var mer folk på arbetsplatserna. Idag gör man ju allt som chef och det är ett bekymmer därför det går inte att hålla reda på allt. Det känner man ibland att man behöver ännu mer stöd. Det kan vara i allt, jag har till exempel inte en aning om vad föräldraledighet är och det ska jag bevilja? Ja, vad då föräldraledighet? (...) Nästa gång är det semesterlagen man ska ha koll på. Det är så oerhört mycket och det är jättesvårt.

En annan informant berättar att kommundirektören ställde frågan hur mycket tid cheferna la ner på ledarskap. Kommundirektören hade påpekat att det är viktigt att avsätta tid för ledarskap, att vara ute bland medarbetare för att bland annat se hur de mår.

Analys: Informanter beskriver likt Nilsson (2005) en förändring av rollen som chef där det förväntas mer av dagens ledare, framförallt vad det gäller personalfrågor av mellanmänsklig karaktär.

En informant säger att kunskapen tillgodoses på ett bättre sätt när den först får ledarrollen och sedan går utbildningen.

Framförallt så tror jag att man är mer säker i ledarrollen och man kan mer sållat bort vissa delar. När jag gick framtidens ledare försökte man suga till sig allt, man klarar ju inte precis allt. Man tillgodo ger sig kunskap bättre när man redan har ledarrollen.

Informanten beskriver vidare att det blir mycket upprepning från "Framtidens Ledare" som är ett internt utbildningsprogram som förbereder potentiella ledare i organisationen för framtida arbete som ledare inom Kristianstads kommun.

Analys: Det tycks finnas en uppfattning bland informanterna om hur kompetensutbildning bör bedrivas som är likt det Granberg (2009) nämner om att först ge den anställde fler uppgifter för att sedan gå kompetensutbildning. Detta för att undvika det Granberg (2009) kallar för överutbildning och slöseri med resurser. Informanter har upplevt att det blir mycket upprepning och att det är mycket enklare att ta till sig den information som de tycker är relevant efter att de blivit chefer. Granberg (2009) beskriver detta på liknande sätt att en chef efter att den fått större uppgifter kan identifiera och tolka de nya arbetsuppgifterna och på så sätt vet chefen vad för kompetens denne behöver i sin nya roll.

Informanter nämnde vikten av att mötas i vardagen. Informanter har återgett att de på Ledarskapsdagarna har haft möjlighet att lyssna på kollegor, bland andra enhetschefer och rektorer, som beskrivit hur de arbetar med olika vardagliga arbetsfrågor. En informant berättar att den blev inspirerad att själv också berätta om sitt ledarskap. De informanter som har föreläst har sett det som en chans att reflektera över sitt ledarskap. En av informanterna beskriver det enligt följande;

Jag tror att både för de som går 'Framtidens Ledare' och de som går Ledarutvecklingsprogrammet så blir det ju mer verkligt om man får det förankrat i vardagen. Jag pratade på Ledarskapsdagarna om mitt ledarskap och det var en jätteutmaning för mig men då fick jag möjlighet att reflektera över mitt ledarskap. Jag tänkte och reflekterade väldigt mycket och sen fick jag presentera det för 300 andra chefer. Jag tror att ledarskapet blir mer levande när vi får mötas enhetschefer, rektorer, verksamhetschefer i vardagen för det är ju det allt handlar om. Jag kan ju gå på flådiga föreläsningar och få jättemycket påfyllning men jag glömmer det lika fort. Jag tror att det blir mer förståeligt om man får mötas i det vardagliga.

Analys: Genom att möta andra chefer i vardagen så beskriver informanterna att de får stöd i form av att de ser att de inte är ensamma utan att det finns andra i liknande positioner. De får också lyssna på hur andra chefer handskas med vardagliga arbetsuppgifter. Vi ser likheter med det Day (2000) skriver att organisationen inte ska separera personen som ska utvecklas från sin arbetsplatskontext.

Informanterna ställer alla frågan "Vad händer sen?". De efterlyser en fortsättning av programmet då de känner att de fortfarande behöver kompetensutveckling även efter att Ledarutvecklingsprogrammet är slutfört.

Jag tycker också det är lite synd för att man gick ju de här verktygen sen klipper man bara bandet totalt. Det är mycket nu att man själv försöker hitta andra utbildningar som fyller på bågaren sen för det slutar ju inte. Man har fortfarande behov av att kompetensutvecklas men det känner jag att det ligger mycket på en själv, så det kan jag tycka är lite synd. Det borde finnas någon fortsättning på programmet.

