



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11
Kandidatuppsats, 15 hp
61-90 hp
Datum: 2010-06-11

Introduktionsprogram för nya chefer

- En utvärdering

Paulette Mondélus

Handledare: Maria
Löfgren Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 hp, inom programmet för personal- och arbetslivsfrågor med inriktning arbetslivspedagogik
Sidantal:	45 exklusive bilagor
Titel:	Introduktionsprogram för nya chefer – En utvärdering
Författare:	Paulette Mondélus
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2010-06-11
Sammanfattning:	<p>Malmö stads Ledarcentrum kallar ett par gånger om året alla nyanställda chefer i kommunen till några dagars introduktion. De som arbetar på Ledarcentrum ville få utvärderat ”Introduktionsprogram för nya chefer” för att få ett underlag till att ta beslut om eventuella ändringar eller om eventuell utveckling behövdes angående introduktionens innehåll, process och upplägg. De ville också få reda på utfallet, vad som kommit till nytta respektive skulle kunna vara till nytta i framtiden. Av betydelse var också att få fram hur introduktionen påverkat engagemanget i rollen som ledare samt om möjligheter till att knyta nätverkskontakter över yrkes- och förvaltningsgränser funnits. En enkät strukturerades med hjälp av ramfaktormodellen: bakgrund, process och utfall. Undersökningen gjordes med hjälp av denna enkät utformad på Internet. Vissa kommentarer har lämnats för enskilda programpunkter men i stort upplevde de flesta att de varit nöjda med informationen som gavs vid introduktionen. Den visade sig i stort leva upp till deltagarnas förväntningar när det gäller innehåll, genomförande och upplägg. Ledarna som deltog ansåg att nätverkskontakter hade knutits och därmed möjlighet till att använda sig av dessa i framtiden.</p> <p>Svårigheter har varit att visa på effekterna när det gäller lärandet men här görs ett försök till att utifrån resultatet diskutera huruvida ett individuellt och kollektivt lärande skett samt hur förutsättningar för nätverk varit. Viktiga slutsatser är att om inte individuellt lärande sker kan inte heller kollektivt lärande inträffa och då kan inte heller ett organisatoriskt lärande uppkomma. Förslag till förbättringar är att t.ex. understryka att introduktionen enbart är till för att ge en övergripande bild och att det finns möjligheter till uppföljning vad beträffar utvecklingen av rollen som ledare.</p>
Nyckelord:	Individuellt/kollektivt lärande, introduktionsutbildning, kommunikation, ledarskap, nätverk och offentlig sektor.

Innehållsförteckning

Förord	i
1. Inledning.....	1
2. Syfte och bakgrund	2
2.1 Avgränsning	2
2.2 Pedagogisk relevans	2
2.3 Malmö stad.....	2
2.4 Ledarcentrum	3
3. Metod.....	4
3.1 Utvärderingen och uppsatsens genomförande	4
3.2 Min arbetsprocedur	4
3.3 Enkät.....	7
3.4 Pilottest.....	8
3.5 Kvalitet i kvantitativa studier.....	8
3.6 Etisk inställning vid nätenkäter.....	9
4. Resultatredovisning	10
4.1 Bakgrund	10
4.1.1 ”Introduktionsprogram för nya chefer”	10
4.1.2 Programvärdar	11
4.1.3 Deltagarna	11
4.2 Process.....	12
4.2.1 Deltagarnas uppfattning av introduktionsdagarnas innehåll.....	12
4.2.2 ... om något saknades i programpunkterna.....	13
4.2.3 ... om programpunkterna innehöll någon onödig information ..	14
4.3 Genomförande	16
4.3.1 Deltagarnas uppfattningar om presentationstekniken	16
4.3.2 ... om upplägget för introduktionsdagarna	17
4.3.3 ... om vad som borde informerats lokalt istället.....	17
4.3.4 ... om den gemensamma middagen, dag 1	18
4.4 Utfall.....	18
4.4.1 Förväntningar, upplevd nytta och användbarhet.....	18
4.4.2 Användbarheten (nyttan).....	19

4.4.3	Introduktionens påverkan på ledarengagemanget.....	21
4.4.4	Om övrigt som borde belysas för introduktionsdagarna	21
4.5	Sammanfattning av resultatet.....	21
5.	Teori	22
5.1	Källkritik	22
5.2	Litteraturval.....	22
5.3	Ledarskap, ledarutbildning och utveckling	23
5.3.1	Forskning om ledarskap inom offentlig sektor	23
5.3.2	Ledarutbildning och utveckling	24
5.3.3	Ledare/chef: begreppsdefinition uppgift, roll och skillnader	24
5.4	Individuellt lärande	25
5.4.1	Definition.....	25
5.4.2	Förmedlingsinriktat lärande versus utvecklingsinriktat lärande	26
5.4.3	Introduktion	26
5.5	Kollektivt lärande.....	27
5.5.1	Miljö- och organisationspedagogiskt förhållningssätt till lärande	27
5.5.2	Den kollektiva läroprocessen	28
5.5.3	Ledarskap i relation till kollektivt lärande	29
5.6	Nätverk som förutsättning för lärande	30
5.6.1	Nätverkets uppbyggnad, kännetecken och definition	30
5.6.2	Nätverkens många funktioner	30
5.6.3	Reflektion med hjälp av nätverk	31
5.6.4	Nätverk för att främja den tysta kunskapen	31
5.7	Kommunikation som förutsättning för lärande	32
5.7.1	Kommunikativa processer.....	32
5.7.2	Kommunikation i organisationen	32
5.7.3	Informationens betydelse för lärandet.....	33
6.	Diskussion och analys.....	33
6.1	Ledarcentrums syfte med introduktionen	34
6.2	Deltagarnas uppfattning av introduktionen	34
6.2.1	Introduktionen som helhet.....	34
6.2.2	Upplägg	34
6.2.3	Innehåll	34
6.2.4	Genomförande	35
6.2.5	Förväntningar på introduktionen och användning av introduktionen	35
6.3	Individuellt lärande	36

6.4 Kollektivt lärande.....	36
6.5 Förutsättningar för nätverksagerande	37
6.6 Sammanfattning och förslag till förbättringar	38
6.7 Metoddiskussion	40
6.8 Förslag till fortsatt forskning	41
6.9 Avslutande reflektion.....	42
7. Referenser.....	43
Bilaga 1, Enkätfrågor.....	a
Bilaga 2, Introduktionsprogram för nya chefer och syftet .a	

Förord

Jag vill tacka familj och vänner som lyssnat och stöttat mig under den här fasansfullt jobbiga och givande processen. Främst mina barn, Emma och Neo, ni har varit tålmodiga, det har varit en tuff period för er! Tack mamma, som granskat min uppsats med icke pedagogiska glasögon och peppat i svåra stunder. Tack Maria, min handledare, för att du lett in mig på rätt väg och i rätt riktning. Ni har båda fått mig att inse betydelsen av att man inte alltid kan göra allting på en och samma gång, att välja är inte lätt men ibland blir det mycket bättre så!

