



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Arbetsvetenskap 180hp

KANDIDATUPPSATS



Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Katja Larsson

Arbetsvetenskap

Halmstad 2015-01-30

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

C-uppsats Arbetsvetenskapliga programmet
2014

Katja Larsson 720618
2014-08-15

Arbetsvetenskap 61-90 HP

Vårterminen 2014

Handledare Agneta Hansson

Examinator Mats Holmqvist

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Abstrakt

Kandidatuppsatsens syfte är att undersöka och analysera hur kommuner kan stötta och utveckla sina chefer och hur cheferna har upplevt den satsning som har gjorts. Inom ramen för syftet fokuserar jag på uppfattningar av hur formell ledarutbildning respektive informellt lärande påverkar ledarutvecklingen i kommunen. Studien är av kvalitativ karaktär med inspiration av hermeneutisk ansats då studien inriktas på att tolka och förstå en helhet genom dokumentanalys och intervjuer. Kvalitativa, semistrukturerade intervjuer har genomförts för att få en insikt i vad det är cheferna skulle vilja utveckla och hur detta skall gå till. Resultatet visar att det finns positiva erfarenheter av det ledarprogram som genomförts i en kommun och att respondenterna upplever att de fått en gemensam värdegrund att arbeta med och för att utvecklas vidare som ledare. Lärdomarna beskrivs som kunskap om arbetsuppgifter och teorier, reflektion, nätverkande, erfarenhetsutbyte med och stöd av andra deltagare. Respondenterna upplever även att programmet kan utvecklas bland annat genom personlig utveckling, 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 Ledarprogrammet och hur kommunen kan utveckla sitt Ledarprogram.

Nyckelord: Ledarutveckling, Medledarskap, Motivation, Offentlig förvaltning, Tillgänglighet

.

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Abstract

This candidate papers purpose is to examine and analyze how a municipality can support and develop their managers and how managers have experienced the effort that has been made. Within the framework of purpose, I focus on perceptions of how formal management training and informal learning affects leadership development in the municipality. The study is qualitative in nature, inspired by the hermeneutical approach when the study focuses on interpreting and understanding a whole through document analysis and interviews. Qualitative, semi-structured interviews were conducted to get an insight into what managers would like to develop and how this should be done. The result shows that there are positive experiences of the leadership program implemented in the municipality and that the respondents feel that they have a common set of values to work with and to develop further as leaders. The lessons described as knowledge about tasks and theories, reflection, networking, exchange of experiences with and support of other participants. Respondents also feel that the program can be developed including personal development, feedback, forums, and to allow more time for reflection. Based on participants' experiences and the section of the literature examined are presented in conclusion positive aspects of leadership program and how municipalities can develop their leadership programs.

Keywords: Leadership Development, Worker Consensus Management, Personal Development, Public Administration, Availability

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Förord

Först och främst vill jag tacka alla trevliga respondenter och kommunen för att jag fick möjligheten att genomföra min studie hos er. Jag är väldigt tacksam över att jag har fått ta del av Era personliga berättelser om Ert arbetsliv. Utan Er hade det inte blivit någon uppsats!

Jag vill tacka min handledare Agneta Hansson för hennes stöd under mitt uppsatsarbete.

Att arbeta med uppsatsen har inneburit en del uppoffringar för min familj och vänner därav vill jag rikta ett särskilt tack till just dem. Tack för er förståelse och ert tålamod!

Dock finns det två personer som stöttat mig i mitt arbete lite mer, Maria och Drita. Till er vill jag säga, att vad hade jag gjort utan er? Våra stunder vi suttit tillsammans med våra arbeten, där vi fått en nära gemenskap och en vänskap som kunnat lyfta upp precis allt. Det finns inte ord som kan beskriva hur tacksam jag är för att fått ert stöd. Tack!

Halmstad augusti 2014

Katja Larsson

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och problemformulering	1
1.2 Bakgrund	1
1.2.1 New public management (NPM)	2
1.2.2 Bylundas organisation	3
2. Tidigare forskning och teori.....	5
2.1 Lärande organisation.....	5
2.2 Chef och Ledarskap	5
2.3 Motivation	6
2.4 Karaseks och Theorells krav och kontroll metod	8
2.5 Medledarskap.....	9
3. Metod	11
3.1 Urval	11
3.2 Tillvägagångssätt	11
3.2.1 Informantmöte	11
3.2.2 Ledarprogrammet för chefer i kommunen	12
3.2.3 Intervjuer	12
3.3 Validitet och reliabilitet	12
3.4 Analysmetod intervju och dokument.....	13
3.5 Etik.....	13
3.6 Metoddiskussion	14
4. Resultat.....	15
4.1 Informantmöte	15
4.2 Intervjuerna.....	16
4.2.1 Bakgrundsinformation.....	16
4.2.2 Generellt ledarskap	16
4.2.3 Ledarprogrammets konkreta påverkan för din egen ledarutveckling.....	17
4.2.4 Framtida utveckling.....	17
4.2.5 Stöd, personal och motivation	19
5. Analys	21
5.1 Lärande organisation.....	21
5.2 Chef och ledarskap	22

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

5.3 Motivation	22
5.4 Medledarskap.....	23
5.5 Analys av Bylundas egna utvärdering.....	24
6 Diskussion	25
6.1 Förslag till framtida utbildning	26
Bilaga 1	31
Bilaga 2	32
Bilaga 3	35

Figurförteckning

Figur 1. Bylundas organisationsschema

Figur 2. Hertzbergs tvåfaktorteori

Figur 3. Karasek & Theorell krav och kontrollmodell

Figur 4. Chef vs ledare

1. Inledning

”Det finns hur mycket forskning som helst om det goda ledarskapet. Men det finns förhållandevis lite forskning om hur arbetsorganisationer kan skapa ett gott ledarskap” (Härenstam, 2011)

I takt med att organisationer blir mer komplexa ställs det större krav på människors kunskaper och färdigheter. En arbetsstyrka med otillräcklig kompetens inom området kan genom kostsamma misstag skada en organisation på flera olika sätt (Bolman & Deal 2012).

Lärande kan ske inom en organisation när tre villkor är uppfyllda: det finns goda mentorer med förmåga att undervisa andra, ledningen låter i så hög grad som möjligt de anställda prova nya saker, och att det finns ett mycket välfungerande utbyte med omgivningen! (Bolman & Deal 2012:185)

Jag har fått möjligheten att närmare undersöka hur en liten landsbygdskommun, i fortsättningen kallad Bylunda, ger sina chefer stöd i sin chefs- och ledarutveckling. Den lilla landsbygdskommunen vill skapa en attraktionskraft att locka till sig chefer och även kunna behålla dessa. Jag har valt att studera denna kommun närmare då jag är intresserad av att veta hur en landsbygdskommun kan utveckla sina chefer och vad det är som gör att cheferna väljer att stanna kvar i kommunen och utvecklas där.

1.1 Syfte och problemformulering

Mitt syfte är att studera hur en landsbygdskommun kan erbjuda sina arbetande chefer en kvalificerad utveckling och stödja dem i deras roll som ledare så att det bidrar till en gynnsam utveckling för den kommunala verksamheten. Jag vill undersöka vad det är som bidrar till att chefer känner att de utvecklas i en offentlig förvaltning och hur kommunen kan stödja dem i denna utveckling?

Hur stöttar kommunen Bylunda sina chefer i deras utveckling som ledare?

Hur upplever cheferna detta stöd?

1.2 Bakgrund

Föränderligheten i dagens arbetsliv med nya former av styrning av offentlig verksamhet, genom ökad kundorientering och krav på ökad produktivitet innebär stora utmaningar för chefer att hantera. Annars kan den egna och de anställdas hälsa, verksamhetens effektivitet, kvalitet och kostnadsramar riskera att drabbas negativt. Första linjens chefer förväntas hantera och balansera förväntningar och krav som ställs från politiker, den strategiska nivån, den administrativa nivån och medarbetare i organisationerna, medborgare och den egna professionen. De är också ansvariga för att genomföra olika typer av förändrings- och utvecklingsprojekt. Dessutom står många kommuner inför utmaningen att rekrytera chefer. I

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

dagens offentliga förvaltningar ställer den politiska styrningen ökade krav på insyn i verksamheten och i den ekonomiska styrningen.

Ett viktigt skäl för att studera chefskap i kommunal förvaltning är att kommunernas omvärldsberoende ökat, inte minst som effekt av de senaste decenniernas utveckling, som ofta går under samlingsnamnet New Public Management.

1.2.1 New public management (NPM)

Jacobsen (2005) skriver om den nya idéinriktningen *New public management*, och hur dess förändring påverkar hur offentlig förvaltning ska drivas och styras. Detta innebär att besluten har övergått från att vara byråkratiska beslutsfattanden till att bli decentraliserande beslut. Det vill säga att politikerna ställer högre krav på dokumentation av uppnådda resultat, kostnader och måluppfyllelse. Karriärs- och löneförhållanden knyts till resultaten som verksamheten uppvisar. Den traditionella hierarkiska styrningen har ersatts med en kontraktsstyrning och denna förändring gör att skillnaderna mellan offentlig och privat sektor håller på att suddas ut. NPM:s idéer är lånade från näringslivet och de privata företagens metoder att styra sina organisationer. Denna rörelse har sitt ursprung i en kritik mot det ”traditionella” sättet att utöva styrning och förvaltning inom offentliga organisationer. Principerna och metoderna som NPM använder sig av för styrning och beslut presenteras som effektiva och moderna lösningar för kommuner och landsting. De benämns ofta som konkurrensutsättning, decentralisering, privatisering, målstyrning, resultatstyrning, resultatenheter samt köp- och säljmodeller. Effekterna av de senaste decenniernas utveckling, som ofta går under samlingsnamnet New Public Management är inte enbart positiva (Jacobsen 2005). Ett viktigt skäl för att studera chefskap i kommunal förvaltning är att kommunernas omvärldsberoende ökat. Vad är då omvärld? Jacobsen & Thorsvik (2008) beskriver det som att generellt är omvärlden alla förhållanden utanför en organisation som kan ha effekt på denna. Dit hör aktörer som är viktiga för organisationen, till exempel andra organisationer som levererar tjänster och varor, men även de som är konkurrenter och individer som kan bli kunder. Utöver dessa faktorer så påverkar även en rad olika samhällsförhållanden en organisations situation och som kan vara svåra att identifiera och tolka betydelsen av. När en analys av en organisations omvärld sker så sker den i tre olika nivåer: 1) domän eller närmiljö, den specifika omgivningen som en organisation är placerad i och verkar inom, 2) nationella förhållanden och 3) internationella förhållanden (Jacobsen & Thorsvik 2008). Huvudorsaken till att omvärlden måste studeras är att alla organisationer är beroende av resurser såsom kapital, arbetskraft och dylikt från omvärlden och därmed även beroende av omvärldens uppslutning och legitimitet för överlevnad. Här handlar det även om ifall en organisation själv inte har inflytande över andra aktörer skapas det en osäkerhet som kan betraktas generellt som bristande förmåga att förutse vad som ska hända i framtiden. Graden av osäkerhet har även betydelse i för hur mycket information organisationen måste inhämta och bearbeta. Här har strukturen för förmågan i en organisation betydelse för att kunna kommunicera och nyttiggöra sig informationen, då den av externa osäkerheten ofta formar organisationsstrukturen. (Jacobsen & Thorsvik 2008)

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

1.2.2 Bylundas organisation

Enligt den studerade kommunens organisationsschema är det politikerna i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder som ytterst är ansvariga för den kommunala servicen, och därmed uppdragsgivarna. Politikerna anger inriktningen för kommunens verksamheter – vad som ska prioriteras och vad som ska genomföras. Politikerna bestämmer i frågor om ekonomi och kvalitet, och de beslutar om reglementen, förordningar, policybeslut och riktlinjer. De styr kommunen genom att ge uppdrag, sätta upp mål och ge resurser till de olika verksamheterna ur kommunens totala budget. Det är chefer och kommunanställda, som ansvarar för att politiska beslut genomförs i det dagliga arbetet, det vill säga att de verkställer de politiska besluten. Cheferna tillsammans med de kommunanställda hanterar frågor om ekonomi och kvalitet samt planering och arbetsledning. De ansvarar även för att ta fram underlag för politiska beslut, att följa upp verksamheterna och att redovisa tillbaka till uppdragsgivarna - politikerna. På kontoren arbetar kommunanställda som handlägger ärenden, verkställer nämndernas beslut och driver den dagliga verksamheten. Cheferna och de kommunanställda är alla experter inom sina områden och ska se till att politikens beslut, mål och visioner efterföljs.