Analys: Vem ansvarar för en fortlöpande kompetensförsörjning? Här har forskarna olikartade ståndpunkter. Granberg (2009) frågar sig om inte ansvaret skall ligga hos individer och arbetsgrupper. Hughes (2009) nämner risken med att individen vill framstå som tillräckligt kompetent inför sin chef. Döös (2003) skriver att ledare, chefer och personalfolk har i uppgift att bygga en gynnsam infrastruktur för lärande i organisationen. Boud och Middleton (2003) skriver att de ledare och chefer som formellt väntas främja lärandet på arbetsplatsen kanske inte gör det på ett effektivt sätt på grund av strukturella hinder. Även våra informanter ställer sig frågan vem ansvaret ska ligga hos.

4.3 Avslutande analys

Det framstår som att Kristianstads kommun har fått med alla delar som Huber (2011) belyser i sin modell för professionell utveckling. Självstudier har varit kopplade till kurser och kurserna tycks enligt informanterna varit bra. Under programmet har ledarna fått ta del av ett erfarenhetsutbyte som verkar ha lett till ett mervärde. Day (2000), McGurk (2009) och Boud och Middleton (2003) belyser även vikten av lärande genom erfarenhetsutbyte och hur det kan öka den interpersonella kompetensen i organisationen. Övningar på praktiska arbetsmoment tycks ha ökat den intrapersonella kompetensen (Day, 2000) och gjort att ledarna utvecklat sin kompetens inom formella arbetsuppgifter. Något som tycks saknas är planering kring hur återkoppling och reflektion ska vara en del av programmet. Om vi ser till beskrivningarna som informanterna har gjort kring det verkar det inte vara tillräckligt med tid avsatt för det. Informanterna har berättat att reflektion som har varit med i programmet tycks lett till insikt hos dem av vad de behöver utveckla som ledare. I intervjurespondenternas beskrivningar framstod det som att det behövs mer avsatt tid och struktur för ledare att nätverka.

5. DISKUSSION

I denna del hålls först en diskussion av metoden följt av en diskussion av resultat. Avlutningsvis hålls en sammanfattande diskussion följt av våra slutsatser och frågor som väckts för vidare forskning.

5.1 Diskussion av metod

Intervjuerna har fört med sig en effekt som vi vill belysa. Det är vad Bryman (2011) beskrivit som intervjuareffekt och det innebär faktorer hos oss som intervjuare, såsom kön, etnicitet och bakgrund, som kan ha påverkat intervjurespondenterna. Om det har påverkat informanten kan det lett till att det finns en viss skevhet i svaren. Skevheten tänker vi även kan finnas i svaren på grund av att utvärderingen har varit ett beställningsuppdrag från Kristianstads kommun. Det kan innebära att informanterna kan ha känts sig tvungna att framställa Ledarutvecklingsprogrammet positivt för att skydda sin arbetsgivare och/eller sig själva. Detta kopplar vi till vad Bryman (2011) har beskrivit som social önskvärdhet. Det innebär att intervjurespondenten framställer en positiv bild av sig själv eller den situation personen befinner sig i. För att få en god kvalitet i studien har under hela processen Larssons (2005) kvalitetskriterier för kvalitativ forskning varit i åtanke. Vi har strävat efter att motivera våra val när det gäller syfte, problemformulering, frågerställning, val av metod, datainsamlingsdesign, urval och analysmetod. Reflektion över våra val och hur det kan ha påverkat studieprocessen har skett. Vi har försökt att genom hela framställningen av studien ha en koppling mellan studiens olika delar och har strävat efter att ha en logisk framställning av rapporten. Vetenskapsrådets forskningsetiska principer har varit vägledande för oss. Under redovisning av resultatet har det strävats efter innehållsrika beskrivningar och val av citat har skett varsamt utifrån frågeställningen. Under resultatdelen redovisas resultat på ett tydligt och strukturerat sätt. Under analysen har resultat analyserats och kopplats till utsnittet av litteratur. Studiens resultat kan jämföras med det utsnittet av litteratur redan beskriver och kommer inte med ett något teoritillskott. Resultatet är användbart för vår uppdragsgivare och det kommer under avslutande diskussion och slutsatser presenteras hur organisationen kan utnyttja studiens resultat. Under intervjuerna har vi gjort informanterna medvetna om att de när som helst under examensarbetet kan avsluta sin medverkan i denna studie. Tillämpningen av informationskravet i denna studie gör att informanterna kan dra tillbaka sin medverkan fram till och med examination. Detta gör att om informanterna drar tillbaka sin medverkan under den tiden har vi inget empiriskt material. I efterhand tänker vi att ett bättre alternativ hade varit att sätta ut en tidsfrist för när de senast kan dra tillbaka sin medverkan.