Jag vill också passa på att tacka mina kontaktpersoner på Malmö stads Ledarcentrum, som tagit sig tid och svarat på mina frågor och gett mig allt (och lite till) material som jag haft användning för. Och tack till alla de som deltog i min utvärdering!

Uppsatsskrivandet har utvecklat mina kunskaper om pedagogiska processer, men hur var det Nalle Puh sa ”ju mer man tänker desto mer inser man att det inte finns något enkelt svar” och sannerligen har det känts så emellanåt.

Med kärlek,

Paulette Mondélus

Malmö, den 28 maj 2010

1. Inledning

Att ledaren spelar en viktig roll i organisationen har väl de flesta idag klart för sig. Det går att finna ledarskap i diverse litteratur som behandlar begreppet ur olika synvinklar och det talas om ledarskap på arbetsplatserna, i media och hemma vid matbordet. Enligt Jacobson och Thorsvik (2002) är det många som menar att de stora samhällsförändringar som vi idag går igenom är orsaken till att ledning har blivit så viktig.

Ledarskap är ett begrepp som kommit att användas mer och mer och innebörden omfattar mer än att bara bli och vara chef. Det finns många olika definitioner av begreppet, men i de flesta ses ledarskap som en påverkansprocess som ska göra det lättare att utföra gemensamma arbetsuppgifter (Yukl, 2006). Ledaren är den person som fungerar eller bör fungera som en bro mellan organisationen och medarbetarna, det vill säga en kontinuerlig interaktion mellan människor som ska influera medarbetarna att utföra vissa handlingar och att trivas samt se till att de får det stöd och den vägledning de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter, så att organisationen når de uppsatta målen. Naturligtvis finns det också olika syn på vad som ska ingå i en ledares uppgift (Jacobson & Thorsvik, 2002). Ledarna i en organisation ska genom olika handlingar påverka medarbetarnas sätt att tänka, deras uppfattningar och beteenden. Rollen som ledare innefattar många gånger att vägleda, informera och inspirera till individuellt och kollektivt arbete för att nå gemensamma mål, för organisationens bästa, på ett effektivt sätt (Jacobson & Thorsvik, 2002; Yukl, 2006). En ledare ska fungera som värdegrundsbärare, kunna interagera, uppmärksamma, genomföra olika strategier, agera rollmodell, kunna arbeta för och uppmuntra till en lärande arbetsmiljö. De har i och med detta ett stort ansvar och för organisationen är det viktigt att ta extra hand om dem och ge dem de grunder som de behöver ha med sig i sitt arbete för att de anställda ska kunna göra sitt arbete på det sätt som önskas. (Yukl, 2006)

En introduktion är en betydelsefull process för att nyanställda direkt ska känna sig välkomna och få en god helhetsbild av organisationens mål, strategier och eventuellt andra avdelningars funktion och arbete. Vid detta tillfälle bör man informera om arbetsmetoder och rutiner för att de ska få en uppfattning om vad som väntas av dem, så att de snabbt blir insatta i de nya arbetsuppgifterna. Dessutom ska det stimulera till att stärka relationen med kollegor så att effektiviteten och utvecklingen förbättras. (Granberg, 2003; Lindmark & Önnevik, 2006)

Ledarrollen påverkas givetvis av de organisatoriska lösningarna. För en person som står inför en ny utmaning i livet som ledare hos en eventuellt ny arbetsgivare är det viktigt att få en bild av vad organisationen har för mål samt vilka ramar och strukturer som personen ska arbeta utifrån. Kulturen, maktförhållandena och omvärlden i relation till organisationen är också något som en ledare bör ha klart för sig (Jacobson & Thorsvik, 2002). För många kan det innebära att en introduktionskurs/introduktionsutbildning eller ett informationsmöte är det första intrycket av den nya organisationen och dess förväntningar. Detta har Malmö stad tagit fasta på då Ledarcentrum i Malmö stadsdel centrum anordnar introduktionsdagar för alla nya chefer/ledare i Malmö stad.

När chefstjänster utannonseras riktar de sig till alla anställda inom Malmö stad samt alla externa intresserade som efter anställning erbjuds att delta i den korta introduktionen för alla nya ledare i Malmö stad. Den uppgift jag fick var att utvärdera ”Introduktionsprogram för nya chefer”.

2. Syfte och bakgrund

Syftet med uppsatsen är att utvärdera programmet ”Introduktionsprogram för nya chefer” för att kunna ge Malmö stads Ledarcentrum ett underlag till förbättring och utveckling gällande dess innehåll, process och upplägg.

2.1 Avgränsning

På grund av att introduktionsdagarna har förekommit under ett par år har det varit många ledare som deltagit. I detta fall var det inte någon större mening att ha med deltagare från omgångar som låg alltför långt tillbaka i tiden, eftersom deltagarnas minne från dagarna troligen bleknat ganska mycket och inte skulle tillföra någon större kvalitet till arbetet (Lundmark, 1998). Dessutom fick jag veta att man vid något tillfälle ändrat i programmet och då tedde det sig mest naturligt att hålla sig till den senaste kullen med 79 deltagare, uppdelade i två grupper vid två olika tillfällen. Eftersom det bara är en utvärdering som görs inom den specifika kontexten Malmö stad var målet inte att komma fram till någon sorts generalisering angående introduktionsutbildning utan enbart att utgå från dessa deltagares upplevelser ur innehålls-, arbetsforms- och uppläggsaspekter.