Från och med den 1 januari 2007 är kommunens organisation uppdelad i fem olika kontor:

Kommunledningskontoret ansvarar för övergripande styrning och ledning av kommunens verksamheter.

Arbets-och näringslivskontoret har hand om flera olika ansvarsområden: arbetsmarknad, försörjning, näringslivsfrågor samt fritid och folkhälsa.

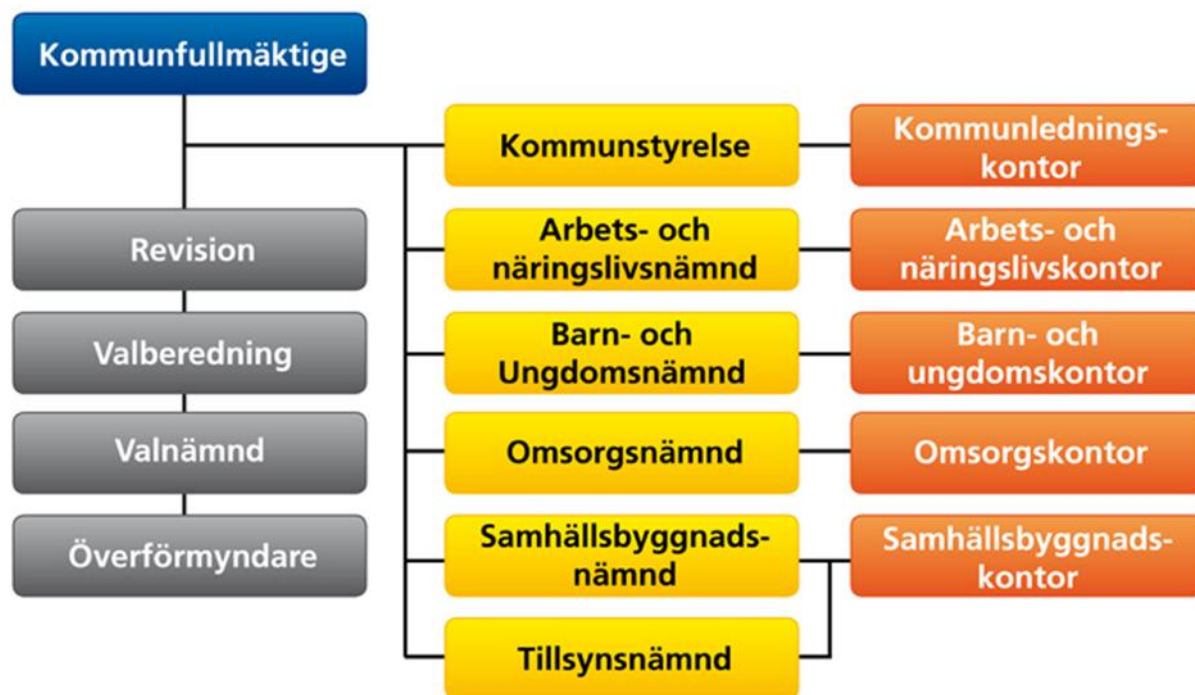
Barn-och ungdomskontoret består av central administration, uppdelade på rektors- och förskolechefsområden.

Omsorgskontoret ansvarar för äldreomsorg, särskilt stöd och service till funktionshindrade samt psykiatri.

Samhällsbyggnadskontoret är uppdelat i fyra enheter: bygg- och miljöenheten, kost- och lokalvårdsenheten, park- och vattenenheten och renhållningsenheten.

På varje kontor finns det en förvaltningschef och som har ansvar över ett antal enhetschefer inom olika områden på sin förvaltning. Förvaltningskontoren är fysiskt placerade på olika ställen ute i kommunen och är inte samlade i samma byggnad.

Chefsutveckling i offentlig verksamhet



(Bylundas organisationsschema, figur 1)

2. Tidigare forskning och teori

Min studie handlar hur en organisation kan utveckla sina chefer och deras chefskap. Jag behandlar under detta avsnitt begreppen lärande organisation och chef- och ledarskap. Som stöd för min referensram har jag valt att utgå från tre teoretiska perspektiv: motivation, medledarskap och krav och kontroll. Jag anser att dessa teoretiska perspektiv kompletterar varandra och utgör en grund för min studie.

2.1 Lärande organisation

Jacobsen & Thorsvik (2008) talar om begreppet *lärande organisation* som innebär att flera personer i organisationen lär sig något, och att organisationen handlar som en enhet på grundval av den nya kunskap som inhämtats. Då kan det skapas arenor som gynnar social samverkan och kunskapsöverföring mellan medlemmar i organisationen. Målet för denna typ av lärande är att systematiskt utväxla både tyst och explicit kunskap och på detta sätt få organisationen att växa i sin förmåga att se nya ting och uppfatta gamla ting på nya sätt. En viktig utgångspunkt i detta är att kunskapen hänger nära samman med den kontext som den uppstår från. En platt och decentraliserad organisation verkar vara en bättre förutsättning för att stimulera kunskapsproduktion och kunskapspridning än den hierarkiska, men även för att en sådan spridning skall ske så krävs det en kultur som är präglad av tillit, det vill säga att människor i olika delar av organisationen bryr sig om varandra (Jacobsen & Thorsvik 2008). I stort sett på alla arbetsplatser så sker det idag en inläring av tyst kunskap där du deltar i läroprocesser som leder till utveckling och förändring, därför har jag valt att lyfta upp just lärande organisation och vikten av dess betydelse i en organisation.

2.2 Chef och Ledarskap

Northouse analyserar i sin bok Blake och Moutons (1964) modell *leadership grid* vars syfte är att förklara ledarskapet hos chefer. Denna modell utvecklades för att kunna förklara hur ledare når sina mål genom två olika faktorer: *concern for production* och *concern for people*. Syftet med *concern for production* är att ledaren vill nå sina mål genom att fokusera på bland annat policy, produktutveckling, arbetsbelastning och försäljningssiffror. Medan i *concern for people* inriktar ledaren sig på att bygga engagemang och tillit i organisationen, framhäva det personliga värdet hos de anställda, tillgodose goda arbetsförhållanden, hålla en rättvis lönestruktur, samt att uppmuntra till goda sociala relationer (Northouse, 2000).

Ledarskap handlar om att motivera människor och att få alla medarbetare inom en organisation att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledarskap är en social process och en relation mellan ledare och medarbetare. Vid ett väl fungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt och förtroende för ledaren. Vid ett dåligt ledarskap avtar medarbetarnas respekt, tillit och förtroende (Bolman & Deal 1997). Detta styrks underifrån och handlar mer om att analysera en helhet, att utveckla en idé samt att skapa en organisation där människor trivs och mår bra. Ledaren är i ett ledarskap helt beroende av sina medarbetare, för att uppnå resultat. Varje chefs uppgift kan mer eller mindre sägas rymma ledarskapet, medan ledarskapets uppgifter inte nödvändigtvis måste rymma chefskapet (Maltén 2000). Däremot skall skillnaden mellan ledarskap och chefskap uppmärksammas. Chefskap representerar en formell position i en organisation, som tilldelas uppifrån av en styrelse eller

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

en chef och innebär att styra med instruktioner och regler. Chefskap innebär även att ha ansvar och betyder att uppgifter skall lösas och resultat skall uppnås.

I undersökningar av tidigare forskning om vad som främjar en chefs arbetsinsats har Uhlin (2014) följt upp Eva Åströms forskningsstudie som visar att det finns ett antal bidragande orsaker till arbetstillfredsställelse och god hälsa hos en chef. Enligt denna forskning så anses följande faktorer bidra:

- upplevelsen att det är roligt på jobbet
- att arbetsuppgifterna upplevs som relevanta och meningsfulla
- känslan av en inre övertygelse om att arbetet behövs och värdesätts
- känslan av att vara informerad
- en upplevelse av att ha hanterbarhet i vardagen
- uppgifter och delmål som underlättar
- tydliga ramar och mandat, och begripliga krav
- möjligheten att få det stöd i arbetet som behövs
- möjligheten till att ha en öppen dialog om det som inte fungerar
- att det finns tolerans för misstag i organisationen
- bekräftelse, struktur och ordning i verksamheten
- sist men inte minst en rimlig lön

(Åström, 2014)

Dessa faktorer om ledarskap leder enligt mig då vidare till hur en chef skapar motivation för sin egen och organisationens utveckling och därmed kommer vi fram till nedanstående motivationsteori.

2.3 Motivation

Att en kommun erbjuder personlig utveckling utöver andra belöningar leder till att organisationens attraktionskraft ökar. Följden blir att de anställda stannar kvar och inte använder organisationen som ett avstamp mot framtida karriärer. Om detta talar Udechukwu (2009) som i sin artikel lyfter fram vikten av att känna tillfredsställelse på arbetet och de psykologiska behov som ett arbete bör ge sina utövare. Han menar att den som inte känner en tillräcklig utmaning i arbetet gärna söker sig ut från organisationen mot nya utmaningar. Andra faktorer som enligt Udechukwu påverkar tillfredsställelsen är den anställdes relation till medarbetarna och organisationen.

Ramlall (2009) har genomfört en litteraturstudie av olika välkända motivationsteorier för att förklara hur de anställdas motivation påverkar olika beteenden samt organisationens förmåga att behålla personal. Ramlalls slutsats erbjuder en förklaring till hur dessa motivationsteorier kan kombineras för att öka förståelsen för hur vissa handlingar inom organisationen leder till att för organisationen viktiga individer slutar och hur dessa teorier kan användas i arbetet med att utforma och utveckla en praxis för att behålla personal. De motivationsteorier som jag definierar som relevanta i detta sammanhang handlar om *behov*, *förstärkning*, *kognition*,

Chefsutveckling i offentlig verksamhet


arbetets förutsättningar samt känslor/emotioner. Liksom Udechukwu slår även Ramlall ett slag för behovsteori och ledarskap.

Även Saliba (2006) behandlar motivation. I en artikel säger författaren att ledarskap handlar om att kunna ge kontroll till de anställda. Genom att skapa engagemang och uppmuntran till samarbete, kan enligt henne en effektiv organisation skapas.

Ytterligare en författare som tar upp vikten av arbetsglädje och motivation på arbetsplatsen är Davidson (2012). Hon talar om hur viktigt det är med dessa faktorer och hur avsaknaden av arbetstillfredsställelse kan påverka hela organisationen. Hon nämner i sin artikel tre olika teorier, *content theories*, *situational theories*, och *process theories*, om just arbetsglädje, och lyfter då främst fram *processteorin* i sin artikel och dess fokus på samspelet och förväntade värderingar samt våra behov av arbetstillfredsställelse.