5.2 Diskussion av resultat

Resultatet av denna studie är i linje med det utsnitt av tidigare forskning kring ledarutveckling som presenterades i kapitlet litteraturgranskning. Under föregående kapitel presenterades resultat och koppling till tidigare forskning. Resultatet av denna studie ligger tillsyns i linje med den forskning som redan gjorts på området. Under arbetet har det inte uppmärksammats några avvikelser i resultatet om det sätts i relation till tidigare studier. Anledningen till detta tänker vi är att ledarskap i allmänhet och ledarutveckling i synnerhet är ett ämne som under många år intresserat samhällsforskare och fältet ses som väl genomarbetat. Studiens syfte var att utvärdera utbildningsinsatser som chefer genomgått inom ramen för Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsverktyg. Studiens resultat beskriver upplevelser av utkomsterna och utvecklingsmöjligheter hos sex ledare som har genomfört eller håller på att genomföra Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram. Resultat av denna studie förmår att svara på

frågeställningarna som var: Hur upplevdes utkomsterna av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram bland deltagarna? Hur kan Kristianstads kommun utveckla sitt Ledarutvecklingsprogram? Det har under resultat och analys presenterats en del med upplevelser av utkomsterna av Ledarutvecklingsprogrammet och en del med utvecklingsmöjligheter av Ledarutvecklingsprogrammet. Samtliga intervjurespondenterna har återgett liknande bilder utan större variation vad gäller upplevelsorna av Ledarutvecklingsprogrammet. Då beskrivningarna av Ledarutvecklingsprogrammet har skiljt sig åt har det varit mer specifika fall som att en ledare hade uppfattat ett verktyg som bra och en annan uppfattat det som mindre bra. Studiens syfte har inte heller varit att jämföra deltagarnas svar med varandra utan det har istället lagts fokus på att försöka förstå de enskilda ledarnas beskrivningar kring upplevelser av utkomster och utvecklingsmöjlighet av Ledarutvecklingsprogrammet. Om resultatet av denna studie sätts i sammanhanget att Kristianstads kommun ska ha nytta av studien är den lyckad. Målet med studien var att bidra med intressant kunskap när det gäller utkomster och utvecklingsmöjligheter för Ledarutvecklingsprogrammet. Om studien sätts i ett större perspektiv utifrån teoritillskott tillför inte studien något nytt, däremot bekräftar den det utsnitt av tidigare forskning som ingår i rapporten.

5.3 Avslutande diskussion och slutsatser

Informanterna har upplevt Ledarutvecklingsprogrammet som positivt. Programmet har beskrivits av ledarna som gediget, jättebra och ett program som ger en grund att stå på när det gäller att utvecklas i sitt ledarskap. Under studien har dock en del utvecklingsmöjligheter belysts och det finns en del idéer kring hur det kan förbättras och vidareutvecklas. Tillsammans med det som ledare i Kristianstads kommun har berättat om sin upplevelse av programmet kommer vi nu att diskutera Ledarutvecklingsprogrammet utifrån det litteraturen inom ämnet beskriver. Om vi ser till tidigare forskning som behandlar ledarutveckling kan det konstateras att ett strategiskt tankesätt och planering för ledarutveckling är något som de flesta forskare framhåller (Day 2000; Döös 2003; Huber 2011). Enligt informanternas utsagor verkar det som att Kristianstads kommun kan få ett bättre Ledarutvecklingsprogram genom att strukturera mer för reflektion och nätverkande. Detta skulle kunna göras som informanterna föreslog, i forum och grupper och på så sätt skulle ledarna kunna diskutera och reflektera tillsammans för att utveckla ledarskapet i organisation. Det kan jämföras med det som Day (2000) beskriver som det sociala kapitalet i organisationen. Huber (2011) skriver att organisationen ska planera för reflektion och återkoppling i professionell utveckling. Reflektion och återkoppling kan vara ett sätt för ledare i Kristianstads kommun att utvärdera sig själva. Det kan också vara ett tillfälle för arbetsgivaren att förmedla nyttan med utvärdering och på så sätt få in utvärdering i organisationens struktur och kultur jämför Gabel *et al.* (2011). Även Döös (2003) för ett liknande resonemang om att bygga en för lärandet gynnsam struktur, infrastrukturera. Ledarskapet har idag precis som Nilsson (2005) beskriver utvecklats till ett helt kompetensområde och kraven på ledare är förhållandevis höga. För att hjälpa ledarna är det av vikt att inom organisationen ge dem förutsättningar för att klara av arbetet.