2.2 Pedagogisk relevans

”Pedagogik med arbetslivsinriktning, som en del inom disciplinen pedagogik, kan sägas vara det vetenskapliga studiet av påverkansprocesser i arbetslivet. Härmed avses teoretiska, metodiska och praktiskt tillämpliga grunder som identifierar och beaktar förutsättningar för lärande-, kunskaps- och kompetensprocesser samt det innehåll som är signifikant för yrkeskunskapens karaktär.” (Nilsson, 2003, s. 9, citerat i Tedenljung & Ryhammar, 2001, s. 9)

Syftet med introduktionsdagarna är att föra deltagarna mot ett ”pedagogiskt relevant mål”, det vill säga vilken plattform de ska utgå ifrån och vilken värdegrund och attityd de ska ha med sig in i den nya ledarrollen som anställd av Malmö stad. Utvärderingen i sig har utförts i pedagogiskt syfte för att ta reda på introduktionens pedagogiska processer, innehåll och dess resultat så att Ledarcentrum skulle kunna få reda på om introduktionen skulle kunna förbättras och utvecklas. Därför anser jag att undersökningen ligger inom relevant område för arbetslivspedagogiken.

2.3 Malmö stad

Malmö stads industrier blomnade på 60-talet men därefter har staden genomgått en rad förändringar, i mitten av 90-talet gick industrin tillbaka medan arbetslösheten började

växa. Under 2000-talets början växte det fram fler små och medelstora företag inom nya branscher. Befolkningen liksom bostadsbyggandet ökade och kommunen hade fram till dagens finanskris även en starkare ekonomi. Staden har expanderat med Öresundsbron och Malmö högskola, förändrats genom Västra Hamnen och Turning Torso. Många fler vågade investera och på så sätt vara en del av den framtida utvecklingen. Det finns flera projekt som är under konstruktion och även avslutade projekt: Citytunneln, Malmö Arena i Hyllie, kvinnokliniken, hovrätten samt det nya polishuset. Malmö stad är en politiskt styrd organisation, alltså en offentlig verksamhet, vilket står för den speciella demokratiska funktionen. Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet. Det består av 61 ledamöter som utsetts i allmänna val och fattar beslut i principiella frågor och frågor som är av betydelse för Malmö stad som helhet. (www.malmo.se)

Malmö stad är en organisation med ungefär 20 000 anställda. Den består dels av kommunövergripande fackförvaltningar, som var och en ansvarar för ett visst ämnesområde (t.ex. gator eller miljö), dels av tio stadsdelar. Varje stadsdel styrs av en politisk nämnd, stadsdelsfullmäktige, med 13 ledamöter och 9 ersättare. De beslut som fattas i stadsdelsfullmäktige genomförs av stadsdelsförvaltningen, som leds av stadsdelschefen. Stadsdelen ansvarar för förskola och grundskola, individ- och familjeomsorg, omsorg om funktionshindrade, äldreomsorg, lokal fritidsverksamhet, stadsdelsbibliotek och lokal kultur. (ibid.)

En gemensam värdegrund är en väldigt viktig plattform i organisationen Malmö stad som man vill att invånarna ska trivas i och känna att de utgör en del av, har visioner och idéer om och även kan påverka. Malmöborna framställs, med stolthet, som ”unika” och staden som bestående av etnisk mångfald med stadsbor i alla åldrar. Som anställd inom Malmö kommun är det betydelsefullt att förstå vikten av detta, som kan utnyttjas och ta till vara på, som ska skapa det gemensamma och vara en utgångspunkt och referensram för att kunna nå en så god arbetsmiljö som möjligt och för att kunna ge medborgarna service av bästa kvalitet. Dialog och samverkan är viktiga ledord. Engagemang, ansvar, delaktighet och motivation är också viktigt för arbetsmiljön och resultatet. Organisationen vill att arbetet ska kännas stimulerande och att det ska finnas möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling. Samarbete, gemenskap och kommunikation fordras för att kunna känna sig delaktig och känslan av att man bidrar till verksamheten är även det av stor betydelse. Lyhördhet och respekt för medborgarna i staden och deras behov är något en anställd också måste ha. (internt material)

2.4 Ledarcentrum

Idag har Malmö cirka 19 500 månadsanställda inom 475 yrkesgrupper och på 1 000 olika arbetsställen, av dessa är det cirka 1 100 som innehar en chefsposition och av dem är det 78 % som ansvarar för maximalt 25 medarbetare. Malmö stad har ett Ledarcentrum som har till uppgift:

- att ”säkra generationsväxlingen”,
- att se till att ”utveckling av befintliga chefer” sker
- samt att ”skapa möjligheter för alternativa karriärer” (Ledarcentrum 2007-11-21).

Enheten ska med tyngdpunkt i värdegrunden identifiera potentiella ledare, utveckla nya ledare samt vara till stöd för de befintliga ledarna och kompetensutveckla dessa. (internt material)

”Bra ledarskap utvecklas i samspel mellan chef och medarbetare. Vi vill utveckla ledarskapet så att laganda, engagemang och arbetsglädje ökar. Våra ledare ska kunna kommunicera, vägleda och stimulera medarbetarna till utveckling och ta tillvara deras kunskap och erfarenheter. Vi vill ha ett ledarskap som kännetecknas av reflektion över den egna ledarrollen och som återspeglas till vardags i ord och handling.” (www.malmo.se, 2008)

”Introduktionsprogram för nya chefer” uppkom som ett resultat av att man våren 2001 genomförde programmet ”Engagemang för Malmö” och där deltagarna i detta program uttryckte ett behov av en likvärdig introduktion för nya ledare i ett tidigare skede. Grunden för introduktionen som den ser ut idag startade år 2006. (Ledarcentrum, personlig kommunikation)

3. Metod

3.1 Utvärderingen och uppsatsens genomförande

Här följer min arbetsprocess som beskriver utvärderingens ställningstaganden samt olika val, upplägg och genomförande. Därefter följer kvalitativa aspekter och etiska tankegångar. En diskussion om dess konsekvens hålls vidare i avsnitt 6.7.

Centralt i den litteratur jag använt om utvärderingsteknik är vikten av noggrann planering av undersökningen då det kommer att påverka resultatet (Jerkedal, 2005; Lundmark, 1998; Sandberg & Faugert, 2007). Med utgångspunkt i en blandning av Jerkedals (2005) 8 steg i utvärderingsarbetet, Lundmarks (1998) arbetsfaser och frågor samt Sandberg och Faugerts (2007) beskrivning av planeringsprocessen punktade jag ner min egen planering efter de nyckelord som följer nedan. Detta gjorde jag för att underlätta beskrivningen av arbetsprocessen för just den här utvärderingen och för att kunna känna att jag styrt och haft kontroll. Jerkedal (2005) påpekar i sin bok om utvärdering att varje sådan är unik.