Jacobsen & Thorsvik (2008) har i sin bok skrivit om Frederick Herzberg (1959) och hans forskning om sambandet mellan incitament, tillfredsställelse och arbetsprestation. I hans resultat visade sig att intervjupersonernas känsla av framgång var nära knutna till prestationer, erkännande, ansvar, arbetets innehåll och befordran. Det finns två faktorer som påverkar individens arbetsglädje: *hygienfaktorer och motivationsfaktorer*. (Jacobsen & Thorsvik 2008) Till hygienfaktorer räknas sådant som de anställda kan anse som en självklarhet: lön, bra chefer och bra arbetsförhållanden. Dessa faktorer, i sig själva, resulterar i allmänhet inte i mer arbetsglädje. Däremot leder avsaknad av någon av dessa faktorer till negativa effekter för arbetsglädjen. Till motivationsfaktorer hör allt som medarbetaren tycker är utöver det vanliga. Det kan vara att avancera inom organisationen och olika typer av belöningar. Det vill säga att hygienfaktorer handlar om arbetsmiljön och motivationsfaktorerna handlar om trivsel. Detta betyder att i den mån motivationsfaktorer finns kan de skapa trivsel, men inte vantrivsel om de saknas. motsvarande slutsats gäller för hygienfaktorer, det vill säga att de kan skapa vantrivsel om de saknas men inte trivsel om de finns. Till exempel så skapar goda arbetsförhållanden inte trivsel medan dåliga arbetsförhållanden skapar vantrivsel (Jacobsen & Thorsvik 2008).

Motivationsfaktorer

- Meningsfullhet
 - Personlig utveckling
 - Möjlighet att växa
 - Autonomi och ansvar
 - Erkännande
- Skapar trivsel om faktorerna finns
men inte vantrivsel om de saknas
- 

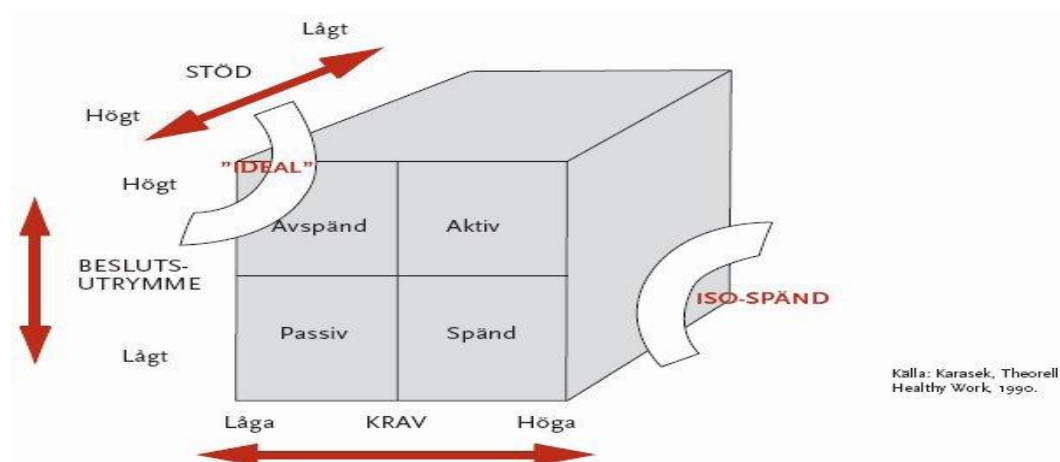
Hygienfaktorer

- Arbetsstrygghet
 - Arbetsmiljö
 - Lön
 - Status
 - Personliga relationer
- Skapar vantrivsel om faktorerna saknas
men inte trivsel om de finns

Figur 2, Hertzbergs tvåfaktorteori (Jacobsen & Thorsvik 2008)

2.4 Karaseks och Theorells krav och kontroll metod

Karasek och Theorell utvecklade 1990 tillsammans sin *krav och kontroll modell*, med den vill de påvisa huruvida en individ har hög kontroll över sin arbetssituation eller inte, och i hur hög grad det påverkar välmåendet i deras arbete. I modellen ingår fyra olika situationer som utgör olika kombinationer av mycket, respektive litet beslutsutrymme (kontroll) och höga respektive låga krav. Effekterna av psykiska krav har att göra både med hur mycket beslutsutrymme och hur mycket stöd som organisationen ger de anställda. Den värsta situationen för hälsan är den så kallade "iso-spända" situationen det vill säga ett spänt arbete med avsaknad av stöd. Till exempel så är ett arbete med höga krav men låg kontroll ett spänt arbete och en person som har en sådan arbetssituation löper enligt modellen stor risk att drabbas av stressproblem. Höga krav behöver dock nödvändigtvis inte betyda hög stress så länge individen också har en hög kontroll. Detta kallas ett aktivt arbetsförhållande. Enligt modellen är den idealiska situationen för välmående hög kontroll, låga krav och ett bra socialt stöd (Karasek & Theorell, 1990).



Källa: Karasek, Theorell. Healthy Work, 1990.

Figur 3 Karasek & Theorells krav & kontrollmodell

2.5 Medledarskap

Då ordet medledarskap ofta dök upp i intervjuerna så vill jag närmare gå in i teorin på vad medledarskap egentligen är.

Hjalmarson (2003) skriver om *medledarskap* och tar upp ett viktigt och angeläget område, nämligen hur medarbetares energi och engagemang bäst kan komma till uttryck för att utveckla framgångsrika organisationer. Att vara chef är en befattning, medan att vara ledare är något som alla kan vara inom en vald genre. Samtidigt har nya mer demokratiska organisationsideal vunnit i styrka, ideal som förespråkar att medarbetare bör få ta mer ansvar och att även vara med och påverka beslut. Medledarskap innebär att gå ett steg längre, att låta medarbetarna bli till medledare och tillsammans på en jämlik basis med chefen vara med och utföra chefsuppgifter. Chefens roll blir därmed att agera som samordnare och coach. Att vara samordnare innebär att chefen ska följa följande påståenden:

- Jag begär att var och en ska ta ansvar för sig själv, för samarbete med andra och för den helhet de ingår i.
- Utifrån mitt uppdrag fungerar jag som "spindeln i nätet".
- Att coacha och ge stöd ingår inte i mitt jobb mer än i andras.

Och för medledare

- Jag vill ta ett tydligt ansvar för mitt samarbete med andra och för den helhet som jag ingår i.
- Jag gillar att jobba på uppdrag som vi ömsesidigt beslutat om och följer upp.
- Jag gillar att det ställs tydliga krav på mig och att jag ställer krav på andra.

(Hjalmarson, 2003)

Samspelsorganisationen är Hjalmarsons benämning när chefs- och medarbetarrollerna går in i varandra i och med att medarbetarna agerar som medledare. Samspelsorganisationen bygger på att chefer och medarbetare bemöter varandra som jämställda aktörer och genom (horisontell) dialog träffar överenskommelser som sedan följs upp regelbundet. Alla medarbetare skall ingå i ledningen och ledningsuppgifter fördelas i samråd. Genom samråd och dialog skall gemensamma spelregler och målsättningar formas. Samspelsorganisationen kännetecknas också enligt Hjalmarson av hög motivation, tydlighet, öppen kommunikation och lärande (Hjalmarson 2003).

Bolman och Deal (2012) skriver i sin bok om att även i de fall som medinflytande fungerar så skapas det ett behov av systemförändringar i organisationen som i sin tur ofta möter motstånd i andra delar av organisationen. De skriver även att medinflytande snarare är en retorik än verklighet. Det finns två huvudskäl varför försöken att främja medinflytande ofta har misslyckats.

1. Svårigheten att utforma ett fungerande system för medinflytande.

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

2. Den ambivalens många chefer känner, man förordar medinflytande i teorin men är i praktiken rädd att de anställda missbrukar sitt ansvar.

Bolman och Deal (2012) beskriver även i sin bok att i detta arbetssätt toppstyr och kontrollerar cheferna omedvetet medinflytandet, det vill säga att de sänder motstridiga signaler av typen ”Ni beslutar – så länge ni beslutar det jag vill” och ”Gör det ni tror är rätt, men kontrollera först att jag är av samma åsikt”. Med dessa motsägelsefulla budskap så anses medinflytande praktiskt taget vara en garanti för misslyckande. Bolman och Deal skriver även att forskningen påvisar att medinflytande har positiv effekt genom två sätt och det var att enskilda arbetare blir mer effektiva och genom att det organisatoriska lärandet förstärks.

3. Metod

Nedan följer en beskrivning av studiens metod. Metod innefattar olika verktyg för forskare för att samla på sig empirisk data (Denscombe 2009). Följande avsnitt inleds med en beskrivning av studiens metodologiska ansats, det urval som gjorts och en systematisk beskrivning av processen kring studien, för att sedan avslutas med en metoddiskussion där för och nackdelar med metodvalet kommer att lyftas.

Undersökningen utfördes genom en kvalitativ metod. Jag anser att den kvalitativa metoden är att föredra framför bland annat enkäter när undersökaren vill få insikt i människors åsikter, erfarenheter, uppfattningar och känslor. Syftet med en kvalitativ intervju är vidare att använda det direkta mötet och den unika möjligheten till dialog som uppstår mellan forskare och respondent. I mina analyser av både intervjuer och dokument har jag använt mig av hermeneutisk analys, detta val då teorierna bör ej ha överhanden i denna studie utan det bör belysas vad insamlad data har att säga. Vid mina intervjuer framkom just detta genom att mina respondenter gav breda svar. Min studie har även innefattat en dokumentanalys.

3.1 Urval

Totalt sett i kommunen, av 900 anställda, arbetar 45 som chefer i olika positioner, av dessa är 21 så kallade *certifierade chefer*, vilket innebär att de har genomgått de obligatoriska tio momenten som krävs för certifiering i kommunens ledarprogram. Gällande respondenturvalet ville jag minska risken med att forskningen riktades mot en specifik förvaltning och jag ville få ett så bra urval som möjligt fördelat över förvaltningarna med ett rimligt antal respondenter från varje förvaltning. Vissa av förvaltningarna i kommunen är väldigt små och har få medarbetare vilket inte säkert ger en klar bild över hur övriga förvaltningar vill se en framtida utveckling av chefsutbildningen. Respondenterna valdes ut genom att personalavdelningen, via den tillförordnade personalchefen, i ett mejl frågade vilka av dessa certifierade chefer som var intresserade av att ställa upp. Till detta mejl bifogades även mitt informationsbrev, och där informerades också om möjligheten att delta i undersökningen.

Antalet chefer som ställde upp på intervju var tolv stycken, och av dessa respondenter var det en jämn fördelning mellan kvinnor och män. I samråd med tillförordnad personalchef ville jag försöka fånga de som har varit i organisationen en kortare tid men även de som varit en längre tid. Detta mål uppfylldes genom urvalet av certifierade chefer, vilket jag anser bör ha lett till ett urval av chefer som kan svara på vad organisationen förväntar av dem i framtiden.

3.2 Tillvägagångssätt

3.2.1 Informantmöte

Min studie startade genom ett första informantmöte med tillförordnad personalchef och utvecklingsledare. Detta möte gav information om att kommunen precis avslutat ett ledarprogram som tillämpats för kommunens chefer. I vårt möte framkom det att man efterlyste idéer på hur man i framtiden skulle kunna hantera chefsutvecklingen inom kommunen. Genom detta informantmöte fick jag sedan i samråd med tillförordnad

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

personalchef fram ett underlag till ett informationsbrev som skickades ut till cheferna via den tillförordnade personalchefen när förfrågan om deltagande gick ut till de utvalda cheferna (bilaga 1). Informanterna har även bistått mig med information från deras interna personaltidning.