Utifrån resultatet och analys av denna studie och utsnittet av granskad litteratur vill vi belysa följande positiva aspekter och förslag på utvecklingsmöjligheter av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram.

Positiva aspekter av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram

Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogram innehåller bra *kurser och praktiska övningar* som ger bra *förutsättning* för ledare att klara av sina formella arbetsuppgifter.

Deltagarna kommer i kontakt med andra ledare och det skapas *nätverk*, sker *erfarenhetsutbyte* mellan deltagarna och deltagaren upplever *kollegialt stöd*.

Ledarutvecklingsprogrammet verkar ha lett till att ledarna *börjat reflektera* kring sitt ledarskap och sig själva som ledare. Detta har gjort att deltagarna upplever att de *utvecklat sitt ledarskap*.

Utvecklingsmöjligheter av Kristianstads kommuns Ledarutvecklingsprogrammet

Kristianstads kommun kan utveckla ett mer *strategiskt tankesätt* när det gäller upplägget av Ledarutvecklingsprogrammet. Att integrera delar som *reflektion, mentorskap och nätverk* i programmet kan leda till en mer gynnsam infrastruktur för lärande och därmed en förbättring av programmet.

Informanterna tycker att det behövs *avsatt tid för reflektion* för att deltagarna ska ta till sig och få användning av den kunskap som programmet erbjuder.

Kristianstads kommun kan utveckla den enkätundersökning som genomförs efter varje verktyg. För att en organisation ska vara framgångsrika när det gäller utvecklings- och förbättringsarbete är utvärdering av dessa processer viktig. Kristianstads kommun kan arbeta med *systematisk utvärdering*, till exempel genom att integrera utvärdering av Ledarutvecklingsprogrammet med medarbetarsamtal.

För att kunna planera kompetensutbildning strategiskt behöver Kristianstads kommun göra en *kompetensinventering* för att få reda på vilken kompetens medarbetarna innehar och sedan en *behovsanalys* för att få reda på vilken kompetens medarbetarna behöver.

Det behövs ett *förtydligande av ansvar* vad gäller kompetensutveckling för att medarbetare inte ska tappa fokus och känna desorientering. Ett förtydligande av mål, hinder, hur hindren ska passeras och hur ansvarsfördelningen ser ut.

5.4 Vidare forskning

Mer utförlig studie av utkomster

Denna studie kan ses som en förstudie där Kristianstads kommun får en bättre uppfattning av vad deltagare av Ledarutvecklingsprogrammet tycker har varit utkomsterna och hur de kan utveckla och förbättra programmet. Vill kommunen ha en utförligare undersökning av Ledarutvecklingsprogrammet så finns det en grund att utgå ifrån. Förslagsvis kan en kvantitativ studie i form av enkäter ge en bättre bild av fler variabler.

Komparativ studie av effektivitet

Hur effektiv är Ledarutvecklingsprogrammet i förhållande till exempelvis Framtidens Ledare? Ledarutvecklingsprogrammet kostar tid och pengar. Det kan för Kristianstads kommun vara intressant att veta hur effektiva, eller ineffektiva, olika delar av deras kompetensutvecklingsverktyg är för att utveckla och effektivisera kommunens

kompetensutvecklingsarbete.

Dra nytta av arbetsplatsens relationik

Hur kan kommunen bygga en gynnsam infrastruktur för lärande och utnyttja den kunskap som sitter i relationella processer mellan medarbetare? Kan ett intranät utvecklas eller olika forum och uppgiftsnära dialoger arrangeras? Metoderna är många och det kan även här ligga ett intresse i en komparativ studie för att väga alternativen mot varandra.