3.2 Min arbetsprocedur

1. BEHOV. Varför vill Ledarcentrum göra den här utvärderingen och vad ska den användas till? Förutsättningar, bakgrund om introduktionsprogrammet, arbete med problem- och frågeställning och avgränsning är det här stadiets huvudpunkter.

Det var när jag inom ramen för min C-uppsats, genom ett intresse av att få ta del av den kommunala organisationen, vände mig till Ledarcentrum i Malmö stadsdel centrum som de föreslog att jag skulle utvärdera deras Introduktionsprogram för nya chefer. En sådan utvärdering hade de nämligen haft i tankarna och då jag kontaktade dem låg det alldeles rätt i tiden.

Vid det inledande mötet fick jag den första informationen, en del styrdokument och upplysningar samt svar på frågor angående introduktionen. Vid senare kontakter fick jag svar på fler bakgrundsfrågor som dykt upp och de gav mig inblick i hur introduktionsdagarna initierats, hur länge de pågått samt annan värdefull bakgrundsinformation. De berättade om hur de såg på introduktionen, dess mål och varför de nu tyckte att en utvärdering låg rätt i tiden och hur de ville använda sig av utvärderingen. En tidigare bedömning hade gjorts, men de sökte en mer omfattande sådan för att kunna förstå vad som eventuellt skulle behöva förbättras eller förändras. Senare skickade de mig också olika dokument om Malmö kommun tillsammans med en detaljerad beskrivning av introduktionens programinnehåll och process. Några fler möten blev det också samt telefon- och e-postkontakter för avstämning och för informationsutbyte, då det är viktigt med kontinuerlig kontakt med berörda grupper (Jerkedal, 2005).

Det är en viktig process att försöka ringa in problemområdet och att reda ut vad som ska studeras (Rienecker, 2003), för att lättare kunna avgränsa och prioritera, så att man lyckas att ställa de frågor som man vill få besvarade. Problemformulering är en eller flera frågeställningar som man exempelvis vill beskriva, redogöra för, analysera, normativt eller problemlösande, eller utvärdera (Rienecker & Jörgensen, 2002). Underlaget för att reda ut vad som ska studeras ska visa på tydlig prioritering (avgränsning), men det måste ändå vara tillräckligt omfattande för att kunna peka på vilka data som behöver samlas in och vilken litteratur som behövs. Detta är en kontinuerlig process under arbetets gång (Lundmark, 1998; Rienecker, 2003). Detta bearbetades efter bakgrundsinsamling och i samtal med kontaktpersonerna. Den här inledningsfasen kan lätt glömmas bort och fokus kan i alltför stor utsträckning komma att ligga på hur utvärderingen ska genomföras. Det är en viktig förutsättning att ställa sig olika kritiska frågor så att avgränsning och syfte kan utgöra hjälp för att åstadkomma en bra utvärdering (Sandberg & Faugert, 2007).

2. STRUKTUR. Fastställande av i vilket skede utvärderingen görs, efter, under eller före introduktionsprogrammet. I samråd med kontaktpersoner och handledare utformas syftet med utvärderingen.

Eftersom introduktionen hade pågått ett tag och det senaste tillfället var under början av 2008, så passade det enligt Lundmark (1998) bra att göra en utvärdering då, våren 2008, för att se om förbättringar behövde göras.

Syftet ska stå för det man vill ha svar på, vad uppsatsen ska användas till, dvs. att inom ett ämnesområde studera mer konkreta problem eller frågeställningar. En summativ utvärdering är en sammanfattande bedömning av programmet och värdet av det (Jerkedal, 2005; Lundmark, 1998). En viss tid efter programmets slut kan man göra en bedömning och utveckling, dvs. lite mer än att bara kontrollera (Lundmark, 1998). Min utvärdering är ett slags samspel mellan en effektutvärdering och en summativ utvärdering. Den skulle även mäta de upplevda effekterna av deltagandet och om deltagarna har eller inte haft nytta av programmet (Lundmark, 1998). En sådan utvärdering kan också inkludera målen, som ska visa på effekter av insatsen. Målen har i denna utvärdering inte stått i fokus då det inte fanns någon konkret målbeskrivning. (Lundmark, 1998; Sandberg & Faugert, 2007)

Förutsättningen för att en problemformulering ska bli relevant är att den håller sig inom området, vilket förutsätter avgränsning (frågor som vad, hur och varför ställs här

(Sandberg & Faugert, 2007). Detta diskuterade jag och handledaren samt kontaktpersonerna igenom så att den uppfyllde detta, efter det att jag hade ställt upp en del frågor för att ringa in deras motiv till utvärderingen (Rienecker, 2003). Problemformuleringen och syftet genomgick därför en process med omformuleringar, förändringar och utveckling för att passa utvärderingen och vad mina kontaktpersoner på Ledarcentrum ville ta reda på.

3. STÄLLNINGSTAGANDEN. Syfte och problemformulering tydliggörs för klarläggande av vad som ska belysas i utvärderingen. I detta skede bestäms hur informationen ska genereras på bästa sätt samt hur man måste avgränsa utvärderingen. Även detta sker i samråd med kontaktpersoner och handledare.

Syftet genomgick en liten förändring och formades för att ytterligare närma sig det precisa och beskriva *vad, hur och varför* (Rienecker, 2003) som var tänkt att belysas i just den här utvärderingen. I den här fasen fick både kontaktpersoner och handledare framföra synpunkter på syftet och dess innehåll, vilket jag tog till mig och kom med nya förslag. På så sätt tydliggjordes den slutliga versionen av syftet och det som skulle utvärderas inringades mer precist. Kontaktpersonerna såg gärna att enkäten skulle nå ut till de tilltänkta respondenterna med hjälp av e-post.

Till en början hade jag tänkt inrikta mig på att bara göra kvalitativa intervjuer då det ofta i beteendevetenskap är så data genereras. När jag vid ett möte fick reda på att det var 79 stycken som deltog i den senaste introduktionen fick jag tänka om. Kontaktpersonerna på Ledarcentrum tyckte det var av största vikt att få med ett brett deltagarurval, då deltagarna skiljer sig åt på många sätt i fråga om ålder, befattningsnivåer etc. Tillsammans med handledare och uppdragsgivare bedömdes att det vore lämpligt att göra ett enkätutskick före dessa intervjuer. Sedan skulle några nyckelpersoner kontaktas, helst med en balans ur de två separata grupperna, som svarat i formuläret att de kunde tänka sig medverka vid en intervju

4. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT. Arbete med frågor som ska ställas, vilken design och hur mätningen ska göras (enkät eller intervju), hur och när den ska genomföras. Sandberg och Faugert (2007) menar att det nu är dags att eventuellt ta fram en utvärderingsmodell man vill arbeta efter. Den ska utgöra en modell/ram för teoretiska och praktiska ramverk som styr genereringen och analysen av densamma på olika nivåer för att anpassas till syfte och frågeställningar. Ejlertson (1996) talar om att göra ett pilottest för att prova om frågorna är formulerade så att de tolkas så som det var tänkt och om svarsalternativen är lämpliga. Detta görs aldrig på urvalsgruppen men gärna på några som liknar den.