3.2.2 Ledarprogrammet för chefer i kommunen

Jag har analyserat ledarprogrammet (bilaga 3) för chefer i kommunen och även tagit del av kommunens egen utvärdering samt läst ett informationsblad som cheferna fått som underlag för att anmäla sig till kurserna inom programmet. Programmet har från början bestått av nitton olika kursmoment varav ett har blivit inställt på grund av att kommunen processat ett nytt samverkansavtal.

3.2.3 Intervjuer

Jag gjorde valet att ha semistrukturerade intervjuer. Enligt Denscombe (2009) är en semistrukturerad intervju en intervju där det finns färdiga ämnen att gå igenom men där forskaren är flexibel gällande ordningsföljd och utveckling för att respondenten skall ges möjlighet att utveckla sina svar och idéer. Jag tematiserade intervjuerna kring vissa nyckelbegrepp såsom *bakgrund*, *generellt ledarskap*, *ledarprogrammets konkreta påverkan för din ledarutveckling*, *framtida utveckling*, *stöd*, *personal* och *motivation* (bilaga 2). Intervjuerna gjordes enskilt med varje respondent, detta då jag ansåg att det öppnar upp för en djupare dialog med respondenten än det hade gjort om det varit i en samtalsgrupp. Valet av enskilda intervjuer påverkades även av att jag ville att respondenten skulle ha möjlighet att vara öppen och att tala sanningsenligt om sina känslor, upplevelser och åsikter utan att detta skulle kunna komma att påverka dennes arbetssituation. Vanligtvis resulterar enligt Denscombe (2009) denna typ av intervjuer i en hög svarsfrekvens med anledning av att de är avtalade på förhand, han talar även om att en skicklig forskare står ut med en stunds tystnad. I mitt fall gav det ett gott utslag, då vissa respondenter reagerade på tystnaden med att ge egna exempel på vad de skulle vilja ha ut av den framtida satsningen på chefsutveckling i kommunen.

Intervjuerna pågick mellan 45 och 90 minuter. En av respondenterna svarade via mejl då denne tyvärr ej kunde närvara personligen, men gärna ville ge sina svar och synpunkter på mitt valda undersökningsområde. Elva intervjuer av tolv dokumenterades med bandinspelning med mobiltelefon och som ett komplement till detta gjorde jag löpande fältanteckningar. Jag informerade även alla respondenter om hur dokumentationen skulle gå till och fick samtligas godkännande till detta.

3.3 Validitet och reliabilitet

Angående respondentvaliditet i min undersökning, så använde jag mig av direktkontakten under intervjun som ett instrument för att bekräfta riktighet och relevans. Intervjuerna har transkriberats. Denscombe (2009) talar i sin bok om såvida det är möjligt bör respondenten få ta del av utskriften för att kontrollera dess riktighet, detta för att öka validiteten. Jag har inte gjort detta då jag anser att validiteten är tillräcklig.

Mätning av reliabilitet är i regel problematisk när det gäller kvalitativa intervjuer. Det är beroende av i vilken grad mätinstrumenten är pålitliga. Mina instrument har varit människor och teknisk utrustning. Reliabilitet handlar om huruvida vi mäter på ett tillförlitligt sätt (Denscombe, 2009). Gällande den tekniska utrustningen utfördes inspelningar av intervjuerna med en mobiltelefon. Kvaliteten på ljudupptagningarna har varit hög, utan brus eller andra störande ljud.

3.4 Analysmetod intervju och dokument

I min analys av mitt insamlade material så transkriberades bandupptagningarna till tre fjärdedelar och övriga bandupptagningar lyssnades igenom mycket noga. Därefter har jag använt mig av meningskoncentrering. Kvale (2007) menar att detta innebär att meningar som respondenter uttalar formuleras mer koncentrerat. Genom detta fick jag fram kortfattad intervjutext som behöll det betydelsefulla innehållet (Kvale, 2007). Jag har jämfört respondenternas svar med varandra, sökt efter likheter och olikheter i svaren, och om det fanns samband eller mönster mellan respondenternas uppfattningar. Den koncentrerade intervjutexten kategoriserade jag systematiskt och jämförde med mina fältanteckningar. Efter reflektion av mitt material så fick jag fram några kategorier som jag delade in under min analys i kategorierna: *chef och ledarskap*, *lärande organisation* och *motivation*.

Forskarens jag, det vill säga min identitet, mina värderingar och övertygelser kan inte helt avlägsnas från analysprocessen som uppstår vid kvalitativa data. Denscombe betonar vikten av att som forskare vara neutral. Han menar att ingen forskning kan vara helt fri från inverkan från den som utför undersökningen, detta då kvalitativa data alltid är en produkt av en tolkningsprocess. Kvalitativa data skapas genom att de tolkas och används av forskaren (Denscombe 2009).

I min analys av dokumentet för kommunens kursplan har jag gått igenom varje kursmoment för att skapa mig en uppfattning om vad det är för utbildning cheferna har fått gå, en så kallad hermeneutisk ansats. Genom att få en utvärdering av deltagarnas upplevelser av ledarprogrammet har jag fått en riktning att använda vid framställande av intervjufrågor till mina respondenter. Bergström & Boréus (2012) skriver om hermeneutiken som att närma sig en text med förförståelse och tolka texten utifrån en helhet.

3.5 Etik

Jag har följt Vetenskapsrådets (2014) fyra etiska riktlinjer som ska följas i den vetenskapliga forskningen.

Informationskravet: deltagarna informerades om undersökningens syfte och att det är frivilligt att delta, detta dels genom informationsbrevet och muntligen vid det fysiska mötet.

Samtyckeskravet: för att inte utöva påtryckningar på deltagarna när de valde mellan att delta eller inte delta lämnades inte bara i informationsbrevet, utan även vid det fysiska mötet, en förklaring av att deltagarna själva hade rätt att bestämma om de vill delta och att de kunde avbryta intervjun under alla skeden.

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Konfidentialitetskravet: för att inte enskilda individer skulle kunna identifieras av utomstående hanterades alla personuppgifter så att obehöriga inte kunde få tillgång till dem. Vidare omskrivs inga personuppgifter i resultatet. Detta blev respondenterna informerade om i mailet och vid det fysiska mötet. Respondenten fick också veta att intervjun skulle komma att skrivas ut och att all inspelning skulle raderas efteråt.

Nyttjandekravet, deltagarna informerades om att allt som framkommit i studien endast kommer att användas inom studiens syfte.

3.6 Metoddiskussion

Mitt val av en kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer anser jag som det bästa valet eftersom studiens långsiktiga syfte är att fungera som underlag för en förslagen framtida *masterutbildning* till de kommunala cheferna i Bylunda kommun. Enligt Denscombe (2009) är semistrukturerade intervjuer en intervjuform där det finns färdiga frågor som ställs till respondenten, men som ändå är flexibla gällande ordningsföljd och utveckling där respondenten ges möjlighet att utveckla sina svar och idéer. Sedan går det att diskutera kunskap och erfarenhet kring intervjutekniken, visst kan jag bli bättre på det, och jag tyckte det var svårt att alltid förhålla mig neutral och helt passiv, vilket Denscombe (2009) förespråkar. Intervjuteknik är som tidigare nämnts något som man alltid kan bli bättre på men jag har svårt att se att resultatet hade blivit annorlunda med annat val av tillvägagångssätt under intervjuerna. Under intervjuerna var jag även medveten om den så kallade intervjuareffekten, med intervjuareffekten menar Denscombe (2009) att den som intervjuas kan svara olika beroende på hur den uppfattar personen som ställer frågorna. Min passivitet som forskare och undersökare ledde till att mina egna värderingar blandades in i minsta möjliga utsträckning. Undersökarens identitet har särskild betydelse vid frågor av känslig karaktär, eller frågor som kan uppfattas personliga. Därför försökte jag vara artig och lyhörd för att försöka inrätta ett klimat så att respondenten kände sig behaglig till mods och kunde ge ärliga svar.

Jag valde att tillsammans med personalchefen skicka ut ett informationsblad till de *certifierade* cheferna via mejl där de även kunde få boka in en tid för intervju. Tillvägagångssättet att gå ut via mail ansåg jag var det enklaste sättet att nå ut till alla chefer. Mailprocessen underlättade för cheferna att själva välja tid för intervjun.

Denscombe (2009) nämner att respondenter kan känna sig hämmade av att bli inspelade men att hämningarna ger med sig efter en stund, detta upplevde jag ej med någon respondent utan de förstod i vilket syfte jag valt att spela in intervjun. Att använda inspelningar är ett sätt att få en permanent dokumentation, vilket är en stor fördel eftersom jag kan kontrollera uppgifterna genom att lyssna om intervjun (Denscombe, 2009). Att få svar via mejl har ej påverkat resultatet annat än att jag missat att uppmärksamma vissa signaler hos respondenten, såsom tystnad eller tvekan på någon fråga. Det har varit svårt att behålla objektiviteten under min undersökning men jag har dock hanterat detta problem genom att medvetet försöka distansera mig vilket även Denscombe (2009) förespråkar.

4. Resultat

Nedan följer en redovisning av resultatet som tagits fram utifrån genomförda intervjuer, utvärderingen av ledarprogrammet och analys av Bylundas ledarprogram. Resultatet följer intervjuguidens delar. Orsaken till detta är att det ska vara lätt för läsaren att följa och dra egna slutsatser.

4.1 Informantmöte

Genom ett första informantmöte med tf. personalchef och utvecklingsledare berättade de om att i denna landsbygdskommun arbetar den som är chef ofta som generalist. Det som många chefer upplever som negativt med detta är att de aldrig får känna sig riktigt duktiga inom något område på samma sätt som i en större kommun, där man är mer specialiserad på olika områden. Vad som däremot upplevs som positivt med att arbeta som generalist, är att det gäller att vara prestigelös, nätverka och ta hjälp av varandra. Att cheferna får en bred kunskap som generalister har lett till att många andra kommuner i regionen gärna direktrekryterar chefer från Bylunda, då de anser att Bylunda fungerat som en bra skola för chefer. Detta omdöme bär kommunen med stolthet. Många av cheferna lockas av mer specialiserade arbeten i större kommuner, men de som väljer att stanna kvar i kommunen ges stora möjligheter till både utveckling och karriär inom den kommunala organisationen.