6. LITTERATUR

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder (uppl. 2)*. Malmö: Liber.

Boud, D. & Middleton, H. (2003) Learning from others at work: communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15, 194-202.

Day, D. V. (2000). Leadership Development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.

Döös, M. (2003). Arbetsplatsens relationik – om långsamt kunskapande och kompetenta relationer. *Arbetslivsinstitutet; Arbetslivsrapport*, 12.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem begrepp och teoretiska principer (uppl.1)*. Stockholm: Publica.

Ellström, P-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I Kock, H (Red.), *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling* (s. 21-48). Lund: Studentlitteratur AB.

Gabel, L., Harker, K. & Sanders, E. (2011). Leadership Development: What's Evaluation Got to Do With It?. *T&D*, 65; 3, 58-60.

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande (uppl. 1:1)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Granberg, O. (2009). *Lära eller läras – Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet (uppl. 2)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Harman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori (uppl. 2:8)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Huber, S. G. (2011). The impact of professional development: a theoretical model for empirical research, evaluation, planning and conducting training and development programmes. *Professional Development in Education*, 5, 837-853.

Hughes, C. (2004). The supervisor's influence on workplace learning. *Studies in Continuing Education*, 26; 2, 275-287.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun (uppl. 2:1)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Larsson, S. (2005). Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk Pedagogik*, 25, 16-35.

May, T. (2010). *Samhällsvetenskaplig forskning (uppl. 1:11)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Nilsson, P. (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet – Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Umeå: Umeå Universitet.

Orvis, K. A. & Langkamer Ratwani. (2010). Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. *Leadership Quarterly*, 21, 657-674.

Sandberg, B. & Faugert, S. (2012). *Perspektiv på utvärdering (uppl. 2:1)*. Lund: Studentlitteratur AB.

Thornberg, R. & Forslund-Frykedal, K. (2009). Grundad teori. I Fejes, A & Thornberg R (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s.38-61). Stockholm: Liber AB.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad november, 25, 2012 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilaga 1: Intervjuguide

Intervjuguide – Ledarutvecklingsprogram Kristianstads Kommun

Kristianstads Kommuns Ledarutvecklingsprogram syftar till att utveckla ledare som tar ett aktivt ansvar för att alla medarbetare i Kristianstads Kommun ska känna ett personligt medarbetarskap. Ledare som tillsammans med sina medarbetare formar den goda arbetsplatsen. Enligt Kristianstads Kommuns Ledarpolicy ska alla ledare genomgå Kristianstads Kommuns Ledarutvecklingsprogram.

Vi heter Arber och Simon och går på Personal-och arbetslivsprogrammet på Högskolan Kristianstad. Under vår sista termin på programmet ska vi skriva ett examensarbete inom ramen för personal- och arbetslivsfrågor. Vi har valt att vara hos Er på Kristianstads Kommun och göra en utvärdering av kommunens Ledarutvecklingsprogram för chefer. Syftet med utvärderingen är att visa eventuella effekter av ledarutvecklingsprogrammet och hur programmet har utvecklat Er som ledare. Vi är även ute efter att visa kunskap som kan leda till en förbättring av verksamheten i fortsättningen.

Innan vi börjar intervjun vill vi informera Er om de etiska principer vi tagit ställning till när det gäller denna forskning. Dessa principer är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet handlar om att vi informerar om syftet och målet med undersökningen till Er som ska medverka och att Ni som deltagare har rätt att när som helst välja att avsluta Er medverkan i undersökningen. Samtyckeskravet handlar om att Ni som deltagare själva får bestämma över Er medverkan i undersökningen. Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifterna som vi får av Er ska behandlas med konfidentialitet, alltså, att Ni som deltagare ej kommer vara identifierbar. Nyttjandekravet innebär att informationen som samlas in endast kommer att användas i forskningssyfte.

Intervjun kommer att utgå utifrån några teman som vi är intresserad av att veta mer om vad Ni tänker kring. Dessa teman är: **Ledarutvecklingsprogrammet, Ledarutvecklingsprogrammet i det vardagliga arbetet och ledarskapet i stort.**

Inledande frågor

- Var är du chef?
- Tidigare ledaruppdrag?
- Hur ser Ert arbete ut i stort?
- Antal anställda?
- När gick Ni ledarutvecklingsprogrammet?