Till min hjälp använde jag mig av Lundmarks (1998) utvärderingsmodell för att se till att få en relevant helhetsbild för den här utvärderingen, för att bättre kunna förstå resultatet och vilka handlingar, uppfattningar och synpunkter deltagarna fått och upplevt samt för att få ett bra underlag för förslag till konkreta åtgärder.

Lundmarks **ramfaktormodell**: (Lundmark, 1998, inspirerad av Dahllöfs [1967] ramfaktorer).

1. BAKGRUND \longrightarrow **2. PROCESS** \longrightarrow **3. UTFALL**

1. Första steget är att samla in bakgrundsinformation om programmet, deltagarna och de som utfört programmet samt de organisatoriska förutsättningarna.
2. Processen, det andra steget, innebär att fastställa deltagarnas upplevelser av introduktionens innehåll, vilket ska värderas gentemot de förutsättningar som fastställts i bakgrundsmaterialet.
3. Utfallet är det som redovisas i form av löpande text och beskriver resultatet och den nytta och användning som deltagarna upplevt samt bearbetning, tolkning och analys. Dessutom redovisas relevant teori.

3.3 Enkät

Enkätformulär är ett mätinstrument som ska generera information om människors åsikter och känslor, en fråga är i sig även ett instrument. Jag utgick ifrån att det är viktigt att tänka på att frågorna blir tydligt formulerade efter målgruppen och blir så lite ytliga som möjligt samt att man inte heller bör använda värdeladdade eller krångliga begrepp för att få rättvisa svar. Jag tog också ställning till sådant som ordningsföljd, språk, svarsalternativ samt *hur* och *vad* som ska frågas utifrån syftet och problemställningen. Vid utformningen av svarsalternativen tog jag hänsyn till att dessa skulle kunna tolkas entydigt (Ejlertsson, 2005; Trost, 2007). När jag gått igenom speciellt introduktionsdagarnas punkter och innehåll började jag utforma de första utkasterna. Jag beaktade kontaktpersonernas önskningsområden om vad de ville ha besvarat. Här underlättade det med ramfaktormodellen för att ge en helhetsbild. Även all dokumentation och information som jag fått kom väl till pass när det var dags att arbeta med frågorna till enkäten. Sedan valde jag att dela in frågorna efter olika teman. Jag visste att det var mycket viktigt att eftersträva att ordningsföljden blev logisk och att de föregående frågorna kunde ge associationer som påverkade de senare frågorna samt att börja med mer neutrala frågor och inte ha ledande frågor (Ejlertsson, 2005; Trost, 2007). Började med bakgrundsfrågor för att sedan täcka in förväntningar, uppfattningar om innehållet och arbetsmetoder, nyttan, relevansen, nätverkande, påverkan, helhetsbedömning och bussturen. Slutligen frågade jag om de kunde tänka sig att ställa upp på en intervju vid ett senare tillfälle. Jag testade några olika varianter av frågesvarsalternativ (Patel & Davidson, 2003) för att i största möjliga mån undvika missuppfattningar och för att få fram det som jag ville få fram. Frågorna granskades av kontaktpersonerna så att de täckte de problemområden de tänkt sig och till sist rådfrågade handledaren.

Missivet, dvs. följebrevet till enkäten, försökte jag utforma och formulera snyggt för att inbjuda till läsning och för att få den tilltänkta respondenten att vilja svara på enkäten och på så vis få in så många svar som möjligt. Det innehöll vilka intressenterna var, en presentation av utvärderaren (mig), en urvalsförklaring och en poängtering av att enkäten var anonym och att deltagandet var frivilligt samt att uppgifterna skulle behandlas konfidentiellt. Kontaktuppgifter och tider fanns också med (Ejlertsson, 2005; Trost, 2007). Mina kontaktpersoner hade i ett ganska tidigt stadium redan presenterat mig och deras syfte med utvärderingen så respondenterna var redan informerade om att jag skulle kontakta dem.

3.4 Pilottest

Då det kan vara bra att prova sitt instrument och sin enkät lät jag kontaktpersonerna, familj, vänner och bekanta (några av dessa ledare) agera respondenter för att se till att enkäten tolkades och förstods som jag tänkt mig. En del ändringar fick göras därefter. (Ejlertsson, 2005) Det var inte första gången introduktionen genomfördes så jag fick tillfälle att prova enkäten på en tidigare deltagare och chef inom Malmö kommun som tyckte enkäten var lättförståelig och bra. Det var också bra att få en uppfattning om hur lång tid det tog att svara på enkäten (Cohen & Manion & Morrison, 2007).

Till slut skedde mätningen via min personator i juni 2008, med hjälp av ett program som jag fick förslag på och som fanns på hemsidan www.surveymonkey på Internet. Här konstruerade jag min enkät efter en del givna regler och förutsättningar eller där det gick att välja, t.ex. form, bakgrundsfärg, låsta frågor, om de kunde gå tillbaka eller ej, påminnelser om att inte glömma svara på specifika frågor för kunna gå vidare, och de färdiga frågorna skrevs in. Jag hade fått en e-postlista och via ett mail som fick utgöra följebrevet la jag in en länk till enkäten som respondenterna fick följa för att komma åt enkäten. Programmet var utrustat med en funktion, en så kallad identitetsbeteckning, som gjorde att när väl en enkät besvarats gick det inte att komma åt den igen. Informationen samlades in efterhand och varje slutförd enkät lades till.

Påminnelsebrev skickades ut vid två tillfällen samt etiska tackkort till dem som svarat. Dessa innehöll namn på undersökningen, information om utvärderaren och hur viktigt det är att de deltar samt ett tack för att de tog sig tid att fylla i enkäten. (Ejlertsson, 2005; Trost, 2007).

5. FÖRSTÅELSE. Målet för en bra uppsats är att resultatet belyses utifrån problemställningen och att syftet uppfylls (Jerkedal, 2005).