Informanterna berättade på vårt möte om att det i Bylunda under en tre års period pågått ett projekt där de anställda cheferna har fått gå kurser för att bli certifierade chefer inom organisationen. Detta ledarskapsprogramms syfte har varit att inspirera en utveckling av det personliga ledarskapet och förnya och utveckla det egna tänkandet kring ledarskapsfrågor. Programmet har erbjudit de deltagande ökad kunskap och strategier i chefsuppdraget, uppgifter som en ledare måste prioritera och hur de skall vara tydliga, uppriktiga och säkra i sin kommunikation, och kunna beskriva sina idéer på ett klargörande och inspirerande sätt. Programmet har även bidragit med baskunskap i förutsättningarna för att kunna utveckla verksamheterna inom organisationen. Totalt har programmet innehållit 19 kursavsnitt. För certifiering har det krävts deltagande vid 10 obligatoriska tillfällen. Varje kursmoment har erbjudits en gång per år under tre års tid och varje deltagare har själva fått välja vilka kurser de vill läsa utöver de obligatoriska momenten samt fått hålla reda på vilka kurser de gått. Deltagarna har haft tre år på sig att genomföra kurstillfällena som varit obligatoriska för certifiering. Det har förekommit externa kursledare, men har till stor del varit personer från den egna organisationen som hållit i föreläsningarna, på detta vis har kostnaderna för ledarskapsprogrammet hållits nere. En negativ effekt med dagens utformning av ledarprogrammet, som informanterna påtalar, är att de nya chefer som kommit in senare i organisationen ej fått samma möjligheter att genomföra dessa kurser och därmed ej heller kunnat få certifieringen som chef i organisationen. Under informantmötet fick jag även veta att kommunen planerar att i framtiden anordna en vidareutveckling för sina redan *certifierade* chefer för att lyfta dem och deras erfarenhet av att ha arbetat i kommunen. Detta förslag på chefsutveckling går nu under arbetsnamnet ”*masterutbildning*”, men med det kommer svårigheten i hur de chefer ska hanteras som kommit in senare till kommunen och ej haft möjligheten att bli certifierade i det tidigare ledarprogrammet.

4.2 Intervjuerna

4.2.1 Bakgrundsinformation

Respondenterna har varierande antal personer i sina personalgrupper som de ansvarar över. Någon har så få som fem stycken medan en annan har så många som fyrtio. Flera av respondenter berättar att de har arbetat en längre tid (med detta menas mellan sju och 25 år) i Bylunda och fått utvecklas i organisationen genom åren. En respondent berättar att hen har arbetat i kommunen i snart tre år och från att ha varit en medarbetare klättrat till att bli ansvarig chef och hur hen blev internrekryterad för detta uppdrag. Flertalet av respondenterna berättade att de deltagit i en UGL (utveckling, grupp, ledare) utbildning, som getts inom försvaret, och att de funnit mer nytta i denna utbildning när det gäller den egna personliga utvecklingen än vad ledarprogrammet gett. Initialt har ledarprogrammet gett dem ett annat perspektiv på vissa sakfrågor. Valet av att arbeta i en liten landsbygdskommun har för en del respondenter bestått av närheten till den egna bostaden, slumpen när man sökt arbete brett i landet efter utbildning, och det medvetna valet av att söka sig ut från staden för att komma ut på landet. Respondenterna säger sig vara öppna för att byta arbete både inom organisationen liksom att flytta helt till en annan organisation. Flera av respondenterna berättade att de har trivts med att ofta få nya utmanande arbetsuppgifter som de sett som en tillgång i sin kunskapsbank.

Vid frågan om vad som skulle få dem till att sluta på en arbetsplats så var alla respondenters svar samstämmiga om att det är när utmaningen inte längre finns eller av inte kunna bidra mer till verksamheten. En respondent berättar för hens del skulle vara den kommunala organisationen och uppdelningen som skulle kunna bidra till att hen slutar medan en annan respondent säger att hen ibland får förfrågningar från andra arbetsgivare, och är det något som skulle kännas riktigt spännande och utmanande så skulle det vara därför hen skulle välja att byta arbete.

4.2.2 Generellt ledarskap

Alla respondenter har fått frågan om deras sätt att leda och vilka styrkor respektive svagheter de finner i sitt ledarskap. Under intervjuerna framkom det ofta svar om att det som upplevs som svagheter är just att kunna förmedla tydliga svar och beslut i besvärliga situationer. Medan de ansåg att styrkorna de har är att de är stödjande, ärliga och närvarande.

”Jag är kommunikativ, ärlig och relativt närvarande” / Respondent 4

På frågan om vad respondenterna skulle vilja utveckla i sitt eget ledarskap var svaren ganska lika, de ville utveckla sin kommunikativa förmåga och bli ännu tydligare i sina budskap ut till de anställda. Respondent 4 berättade även att hen skulle vilja bli bättre på positiv feedback, och detta berodde främst på att hen själv inte upplever sig ha något större behov av det, och därmed känner att hen själv är dålig på att sända ut positiv feedback.

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Och vid frågan om hur deras medarbetare skulle beskriva dem som ledare så fick jag svaren att det är deras kunskap, att ha bra koll och att vara tydlig som anses som deras styrka.

Respondent 7 berättar om sitt eget sätt att leda och om hur hen ej tycker om att styras genom instruktion och hens stora brist är att hen är en tidsoptimist.

"...management by walking around, coacha, inte alltid ha lösning men coacha så man själv kan komma fram till resultat... jobbar man med mig förväntar jag mig att man kan tänka själv" / Respondent 7

På frågan om de någonsin känt om de varit rätt person för att leda så gav alla svaret att det funderar de på hela tiden.

"När inte resurserna räcker till kan jag bli orolig över mitt ledarskap och bolla med de resurser man har." / Respondent 8

4.2.3 Ledarprogrammets konkreta påverkan för din egen ledarutveckling

Respondenterna talar om kommunens ledarprogram som att det har varit mycket bra och att det gett dem en gemensam värdegrund att stå på. Men de saknar att det ej har gett dem någon som helst personlig utveckling vilket varit deras egna förväntningar på programmet.

"jag hoppas att nästa steg... handla mer om att man ska jobba med sig själv" / Respondent 5

Respondenterna gav mig tydliga exempel från händelser i deras dagliga arbete som kunde härledas till kunskap de fått i ledarprogrammet, men de gav också exempel på områden där de anser att de borde fått mer kunskap. Detta visar tydligt hur det i en kvalitativ intervju kan framkomma kunskap om vad respondenterna anser vara viktigt och relevant.

En respondent som under lång tid har arbetat i organisationen tyckte att chefsprogrammet kunde varit mer individsanpassat. Hens åsikt om framtida satsningar på chefsutbildning borde vara att lyfta cheferna och deras styrkor på ett sätt som ger en personlig utveckling för uppdraget. Att få ett certifikat som chef har inte varit moroten för hen att genomföra utbildningen.

"De delarna i ledarprogrammet som jag gått har inte haft något större fokus på ledarskap. Alla chefer behöver utveckla sitt ledarskap även om man har lång erfarenhet." / Respondent 12

Respondent 4 anser att en del av ämnena skulle ligga högre upp i certifieringen än utanför, men respondent 6 anser att det inte är en viktig fråga för hens förvaltning vilka ämnen som ska vara certifierande, då det är finns andra saker som ses som viktigare för hen. Hen bedömer att HR avdelningen tagit fram de ämnen som kommunen prioriterar.

4.2.4 Framtida utveckling

Något alla respondenter nämner är deras önskan om fortsatt ledarprogram, men då inte över så utdragen tid som tre år, utan hellre mer effektivt. Det upplevdes att det var lätt att glömma vilka delar man deltagit i. Detta ledarprogram ses i grund och botten som en viktig och bra

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

utbildning då det skapar en gemensam värdegrund för chefernas ledarskap. Det finns en önskan hos en del respondenter om fördjupning inom vissa utbildningsmoment såsom juridik, förhandling och retorik. Kommunikation är ett viktigt område som de känner att de skulle vilja bli mycket starkare inom. Även hur de skall tänka kring olika moment som de ska framföra sina synpunkter eller kunskaper inom.

"jag skulle vilja bli bättre på att lämna tydliga besked även om de är obekväma" / Respondent 12

En respondent berättar att hen är ganska ny i kommunen och saknar vissa "nycklar" som borde finnas för alla chefer att tillgå. Ett exempel hen nämner är att ha ett "årshjul" som är enkelt att följa och där det är lätt att utläsa till exempel att nu kommer budgetplanering eller det är tid att ha medarbetarsamtal med sin arbetsgrupp med mera som hen har hand om.

En annan respondent berättar att hen inte har någon chefsutbildning i sin bakgrund och menar att det finns tid att spara för organisationen, om det gavs utbildning i ekonomi och dess grunder, eftersom detta har varit något hen själv fått lära sig under tidens gång.

"Vi jobbar ju mycket med begrepp och prognoser som man inte har så stor kunskap om..." / Respondent 3

En respondent skulle vilja utveckla sin analysförmåga och bekräftar att hen saknar bitarna som berättar om hur det är att vara chef. Hen upplever att det missats att prata om vad det innebär att vara en ledare, varför man valt att vara ledare och så vidare.

En annan av respondenterna säger att vid val av ämnen för framtida utbildning så bör det inte talas om skyldigheter eller hur vissa moment borde utföras, utan hen ser hellre att kursen skulle handla om när det blir fel och vad som kan göra att det blir fel samt hur det kan undvikas.

Någon av de intervjuade skulle vilja utveckla sin förmåga i besvärliga situationer och hur man skall gå tillväga i olika moment som man kan hamna i som personalledare

"hur tuff kan jag vara, balansgången och inte ta parti. När man har medarbetare som inte uppfyller kraven och hur man hanterar detta." / Respondent 3

En annan ansåg att hen skulle vilja utveckla förmågan att kunna lyssna än mer på personal men även på kommunens invånare.

"... att lyssna, lyssnande till personal och våra besökare..." / Respondent 5

På frågan om framtida utbildning borde hållas av interna eller externa utbildare så var svaren att man ej ansåg att de externa var bättre än de interna. En respondent berättar hur hen ser på interna föreläsare, och hur det kan bli fel genom att du som deltagare har en fördom om dennes kompetens och att detta kan göra att du struntar att gå på föreläsningen och väljer att prioritera arbetsuppgifterna före din egen kompetensutveckling. En annan av respondenterna berättar att de som varit bra på att utbilda i personalfrågor är personalkontorets egen personal med den fördelen att de även kan svara på lokala frågor.

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Vid frågan om respondenternas egna reflektioner om vad en framtida utbildning skall innehålla så har det varit att lägga den på rätt nivå och att ta hänsyn till om man arbetat länge i kommunen eller ej. Det kommer även fram att det idag arrangeras ett antal olika träffar där enbart chefer deltar. Dessa så kallade ledarforum och ledarfrukostar som kommunen idag har tycker alla respondenter är mycket bra och ser dem som ytterst bra tillfällen att lyfta det som är färskvara och vad som är kommande inom olika områden. Klimatet bland cheferna i kommunen har enligt respondenterna blivit mycket bättre sedan 2011, och detta tror respondenterna beror på att det skapats en mycket tydligare struktur än vad som tidigare funnits i kommunen, och att detta i sin tur skapat en känsla av bättre stöd från ledningsgrupp till cheferna.

4.2.5 Stöd, personal och motivation

Vid frågan om personalomsättning i respektive respondents del i organisationen hade svaren spridning från så gott som ingen till mycket stor. En respondent berättar att det i hans del stävjats genom ökad trivsel och att hans medarbetare stödjer hans upplevelse av att det skett. Många av respondenterna tror även att personalomsättningen till stor del beror på att den lilla kommunen ofta är tvungen att rekrytera en nyutexaminerad person som inte bor på orten, och som tröttnar på pendlingen och söker sig ett arbete närmare det egna hemmet. Alla respondenter är eniga om att omsättningen bland högskoleutbildade är högre än de önskat i sina respektive personalgrupper. Respondenterna talar väl om sina medarbetare och framhäver att det härliga klimatet som råder på deras arbetsplatser är just på grund av medarbetarna. Den goda medarbetarandan har även hög prioritet i chefernas funderingar om att eventuellt söka sig till en annan organisation.

När jag frågar om organisationen har en rättvis lönesättning är alla respondenter eniga om att lönen, som är individuell, är rättvis och att det är upp till dig som individ hur mycket arbete du vill lägga ner på att höja din egen lön. Det ger en signal till dem att de gjort ett bra arbete.