Ledarutvecklingsprogrammet

- Vad tänker Ni kring ledarutvecklingsprogrammet?
- Vad tycker Ni nu en tid efter?
- Kan Ni beskriva några fördelar respektive nackdelar med programmet? Försök få intervjupersonen att tala om effekter av programmet.
- Kan Ni jämföra med någon tidigare ledarutbildning?
- Vad vill Ni ändra i programmets utformning eller innehåll?
- Hur kan programmet förbättras?

Ditt ledarskap

- Hur har ledarutvecklingsprogrammet påverkat Ert ledarskap?
- Hur tänker ni att bra ledare ska vara?
- Hur tänker ni kring kommunens bild av vad en bra ledare är? Hur tror Ni kommunen vill att deras chefer ska vara?
- Skapar ledarutvecklingsprogrammet bra ledare? Hur?

I det vardagliga arbetet?

- Vad har Ni för förutsättningar för att utvecklas som ledare i Kristianstads Kommun?
- Hur har ledarutvecklingen påverkat Er i det vardagliga arbetet? I praktiska arbetsmoment? Ge exempel där ni fått nytta av programmet?
- Ge exempel där Ni känner att Ni som ledare saknat viss kunskap och i så fall vilken kunskap?
- Hur kan programmet integreras i det vardagliga arbetet?
- Är det något vi har glömt att fråga Er?
- Har Ni något annat Ni vill tillägga?
- Har Ni några frågor till oss?

Bilaga 2: Litteratursökning

I vårt sökande har vi i huvudsak använt oss av söktjänsten Summon@HKR. Vi har även använt Google Scholar där vi lättare hittade avhandlingar och tidigare studentuppsatser. Vi testade även andra databaser, bland andra Emerald och Eric, men fann inte dessa lika bra. Anledningen till att vi valde att söka mestadels via Summon@HKR är för att det är en samlad söktjänst för artiklar och böcker. Innan påbörjandet av litteratursökningen deltog vi i en sökverkstad arrangerad av Högskolan Kristianstad. Där rekommenderades Summon@HKR. Sökningen gav många träffar så vi fick först se efter intressanta rubriker, sedan läsa abstrakt för att slutligen välja ut vilka vi skulle granska vidare. Vilka sökord vi använt, hur dessa kombinerats, hur sökningen avgränsats och vårt urval visualiseras nedan.

Sökombgång	I – Summon@HKR	II – Egen erfarenhet	III – Google Scholar	IV – Google
1	Avgränsning sökningen: Endast fulltext, artiklar från vetenskapligt granskade publikationer. Gäller alla sökningar i Summon (även sökombgång 2)			
	Vetenskapliga artiklar	Kurslitteratur	Avhandlingar	Studentuppsatser
Sökord	leader development evaluation (14 256 träffar)	-	Ledarutveckling	Ledarutvecklingsprogram, Ledarutveckling offentlig sektor
	Orvis & Ratwani (2011)	Döös (2003)	Nilsson (2005)	Huber & Ärlemar (2011)
Sökord	leadership development (125 182 träffar)	Boud & Middleton (2003)	Höglund, Östman, Wallo, Kock & Nilsson (2009)	Jönsson & Liegnell (2003)
	Day (2000)	Bryman (2011)		
Sökord	leadership management development (44 552 träffar)	Granberg (2009)		
	McGurk (2010)			
Sökombgång	I – Summon@HKR	II – Egen erfarenhet	III – Google Scholar	IV – Tips från handledare
2				
	Vetenskapliga artiklar	Kurslitteratur	Vetenskapliga artiklar	Vetenskapliga artiklar
Sökord	professional leadership development management evaluation (4631 träffar) ej vetenskapligt granskad publikation	-	-	-
	Gabel, Harker & Sanders (2011)	Ellström (1992)	Hughes (2004)	Huber (2011)
		Sandberg & Faugert (2012)		
		Kock, Byström, Ellström, Nilsson & Svensson (2010)		
		Kvale (2009)		
		May (2010)		

Sökningen gav många träffar. För att säkerställa kvalitén granskades upphovsmännen. Några av artiklarna hänvisade till varandra, McGurk (2010) hänvisar till Day (2000). Artiklarna vänder sig till andra forskare, professionella inom ämnet ledarutveckling, organisationer och studenter som intresserar sig för ledarutveckling. Under litteratursökningens skede kopplade vi ihop resultatet av sökningen med annan relevant litteratur vi läst tidigare.