Detta har jag tagit fasta på under uppsatsskrivandet och även i samband med tolkning, bearbetning, diskussion och åtgärdsförslag. Jag har tittat på siffrorna och med ord beskrivit och försökt tolka vad respondenterna menat.

6. VÄRDERING. En dialog och vilja till att använda resultatet och främja lärande och utveckling (Lundmark, 1998; Sandberg & Faugert, 2007). Resultat och analys relaterat till utvärderingens syfte med tänkbara åtgärdsförslag för bättre utnyttjande och utveckling för lärandet när det gäller introduktionen.

I detta avseende påpekar Jerkedal (2005) att det är viktigt för utvärderaren att se till att resultaten kommer till användning och att få till stånd en dialog, vilket förutsätter att de som velat ha utvärderingen genomförd har viljan att samarbeta och att utnyttja resultatet. Jag har sett till så att Ledarcentrum fått ta del av resultatet.

3.5 Kvalitet i kvantitativa studier

För kvaliteten är det viktigt att kunna uppfylla sitt syfte när det gäller den information som genereras, ju bättre kvalitet i förhållande till problemställningen och syftet desto bättre blir det. I en empirisk undersökning gäller det att se till att man har kunskap om detta såväl i planeringsstadiet som under processen. Dessutom ska man ha i åtanke att kontinuerligt bedöma dessa kriterier så att de kan förbättras allt eftersom, genom att se

till att få rätt information angående programmets förutsättningar, process, resultat och effekter (Grönmo, 2006; Lundmark, 1998).

För att bäst kunna se vad som mäts krävs att mätningen är pålitlig, *reliabilitet* (tillförlitlighet) innebär att se till att minska felvärden, som kan orsakas av många olika faktorer, t.ex. ju lättare det är att fylla i svaren ju bättre uppfylls *precisionsaspekten*. Reliabiliteten i enkätstudier säkerställs vanligen genom att göra upprepade mätningar av samma situation vars resultat blir detsamma, problemet med det menar Trost (2007) är att då förväntar man sig egentligen att förhållanden är oföränderliga. Elementet *konstans* tar upp tidsaspekten, vilket syftar till att attityden eller vad det än gäller inte ändrar sig. *Validiteten* (giltigheten) innebär att instrumentet ska mäta det som det var avsett att mäta, i enkätstudier säkerställs detta vanligen genom att göra upprepade mätningar av samma situation vars resultat blir detsamma, dvs. *kongruens*, vilket handlar om frågors likhet som avser att mäta samma sak. (Trost, 2007)

Vill man öka kvaliteten ännu mer kan man testa enkäten (göra en pilotstudie), vilket ökar både validitet och reliabilitet (Cohen et al., 2007). Dessutom kan man använda sig av metodisk triangulering, dvs. att använda två eller flera metoder för att samla in material om samma sak vid olika tillfällen för ökad förståelse. Speciellt användbart är det när man vill titta på utbildningseffekter ur ett holistiskt perspektiv (Cohen et al., 2007). För högt bortfall eller försvunna enkätformulär (missing data) kan sänka kvaliteten. För att försöka höja kvaliteten kan man göra ett slumpmässigt urval från dessa och kontakta dem per telefon för att ställa några nyckelfrågor (Ejlertsson, 1996).

3.6 Etisk inställning vid nätenkäter

Det är av största vikt för studien att hålla sig till moraliskt försvarbara metoder som är desamma som vid pappersenkäter (Cohen et al., 2007). Några krav som är bra att ta fasta vid är att ge korrekt information om syftet för undersökningen och dess tillvägagångssätt. Det är också viktigt att beskriva vikten av att delta men även informera om att det är frivilligt och om så önskas kan man dra sig ur närhelst man önskar. Inledningsvis ska man också tala om att alla uppgifter behandlas konfidentiellt för att ge garantier för att det inte ska gå att spåra vem som uttalat sig om vad (ibid.). Detta ska man naturligtvis leva upp till, vilket jag anser att jag gjort. Här får man inte glömma att i missivet tala om anonymitet och att identifieringsnumret längst upp inte kan sammankopplas med dem som person utan enbart med svaren på enkäten. De är också till för att respondenterna ska slippa få påminnelser när de redan svarat (Ejlertsson, 2005). Det finns inget rätt svar på hur många påminnelser som bör skickas ut. Ejlertsson (2005) skriver att det i samband med skriftliga enkäter kanske inte är etiskt försvarbart att ha fler än två påminnelseutskick. Trost (2007) talar om att man får ta ställning i det enskilda fallet, målet är ju inte att för många eller för täta påminnelser ska irritera eller göra dem arga. Viktigt är att veta att även på Internet gäller Personuppgiftslagen (PuL) vars syfte är skydda människor så att deras personliga integritet inte kränks vid behandling av personuppgifter. Om man är osäker ska man alltid reda ut det. (Gatarski, 2004) Alla dessa moraliska detaljer ovan har jag haft med mig i all kontakt med deltagarna, i bearbetningen och resultatredovisningen av undersökningen.

4. Resultatredovisning

I denna del kommer jag att inledningsvis presentera lite bakgrund om Ledarcentrums introduktion, deltagarna och föredragshållarna. Därefter redovisas resultaten från e-enkäten. Jag har i presentationen utgått från Lundmarks ramfaktormodell med de indelningar jag kom fram till under konstruktionen av enkäten. Dock följer jag inte e-enkätens indelningar utan en för ämnet mer passande sådan. Slutligen en sammanfattning av resultatet. Frågorna till e-enkäten finns som bilaga nr 1.