Vid frågan om önskad belöning vid prestation över förväntan är svaret entydigt, lönen är belöningen, men att ibland få höra att ”det gjorde man bra” och en klapp på axeln uppifrån i organisationen vore trevligt att få.

Frågan om vad som får dem att bli engagerade i en organisation så är svaret samstämmigt, när den egna kompetensen efterfrågas, inflytandet och delaktigheten.

Min sista fråga till respondenterna om de ville lägga till något, den frågan gav mig väldigt spridda svar och reflektioner.

Något många respondenter har uttryckt att de upplever som negativt, är att administrationen kring deras arbete har blivit alldeles för omfattande vilket medför att tiden för medarbetare minskar och berör även servicen ut i leden i varje förvaltning. Kraven kommer inte enbart från den egna organisationen utan externt från regionen och från de olika myndigheter deras verksamhet ligger inom. Många medarbetare känner att kraven börjar bli för dem övermäktiga, och på vissa förvaltningar ser man att långtidsfrånvaron ökar. För denna utveckling känner de en stor oro för framtiden.

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

En respondent säger att organisationen är för liten, och att hens avdelning inte borde vara så uppdelad bland nämnder som den är. Hen finner att detta gör att beslutsvägarna blir för krångliga och att det i slutänden blir klienten som far illa. För att kommunen ska kunna bli mer kostnadseffektiv anser hen att organisationen bör stramas upp lite.

En respondent som har arbetat i kommunen ett stort antal år säger sig ofta sakna uppföljning av vissa saker som de får i uppdrag att göra, till exempel enkätundersökningar, dels från den egna organisationen, dels från utomstående organisationer, som vänder sig kommunens anställda med enkäter. Detta fenomen, påpekar fler respondenter, resulterar i upplevelsen av yttre faktorer som tynger ner dem med merarbete, som de sedan ej får någon uppföljning utav.

”Att hålla fokus och genomföra och driva gemensamma mål. Bli bättre på det och inte bara låta det rinna ut i sanden.” / Respondent 3

Det finns önskan hos ett flertal respondenter att kommunen borde se över den egna organisationen, eftersom det upplevs att det finns för många ”öar” ute i den som lever sitt eget liv. Gemensamt för dem jag intervjuat är att värdegrunden är bra men att det behövs större krafttag för att samla ihop organisationen och se till att engagera politikerna. Genom att få dem till att förstå att de inte kan gå in och peta i detaljfrågor som ligger på tjänstemannanivå, utan att politikerna klart och tydligt ska förstå vad deras uppdrag går ut på.

5. Analys

Nedan följer en analys av studiens resultat. Empirin har på ett så objektivt sätt som möjligt begrundats och analyserats med hjälp av tidigare forskning och teorier. Med hjälp av analysen kommer jag att besvara studiens syfte som är att undersöka hur en kommun kan vidareutveckla sina chefer.

5.1 Lärande organisation

Min analys av kommunens satsningar på ledare och chefer visar att kommunen är på rätt väg, men har fastnat i ett läge där de ej vet hur de riktigt skall hantera framtida utveckling och vad denna utveckling skall innehålla för att gagna både organisationen och den arbetande chefen. Ledarskap handlar om att motivera människor och få alla medarbetare inom en organisation att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledarskap är också en social process och en relation mellan ledare och ledda. Inom formell ledarutbildning är mål och innehåll tydliga, vilket möjliggör för chefer att identifiera och jämföra sin egen utveckling med utbildningens uppsatta mål och innehåll. Respondenterna har talat mycket väl om Bylundas ledarprogram och att den gett dem en gemensam värdegrund att stå på i sitt arbete genom att ledarprogrammet varit mycket informativt. Det de saknat i ledarprogrammet har varit den egna utvecklingen som de hade förväntningar på inför programmet att de skulle förvärva och vilket hade utlovats i kursinnehållet.

Effekterna uppkommer förmodligen relativt subtilt invävt i det vardagliga arbetet. Det kan även bero på att det är svårt att lyfta fram och reflektera kring det informella lärandet eftersom det sker kontinuerligt och ofta dolt i arbetet. Jacobsen och Thorsvik (2008) påtalar att ett fenomen inom en lärande organisation är att kunskap kommer tyst och explicit och att den som erhåller denna kunskap kanske inte alltid märker den utveckling som successivt sker. Respondenterna talar om att Bylunda har samverkande träffar såsom ledarforum och ledarfrukostar. Sådana träffar kan, enligt Jacobsen och Thorsvik, ses som utmärkta arenor för att gynna social samverkan och kunskapsöverföring i organisationen.

Jacobsen och Thorsvik menar att det igenom det interna nätverket påverkar ledarutvecklingen genom att det sker en form av kollektivt lärande. Det externa nätverket består av chefers kontaktnät utanför organisationen. Författarna menar även att en uppfattning av hur det externa nätverket påverkar ledarutvecklingen är att det sker ett arbetsmässigt erfarenhetsutbyte kring arbetssätt och metoder mellan chefer inom samma position. Cheferna befinner sig ofta i liknande arbetssituationer och kan därför lära genom andras erfarenheter. Respondenterna talar mycket om nytänkande och innovation och att ledaren skall känna att arbetet är utvecklande samtidigt som det är utmanande i en lagom mängd åt gången. En del respondenter anser att styrning genom instruktion ej är att föredra, medan andra anser att det behövs en tydlig manual om vad man bör göra och hur det bör göras.

Är då Bylunda en lärande organisation? Bylunda kan anses som en lärande organisation för att de chefer som arbetar där ses som mycket attraktiva av andra kommuner då de anser att Bylundas chefer kommer till dem med en gedigen kunskap på grund av att de i den lilla

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

kommunen fått arbeta mycket brett som generalister på stora områden. Fast som arbetande chef i Bylunda kan du känna att din egen utveckling inte sker så fort som du själv önskar. Detta är för att tyst kunskap som emottas ej märks hos den enskilde individen. Genom att det skapats olika sociala arenor som ledarfrukostar och ledarforum där kunskap utbyts så kan det sägas att Bylunda är en lärande organisation.

5.2 Chef och ledarskap

Respondenterna har beskrivit slitningar mellan uppgifter och logiken bakom, det vill säga att det är svårt att finna tid till strategiskt arbete därför att administration och planerade/oplanerade möten tar en stor del av arbetstiden. Mötet med medarbetarna kräver kunskap och handlingsförmåga i team- och processarbete, delaktighetsinriktat arbete och dialog. Ett annat dilemma är vägar för att skapa inflytande för att balansera kraven och bibehålla förtroendet. Northouse (2000) talar om dilemmat många chefer idag upplever när de måste balansera mellan *concern for production* och *concern for people*. Att arbeta som chef i en offentlig förvaltning innebär både att fokusera på att nå sina mål samtidigt som man skall bygga en tillit till de anställda. Som chef i Bylunda talar många av respondenterna om sin oro för medarbetarna genom att kraven utifrån på deras medarbetare har ökat. Karasek och Theorell (1990) beskriver i sin *krav och kontroll modell*, att när kraven utifrån blir så stora att man mister kontrollen för sitt beslutsutrymme så skapas en så kallad iso-spänd situation, där medarbetarna löper stor risk att drabbas av stress. Oron för medarbetarnas hälsa och kraven som ställs på dem i allt högre grad är något som många chefer lyft fram. Hertzbergs tvåfaktormodell visar att det som människan mår som bäst av är när det finns balans i de krav som ställs på individen och de resurser som individen har att tillgå. Om individen har förståelse för varför saker och ting händer samt att individen känner meningsfullhet för den ålagda uppgiften. Karasek och Theorells (1990) *Krav och kontroll modell* handlar även om att individen kan behålla en god hälsa trots att hen utsätts för stora påfrestningar.

Bylundas chefer avsätter mycket av sin tid till sina medarbetare och känner själva tillfredsställelse genom detta och upplever att det skapar motivation för dem i deras arbete. Flera respondenter lyfter den goda andan som finns i arbetslagen och att den är viktig för dem.

5.3 Motivation

Karasek och Theorells (1990) *Krav och kontroll modell* försöker ge en förklaring på hur den arbetande människan fungerar, mår och utvecklas på sin arbetsplats. Med denna modell tillsammans med Hertzbergs tvåfaktor teori, vill jag visa att alla människor hanterar situationer olika och motiveras även av olika saker. En del av respondenterna lyfte den goda andan och att det var en god motivator för dem, medan andra betonade att de har fått chansen att växa i organisationen. Detta styrker Udechukwu (2009) i sin artikel om vad som spelar roll

för arbetstillfredsställelsen. Den som inte får tillräckliga utmaningar i sitt arbete söker sig gärna bort från organisationen. Samtliga av respondenterna hade fått nya utmaningar och de talade om att detta var för dem en avgörande faktor för att stanna kvar i organisationen. En respondent talar om nytänkande och att ledaren bör känna att arbetet är utvecklande samtidigt som det är utmanande i en lagom mängd åt gången. Utmaningarna innebär att de fått ta ett stort eget ansvar och att de känt att de haft ledningens stöd i sina beslut. Detta överensstämmer med vad Saliba (2006) skriver om att ledarskap handlar om att ge kontroll till de anställda. Hon menar att genom att skapa engagemang och uppmuntran så skapas det en effektiv organisation. Respondenterna talar om att organisationen gjort stora förändringar sedan 2011 och att detta bidragit mycket till deras arbetstillfredsställelse. De förändringar som skett sedan 2011 är att organisationen fått en klarare struktur och att det införts individuella löner. Den tillfredsställelsen en medarbetare får när lön, arbetstrygghet och möjligheten att växa stöds, bekräftas av Hertzbergs motivationsteori, det vill säga att det skapar större trivsel för medarbetaren när denne känner meningsfullhet i sitt arbete. Även Davidson (2012) lyfter i sin artikel om processteorin fram samspelet mellan våra behov och arbetstillfredsställelse. När alla dessa faktorer tillsammans samspelar med medarbetaren så skapas både motivation och trivsel på arbetsplatsen och därmed även ett ökat engagemang från arbetstagaren som därmed blir en tillgång för organisationen.

5.4 Medledarskap

Under intervjuerna framkom begreppet medledare ofta, och vad respondenterna ansåg vara viktigt att lyfta fram med medledarskap och dess implementering i kommunen. Att ta tillvara på medarbetares energi och engagemang för att utveckla framgångsrika organisationer kan tolkas som att cheferna är positiva till framtida förändringar i kommunen. Samtidigt har nya mer demokratiska organisationsideal (NPM) vunnit i styrka som förespråkar att medarbetare bör få ta mer ansvar och även vara med och påverka beslut. Medledarskap innebär att gå ett steg längre, att medarbetarna skall bli till medledare och tillsammans på en jämlik basis med chefen vara med och utföra chefsuppgifter. Chefens roll blir därmed att agera som samordnare och coach.

Bylundas egen definition i personaltidningen på medledarskap är följande:

Medarbetarskap = vad jag har åtagit mig i samband med att jag tackade ja till befattningen

Medledarskap = att vilja utvecklas och bidra till kommunens utveckling

Medledarskap är det som vi ska uppnå tillsammans!

Hjalmarson (2003) tar, i sin artikel om *medledarskap*, upp hur bemötande bör hanteras mellan chefer och medarbetare. Medledarskap kännetecknas också enligt Hjalmarson av hög motivation, tydlighet, öppen kommunikation och lärande. Ett sådant kan skapa effektivitet i kommunen genom att fler personer kan en viss uppgift så att inte allt står och faller på en anställd. Medledarskap har en negativ aspekt, och det är att i en stor organisation kan det skapa en känsla av osäkerhet och oro nedåt i leden till de olika personalgrupper som hanteras vilket i sin tur kan leda till onödiga processer som tar tid och energi. Bolman och Deal (2012)

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

poängterar i sin bok att upplevelsen av ett medledarskap kan skapa osäkerhet längst ut i leden hos personal genom att deras känsla för vart gränserna går är odefinierbar.

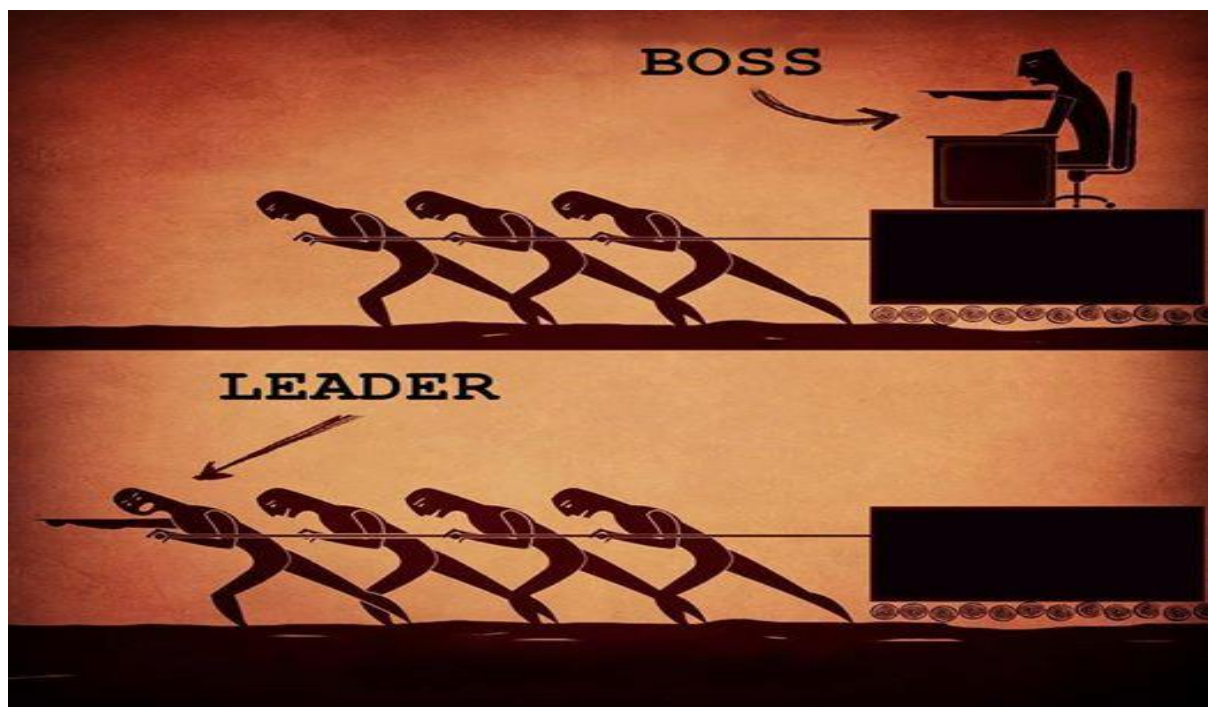
Med andra ord, var går gränsen för medledarens befogenhet? Medledarskap är positivt bara så länge medarbetaren fattar de beslut som överensstämmer med chefens mål och förväntningar, men det som händer när detta inte uppfylls, är att en konflikt kan uppstå. Just forskningen kring medledarskap är idag väldigt liten och därmed är det även få som uppmärksammat riskerna som den kan innebära för en organisation. Problemen bör inte förringas anser jag då det kan skada organisationen på längre sikt och detta genom att ingen till slut tar ett slutligt ansvar för det som blivit fel. Risker är stora för att det ute i organisationen bildas subkulturer som tar onödig energi från chefernas tid med konflikter, istället för att ha en samspelsorganisation. I min egen jämförelse mellan Bylundas definition av medledarskap gentemot vad forskningen säger så har Bylunda genom sitt medledarskapsarbete tagit ytterligare ett steg emot att bli en lärande organisation, men att de får sätta upp tydliga ramar kring sitt medledarbegrepp, det vill säga att inga oklarheter får uppstå vare sig för chef eller medarbetare.

5.5 Analys av Bylundas egna utvärdering

Min analys av utvärderingen gav mig inte så mycket information, mer än att alla deltagare varit nöjda och att de gärna såg en fortsättning på ledarutvecklingen. Vad som inte framgår av utvärderingen, men som kommer fram i intervjuerna är att många av respondenterna saknar den personliga utvecklingen som utlovades i ledarprogrammets kursprogram.

6 Diskussion

Att vara chef i en organisation anser jag är väldigt komplext, eftersom det finns en önskan om att vara en god ledare, samtidigt som du skall vara en chef som bär på stort ansvar för din del av organisationen, blir samspelet här emellan väldigt svår. Dagens organisationer kräver av en anställd chef idag att du skall vara både chef och ledare. Mina funderingar kring Bylundas ledarprogram är att det varit ett program för deras chefer, men valt att döpa det till ledarprogram. I grunden var syftet att ha ett *chefsprogram*, men ordvalet *ledarprogram* skapade andra förväntningar på utveckling hos den deltagande chefen.



Figur 4 Chef vs ledare

Resultatet av studien visar på den komplexitet som finns inom den kommunala förvaltningens vilja att stödja och utveckla cheferna som arbetar där. Några samstämmiga uppfattningar som kom fram i intervjuerna var, avsaknad av personlig utveckling, framtidshopp om fortsatt utmaning, tillgänglighet, arbetsbörda och psykosocial arbetsmiljö. Jag anser att det pekar på att det i dagens samhälle krävs allt mer av den enskilde individen och att kraven på ständig tillgänglighet har blivit för stora. Det finns helt enkelt inte tid för återhämtning och rekreation på fritiden, gränsen mellan fritid och arbete har suddats ut. På grund av behovet som individer har idag om tillgänglighet, borde kommunen införa en policy som säger att lördag och söndag är fria dagar och att mejlen då är stängd. Helt enkelt att lära sina chefer sätta gränser och att bli effektiva på att kunna skilja mellan arbete och fritid. Anledningen till detta tänker jag är att ledarskap i allmänhet och ledarutveckling i synnerhet är ett ämne som under många år intresserat samhällsforskare och fältet ses som väl genomarbetat. Mitt syfte med studien var att studera hur en landsbygdskommun erbjuder sina arbetande chefer en kvalificerad utveckling och stöttar dem i deras roll som chef och ledare, på ett sådant sätt att det bidrar till en hållbar utveckling för kommunen. Jag ville undersöka vad det är som bidrar till att chefer

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

känner att de utvecklas i en offentlig förvaltning och hur kommunen kan stödja denna utveckling?

Hur stöttar kommunen Bylunda sina chefer i deras utveckling som ledare?

Bylunda stöttar sina chefer i deras utveckling med att ha anordnat kurser med bred bas som ger alla chefer en gemensam värdegrund att stå på. Detta har gjort cheferna säkrare i sin roll gentemot de personalgrupper som de hanterar.

Hur upplever cheferna detta stöd?

Cheferna i Bylunda upplever att de fått ett stöd genom att det formats en gemensam värdegrund, men att den personliga utvecklingen inte fått tillräcklig fokus, här finns ytterligare utvecklingsmöjligheter.

6.1 Förslag till framtida utbildning

En eventuell kommande satsning för ett *masterprogram* för chefer i kommunen bör i första hand använda sig av både yrkesmässig och personlig utveckling. Att satsa på kurser som ger grundläggande kunskaper och färdigheter för att förstå och utveckla ett förhållningssätt till sin egen förmåga och kompetens i ett föränderligt arbetsliv. Att försöka ha som mål att plocka fram det som gör chefer till effektiva ledare och lära dem att prioritera och strukturera upp sin egen vardag och inse att det inte alltid är akut när en medarbetare står utanför dörren. Tillgänglighet får inte vara ett ledord. Framtida chefsutveckling bör innehålla delar som innebär struktur, ekonomi, kommunikation, retorik och effektivitet med rätt fokus på att förhindra framtida utbrändhet hos medarbetarna i organisationen.

Fördjupande ämnen för att bli mastercertifierad i Bylunda skulle kunna innehålla

- Personlig ledarstil – vad det innebär att vara ledare, varför har du valt att vara ledare
- Självkännedom – starka och svaga sidor i ditt ledarskap
- Svåra samtal och konflikthantering - När det blir fel, hur agerar man och hur undviker man att det upprepas
- Dynamik och processer i grupp – hur du bildar ditt team
- Retorik – vad du säger, hur du säger det och när du säger det
- Ekonomi – kontoplan, budget, uppföljning, revision
- Juridik – fördjupning i arbetsrätt
- Utveckla de generella förmågorna – Analysförmåga, kommunikativ förmåga, begreppslig förmåga, procedurförmåga och metakognitiv förmåga

Ett förslag på utbildningsupplägg för nyinkomna chefer i kommunen är att använda sig av det gamla ledarprogrammets upplägg, med skillnaden i att dela upp det i tre olika nivåer och att

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

varje moment återkommer två gånger per år. En ny chef med viss baskunskap bör inte vara tvingad till att gå nivå 1 utan kan gå in på den nivå som anses mest lämplig.

Nivå 1 Bas

- Offentlighet, sekretess, kommunallag
- Att arbeta och leda i en politiskt styrd organisation
- APT – arbetsplatsträffar
- IT och telefoni
- Upphandling och inköp
- Kvalitet och ekonomi

Nivå 2 Fördjupning i ämnet

- Kommunikation
- Medarbetarsamtal
- Lönedialog
- Jämställdhet
- Kvalitet och ekonomi
- Rehabilitering

Nivå 3 Avancerad med problematisering i ämnet

- Misskötsamhet
- BAM – arbetsmiljö
- Rekrytering
- Mentorskap

Något som kommunen utöver ovan angivna förslag kan ta till sig utöver medledarskap är Karlstads kommuns modell (Utbult 2014) där man använder sig av en mentormodell som utbildar medarbetare som kan gå in som vikarier och genom detta minska stressen för chefer. Med ett fyrtiotal chefer är det nästan alltid några som är sjuka eller lediga. Tidigare fick andra chefer ta också de frånvarandes sysslor, vilket inte bara påverkade dessa chefer, utan också de anställdas arbetsmiljö och kvaliteten i jobbet. Karlstads kommun har utbildat ett dussintal medarbetare i åtta till tio månader som kan gå in som chefsvikarier för kortare eller längre tid. Utbildningen har varit skraddarsydd för varje deltagare, skett på betald arbetstid, och till stor del bestått av praktik på arbetsplatser.

Det handlar alltså inte bara om vilka personliga ledaregenskaper en chef behöver utveckla, utan om hur man tillsammans skapar en arbetsorganisation som ger bra förutsättningar för att leda en organisation. Kommunen har idag kommit en god bit på väg i sin chefsutveckling. Utbildningen har varit aningen för bred från början, den behöver stramas upp, och de viktiga

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

momenten behöver tas ut för att utgöra ett framtida certifierande ledarprogram och masterprogram.

Min förhoppning är att kommunen tar tillvara på denna studie och följer upp med ytterligare andra liknande arbeten och artiklar om chefsutveckling och personlig utveckling. Att kommunen genom detta skapar sig ett varumärke med sitt utvecklingsprogram och med sitt framtida mål om att bli en attraktiv offentlig organisation som chefer gärna vill arbeta för.