Jag ska med hjälp av Lundmarks (1998) ramfaktormodell som presenterats i avsnitt 3.2 beskriva och redogöra för introduktionens förutsättningar och uppfattningen av processen, deltagarnas förväntningar samt den upplevda nyttan och eventuellt framtida användning av Introduktionsdagarna. Ramfaktormodellen innebär i korthet följande:

1. BAKGRUND	→	2. PROCESS	→	3. UTFALL
förutsättningar		innehåll		förväntningar
programvärdar		genomförande		nytta
deltagare		upplägg		användbarhet

4.1 Bakgrund

4.1.1 ”Introduktionsprogram för nya chefer”

Ledarcentrum står, som tidigare nämnts i inledningen och i avsnitt 2.4, bland annat för ”Introduktionsprogram för nya chefer”, vilket jag fick i uppgift att utvärdera. Mina kontaktpersoner på Ledarcentrum berättar att då chefstjänster utannonseras riktar de sig till alla anställda inom Malmö stad samt till alla externa intresserade. Annonserna är inte enbart adresserade till redan befintliga chefer utan även till dem som inte tidigare haft en sådan befattning. Då de blivit anställda kallas samtliga till ”Introduktionsprogram för nya chefer”. Dessa chefer kallas till 1 1/2 dags introduktion plus 1/2 dags uppföljning, drygt en månad senare med en guidad busstur i Malmö, för att förmedla budskapet Malmös visioner samt för att göra ”lite reklam” för Malmö. Syftet är att man vill förmedla känslan av att personerna är anställda i Malmö och inte enbart i en förvaltning, det är viktigt att känna delaktighet och engagemang. Det är alltså ett gemensamt kommunövergripande introduktionsprogram för alla nya (tillsatta) chefer i Malmö om vad de bör känna till som nya chefer/ledare. Deltagarantalet per år varierar mellan 60 och 110, i genomsnitt 100/år. Vid de tillfällen som utvärderats deltog 79 nyanställda chefer, uppdelade i två ungefär lika stora grupper med samma introduktionsinnehåll men vid olika tidpunkter. (internt material; Ledarcentrum, personlig kommunikation, 1 april 2008)

De som står för utformning, innehåll med mera gällande introduktionsdagarna är mina kontaktpersoner på Ledarcentrum. De tycker att det är svårt att hitta rätt nivå på informationen och att ge den rätta optimalt övergripande informationen om synen på ledarskap. Det som är viktigt för dem är att de nya ledarna ska få med sig alla de bitar som Malmö stad vill att de ska ha för att kunna göra ett bra jobb som ledare ute i respektive förvaltning. Ledarcentrum är ute efter att finna ”trender” för hur de kan göra

dessa dagar så informationsrika och innehållsmässigt välutformade och övergripande som möjligt för att kunna förmedla det som var ämnat att förmedlas och förstås och naturligtvis bli till nytta för de nya cheferna. Viktigt var att ta reda på hur deltagarna uppfattat introduktionen med avseende på innehåll, undervisningsprocess och upplägget på dagarna, vad de har kunnat använda sig av i sitt dagliga arbete och hur de själva ser sig som engagerad anställd och en del i organisationen Malmö stad, inte enbart i den specifika kontexten som de förvaltningar utgör, där de är anställda. Utvärderingen skulle också ge en bild av hur de tillgodogjort sig de andra momenten under introduktionen, så att det stadsperspektiv av Malmö man vill förmedla nått fram gällande politisk, historisk och ekonomisk information samt hur de använt eller kommer att använda sig av de nätverkskontakter som gavs möjlighet att utveckla. (internt material; personlig kommunikation, 1 april 2008)

Målet var att resultatet skulle kunna användas som ett underlag för att klargöra, förstå, utforma och besluta om eventuella ändringar, tillägg och förbättringar samt hur programmet bättre skulle kunna utnyttjas och om något ”avsnitt” var för utförligt behandlat. Till slut ville de också titta på om det fanns någon information som mer berörde ledarnas särskilda förvaltning.

Nedanstående syfte skickades ut till samtliga deltagare i samband med kallelsen till introduktionen:

Syfte med introduktionsdagarna, 1,5 + 0,5 dag

Introduktionsdagarna syftar till att ge dig som ny chef en översiktlig bild av:

- *Malmö stad som organisation*
- *Skapa engagemang för uppdraget att ge malmöborna en god service*
- *Uppdragets innehåll och förväntningarna på dig som chef och ledare*
- *Skapa förutsättningar till nätverk över yrkes- och förvaltningsgränser*

4.1.2 Programvärdar

De som håller i dagarna är några av de anställda i Malmö stad. Stadsdirektören är den som hälsar alla välkomna och berättar om Malmö som stad. Vidare föreläser kanslidirektören om Malmö stad som organisation, utvecklingsdirektör/utvecklingsstrateg om de strategiska frågorna samt ekonomidirektör om stadens ekonomi. Bland de andra som berättar är stadsrevisorn som tar upp revisionens roll. Personaldirektören talar om Malmö stad som arbetsgivare och frågor som berör värdegrund och engagemang håller personalchefen och utvecklingssekreteraren i. Om att vara chef i Malmö stad skildrar en rektor och slutligen håller informationsdirektör/informationsstrateg i punkten om kommunikation samt ansvarar informationschefen för bussturen efter de två introduktionsdagarna. För närmare upplysningar se bilaga nr 2.

4.1.3 Deltagarna

Undersökningsgruppen bestod av 79 nyanställda chefer inom Malmö stad som genomgått ett par dagars introduktion, uppdelade i två grupper under två olika deltagartillfällen i februari, mars och april 2008. Alla personer som deltog under de två

aktuella introduktionsdagarna fick först en förvarning från Ledarcentrum om att en förfrågan via e-post skulle komma gällande deltagande i den här undersökningen.

Då jag stängde ner e-enkäten var det 69 stycken som valt att påbörja den och av dessa var det 56 stycken som fullföljde den. Någon av de tillfrågade var föräldraledig, var på semester eller hade slutat och bortfallet utgörs även av några andra som av annan anledning inte hade lust eller tillfälle att delta i undersökningen. Flest deltagare har svarat i början av enkäten, sedan märks att sju personer valt att, vid programpunkt 4, inte fortsätta medverka i e-enkäten. En möjlig orsak till att de var så många som hoppade av här är att det kan ha känts tjatigt att vid varje programpunkt, alltså tio stycken, svara på tre olika frågor, som redovisas här nedan. Fram till och med frågan om huruvida deltagarna haft/kommer att ha nytta av varje programpunkt (fråga 33) är det således 62 som svarat, härfter märks tyvärr ytterligare avhopp. Slutligen kunde således totalt 56 enkäter räknas som kompletta, vilket innebar en svarsfrekvens på 81,2 %.

Mina kontaktpersoner och jag var inte intresserade av att få någon information gällande kön, ålder eller tidigare tjänst och utbildning. Då det var samma upplägg och föreläsare för de flesta programpunkter vid de båda tillfällena görs ingen jämförelse mellan de båda gångerna.

Antalet kursdeltagare som besvarade enkäten var inte jämnt fördelade över de båda gångerna, då de flesta som valde att medverka var från den första omgången, den 7-8 februari + 31 mars 2008. Av deltagarna från den andra omgången, den 14-15 februari + 3 april 2008, var det något färre som svarade på enkäten.