Referenser

Bergström G. & Boréus K. (2012) *Textens mening och makt*, (3e uppl.) Lund, Studentlitteratur

Bolman L. & Deal T. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2a uppl.) (P Larson övers.). Lund, Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1998)

Davidson, D. (2012). *Job Satisfaction, Recruitment and Retention of Entry-Level Residence Life and Housing Staff*, The Journal of College and University Studenthousing, volym 38, sid 78-93

Figur 3 Karasek och Theorell kontroll- och kravmodell

<http://www.abslib.com/images1/621/6211.jpg> (hämtad 141125)

Figur 4 chef vs ledare

https://scontent-b.xx.fbcdn.net/hphotos-xpa1/v/t1.0-9/p526x296/1535572_734176009973099_2889647843097149240_n.jpg?oh=4fc13753175c12121e5ccc9b6fd33814&oe=548153F5

Hammar Å, (2011) *Användbar forskning om cheferna i kommunerna*
<http://www.suntliv.nu/forskning/ledarskap-och-organisation/forskning-som-gar-att-anvanda/>
(hämtat 140508)

Hjalmarson B, (2003) *Medledarskap - att skapa arbetsglädje genom delat ansvar*
<http://www.gmi.se/medledarskap.html> (hämtad 140425)

Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Lund, Studentlitteratur

Jacobsen D. I. & Thorsvik J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund, Studentlitteratur

Kvale, S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Studentlitteratur

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*, Lund, Studentlitteratur

Northouse, P. G. (2000). *Leadership, theory and practice*. London: SAGE

Ramlall, S. (2004) *A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations*, Journal of American Academy of Business, No. 5, pp. 52

Saliba S, (2006). *Organizational strategies that inspire and improve employee retention and morale*. Royal Roads University

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Udechukwu, I, DBA. *Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory*. Public Personell Management 38.2 (Summer 2009), sid 69-82.

Widerberg, K (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Uhlin T. (2014) *Egen balans i livet viktigt för att kunna vara bra chef*
<http://www.suntliv.nu/forskning/stoppa-stressen/egen-balans-i-livet-viktigt-for-att-vara-en-bra-chef-for-andra/> (hämtad 140420)

Utbult M, (2014) *Chefers stress minskar när mentor skapar vikariepool*,
<http://www.suntliv.nu/artiklar/stoppa-stressen/minskad-stress-nar-mentorn--lar-upp-vikarierande-chefer/> Hämtat 140505

Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad 140512)

Bilaga 1

Informationsblad

Hej!

Du har blivit utvald att delta i min studie av sätt att få chefer att utvecklas på sin arbetsplats. Studien skall resultera i en kandidatuppsats i arbetsvetenskap vid Halmstad Högskola. Ditt deltagande kommer att bestå i en djupintervju. Jag beräknar att intervjun tar högst en timme. Intervjun kommer efter Ditt godkännande att dokumenteras på band. För att Du i förväg skall ha möjlighet att fundera lite kring minafrågeställningar följer nedan några sammanfattande punkter över intervjuinnehållet.

Intervjun kommer främst att handla om ledarutbildningen organisationen har genomfört, och vad Du skulle vilja få utveckla i framtiden. Detta innefattar frågeställningar om:

- Utveckling? Hur vill du utvecklas? Vad har organisationens chefsutbildning inneburit för dig? Vad förväntar du dig i fortsättningen?
- Ett framtida ledarprogram i Bylunda kommun, hur tycker du att det bör se ut?
 - Omfattning?
 - Innehåll?
 - Externt/internt?
 - Samverkan med andra kommuner/regioner/företag?
- Dina egna funderingar och reflektioner

Jag garanterar Dig full anonymitet i uppsatsen.

Tack för Din medverkan!

Med vänlig hälsning,

Katja Larsson

Ap11

Bilaga 2

Intervjufrågor

Bakgrundsinformation

Vad har du för befattning?

Hur ser din ledarroll ut?

Hur länge har du arbetat inom kommunen?

Hur länge har du arbetat som chef?

Hur många medarbetare är du chef för?

Vad har du för utbildning i grunden?

Har du gått några andra ledarskapsutbildningar?

Vad fick dig att välja just denna kommunen?

Är det samma sak som idag får dig att stanna kvar? Om inte, vad är det som idag får dig att stanna?

Nämn vad som skulle få dig att sluta på en arbetsplats.

Tror du att du kommer att arbeta kvar här? Hur länge? Varför?

Skulle du kunna tänka dig att byta arbete? Varför?

Generellt ledarskap

Kan du beskriva ditt sätt att leda?

Vilka är dina styrkor i ditt ledarskap?

Finns det något som kan utvecklas i ditt ledarskap?

Hur tror du dina medarbetare skulle beskriva dig som ledare?

Har du någon gång funderat över om du är ”rätt” man eller kvinna för att leda?

Ledarprogrammets konkreta påverkan för din egen ledarutveckling:

Finns det något du anser att man kunde ändra på? Vad? Varför?

Hade du någon möjlighet att påverka innehållet?

Vad lärde du dig under kursen?

Upplever du skillnad i ditt sätt att leda nu jämfört med innan kursen?

Hur anser du att din relation med medarbetarna har förändrats?

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Hur mycket av de kunskaper/insikter du fått under kursen har du överfört till dina medarbetare?

Anser du att kursen har gett dig möjlighet att i större utsträckning påverka ditt arbete?

Hur tror du ditt sätt att arbeta idag är påverkat av ledarprogrammet?

I vilken utsträckning anser du att kursen har bidragit till personlig utveckling? På vilket sätt?

Har du gjort några medvetna förändringar efter kursen som rör jobbet eller privatlivet?

Framtida utveckling

Vad förväntar du dig av din organisation för att kunna utvecklas? Vad skulle du själv vilja utveckla hos dig? Varför?

Hur vill du att organisationen skall hjälpa dig att utveckla dig?

Vilket eller vilka program ser Du som mest givande och utvecklande?

Ett framtida ledarprogram i Hylte kommun, hur tycker du att det bör se ut?

Omfattning?

Innehåll?

Externt/internt?

Samverkan med andra kommuner/regioner/företag?

Dina egna funderingar och reflektioner

Stöd, personal och motivation

Hur ser du på personalomsättningen i din del av organisationen?

Tycker du att ditt företag tillämpar en rättvis lönesättning? Varför?

Vad är rättvisa för dig?

Uppmärksammas det om du gör någonting bra? Hur?

Skulle du vilja ha någon belöning för att du presterar över förväntan? Vilken?

Vad får dig att bli engagerad i en organisation? Vilka faktorer har betydelse?

Vad känner du engagemang för?

Hur viktiga är arbetskamraterna för dig? Varför?

Vad identifierar du dig med? Arbetskamrater, organisationen, projekt

Är det viktigt för dig att företaget har en utpräglad kultur eller företagsanda?

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Vad är det som gör att du trivs med ett arbete?

Är det något du vill tillägga eller fråga om innan vi avslutar denna intervjun?

Bilaga 3

APT- Arbetsplatsträffar. En arbetsplatsträff skall vara ett direktmöte mellan chef och arbetsgrupp där chefen är ansvarig för träffens genomförande. Delkursen har lyft frågor om hur en arbetsplatsträff skall struktureras, undvikande av envägskommunikation och ansvarstagande hos medarbetare.

Medarbetarsamtal Denna delkurs har berört hur ett öppet och respektfullt samtal skapas, hur koppling till tidigare samtal skall ske och hur det skall resultera i en överenskommelse.

Lönedialog Delkursen har berört områden såsom lönekriterier, skapande av en konstruktiv och förtroendefull dialog mellan den lönesättande och den lönesatta, hur man får en systematisk och saklig värdering av individens insatser.

BAM - arbetsmiljö Kursen har gett grundläggande kunskap om lagar, regelverk, avtal och föreskrifter som påverkar arbetsmiljön. Hur det upprättas riskbedömning, handlingsplan och arbetsmiljöhjul.

Offentlighet, sekretess och kommunallagen 2009 trädde den nya offentlighets- och sekretesslagen i kraft, offentlighetsprincipen innebär att allmänheten och massmedierna har rätt till insyn i staten och kommunernas verksamhet. Delkursen har berört den nya lagen, kommunallagen och hur det skapas en bra relation till massmedia.

Arbetsrätt, AB, LAS Kursen har gett en grundläggande utbildning i arbetsrätt, lagstiftning kring avtal och diskrimineringslagen.

Rehabilitering Denna kurs har gett deltagarna verktyg i hur de skall fånga de tidiga signalerna, arbetsgivarens rehabiliteringsansvar och hur omfattande hälsofrämjande och förebyggande insatser skall vara.

Att arbeta och leda i en politiskt styrd organisation Offentlig verksamhet skall ta hänsyn till politiska beslut, agerande skall tåla offentlighetens ljus och resultat skall uppnås, ibland med krav på snabb anpassning till förändrad omvärldssituation. Kraven på kompetens i offentlighet är höga i såväl bred bemärkelse som specialistkunskap. Kursen har lyft upp delar som chefen som offentlig person, att verka i nuet med tydligt framtidsfokus, extern och intern kommunikation, delegeringens innebörd och lojalitet.

Rekrytering En av de viktigaste uppgifterna som chef. Innebär att ha en unik möjlighet att komplettera just den kunskap, vilja och förmåga som stödjer verksamhetens mål. Kursen har tagit upp ämnen som intervju, referenstagning, anställning och introduktion. Lagar och avtal, checklista vid rekrytering och offentliga jobb.

Kvalitet och ekonomi Denna kurs ger den som är chef en teoretisk och praktisk grund att stå på. Kursens innehåll har bland annat varit mål- och resursplan dess finansiella delmål, styrdokument, lagstiftning inom ekonomi och kvalitet.

De kurser som varit valbara att genomföra utanför de certifierande kurserna är dessa nedan

Chefsutveckling i offentlig verksamhet

Jämställdhet Du som chef skall arbeta aktivt med jämställdhet och mångfald. Allas lika behandling, kvinnor och mäns lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Kursen har berört bland annat jämställdhetsintegrering, policy om allas lika behandling i kommunen, grundläggande förståelse av jämställdhet och mångfald.

Kommunikation Kursen har lyft upp skillnaden mellan kommunikation och information, dialog med media, att skapa en kommunikationsplan och ABC- om kommunikationsmetoder.

Bemötande, konflikthantering och kränkande särbehandling Kursen har bland annat lyft upp frågor som policy mot kränkande särbehandling, bemötandepolicy, vilket ansvar som chef i bemötandefrågor.

Mentorskap I kursen har deltagarna berört områden som grunder, syfte och mål med mentorskap, rollerna mentor – adept, fallgropar i mentorskapet och vad kan man få ut av en lyckad mentorprocess.

Upphandling och inköp Detta kursmoment har lärt ut tillvägagångssätt vid inköp, om det finns bestämmelser som styr, avtalstrohetens grunder samt konsekvenser när avtal ej följs.

Krishantering Kursen har berört områden som handlingsplaner vid kris, vad en kris är, informationshantering och säkerhetsarbete.

Misskötsamhet Kursen har lyft upp vad som är misskötsamhet, arbetsgivaråtgärder i samband med misskötsamhet och vilka stöd som finns i lagar och avtal.

IT och telefoni Denna kurs har gett en inblick i IT-miljö och då med allt från nät till verksamhetssystem och hur en beställning av datorer går till.

Katja Larsson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se