De två omgångarna och fördelningen i antal och procent av dem som svarat kan ses i tabell 1 härnedan:

Tabell 1: Svaresresultat från respektive introduktionsomgång

Omgång 1	7-8 februari + 31 mars 2008	58 % = 40 stycken av 69
Omgång 2	14-15 februari + 3 april 2008	42 % = 29 stycken av 69

Alltså var det flest respondenter i den första omgången av introduktionsdagarna 2008 som valde att delta i undersökningen.

4.2 Process

4.2.1 Deltagarnas uppfattning av introduktionsdagarnas innehåll

De följande frågorna (se bilaga nr 1) ställdes vid tio programpunkter (som visas i bilaga nr 2) för att få fram information om deras innehåll. De två programpunkter som inte togs med ansågs inte vara relevanta för just de här frågorna, eftersom de rörde avslutning med gemensam måltid.

1. Saknades något? Svartalernativ: *Ja – Nej - Ingen åsikt*

2. Var det något som var onödig information? Svartalternativ: *Ja - Nej - Ingen åsikt*

3. Synpunkter på presentationstekniken? (tekniken, framförande, material, etc.)

Svartalternativ: *mycket bra - ganska bra - varken/eller - ganska dåligt - mycket dåligt*

Här fanns möjlighet att även motivera svaret, i de två första frågorna vid jakande svar och i den sista vid vilket svartalternativ som helst. I slutet av avsnitt 4.2.2 redogör jag även för resultatet för uppfattningen om innehållsnivån var lagom.

4.2.2 ... om något saknades i programpunkterna

På frågan om det var något som saknades i programpunkterna svarade majoriteten *nej* för de flesta punkterna. Däremot var det en del personer som inte hade någon åsikt i frågan, i allmänhet mellan 2 och 9 personer utom vid tillfället för ”Uppföljningsdagen”, programpunkt 12, där det var så många som 16 ledare som inte hade någon åsikt. Detta kan kanske förklaras med att de inte varit med vid denna informationsdag, vilket några har kommenterat även vid de andra frågorna för denna punkt. Härnedan i tabell 2 följer en sammanställning av svaren och därefter följer de kommentarer som gjorts för varje programpunkt:

Tabell 2: *Var det något du saknade i programpunkten?*

Programpunkt	Ja	Nej	Ingen åsikt
1: Vår fantastiska organisation Malmö stad	2	62	5
2: Politiker och tjänstemannaorganisation	0	65	4
3: Strategiska frågor	2	58	9
4: Malmö stads ekonomi	1	56	5
5: Revisionens roll	3	50	9
6: Malmö stad som arbetsgivare	4	53	5
7: En resa i värdegrund och engagemang	3	55	4
9: Att vara chef i Malmö stad	2	58	2
10: Kommunikation i Malmö stad	0	57	5
12: Uppföljningsdagen	2	44	16

Vid jakande svar fanns möjlighet att motivera och där har det ibland kommit in fler kommentarer än *ja*-svar, dock har det inte gått att spåra om det var samma personer som svarat *ja* eller inte.

Här följer några av kommentarerna angående vad som saknats i programmet: För programpunkt 1, ”Vår fantastiska organisation Malmö stad”, har några motiverat sina svar med: ”Vad Malmö stad som arbetsgivare står för och vill, tydlighet-kraft.” ”En mer allvarsam och realistisk inställning till de problem/utmaningar Malmö stad har att arbeta med.” För punkt 2, ”Politiker och tjänstemannaorganisation”, skrev några ”Ganska träig

information, men nödvändig.”, ”det är bra länge sedan o det är inte lätt att komma ihåg”. Kanske något som skulle kunna stå för de flesta, trots att det bara finns kommentarer från 2 av respondenterna, då 65 personer svarade *nej*, bara 4 saknade åsikt och ingen svarade *ja*. Det har nämligen kommenterats en del i e-enkäten om att det var längesedan och att det var mycket information på kort tid. Någon skrev för programpunkt 3, ”Strategiska frågor”, att de upplevt ”Glöd, engagemang” och att det var en ”Mycket sännande (exakt citat, ska förmodligen vara spännande) ”föreläsning”.

Punkt 5, ”Revisionens roll”, tyckte någon var ”Stelt och tungt. Svårt ämne att göra intressant kanske för lekmanen.” En ledare ville ha ”Bättre presentationsteknik.” Någon skrev ”Bättre struktur.”, medan en annan tyckte att ”Även detta är ”träigt”, men nödvändigt.” Vid punkt 6, ”Malmö stad som arbetsgivare” finns tre motiverande svar fast 4 personer har svarat att de saknat något; ”Presentation om mervärdet i att arbeta i Malmö stad.” ”Vad det innebär att vara chef (arbetsgivarens företrädare)” och en person skrev att denne önskade ”att det lades mer tid på dessa frågor.” Angående ”En resa i värdegrund och engagemang”, punkt 7, är det 3 som saknat något och kommentarerna om detta lyder: ”Glöd”, ”mer djupare tankar och bakgrund kring värdegrunden” och ”Mer ingående information kring värdegrund, varför på ett djupare plan.”

Om ”Att vara chef i Malmö stad”, punkt 9, tyckte 58 personer att inget saknades och vardera 2 personer upplevde att det gjorde det eller hade *ingen åsikt*. ”Mer tid till dessa punkt. Mkt intressant!”, ”Hon har spännande erfarenheter!” och ”Mycket fokus på ett specifikt skeende i Jyttes egen karriär. Fokus kom således att ligga på den tredje punkten och jag saknade allmänna reflektioner (exakt citat, ska förmodligen vara reflektioner) kring de två förstnämnda.” Som tidigare nämnt var det ingen som saknade något vid punkt 10, ”Kommunikation i Malmö stad”, dock har någon motiverat: ”MS gav den bästa föreläsningen av alla.” Sista punkten 12 som var ”Uppföljningsdagen” var den, som tidigare rapporterats, som så många som 16 av ledarna inte hade någon åsikt om. Här har 6 motiverat och av dem har 4 skrivit att de inte deltagit denna dag eller på denna aktivitet. Av de 2 som förmodligen tyckt att något saknades kommenterades om detta tillfälle: ”Lite lam och rörig redovisning av gruppernas diskussioner” och ”Hade varit bra att få en historisk tillbakablick (tips: Göran Larsson på Malmö museer)”.

De flesta tyckte att innehållsnivån var lagom, eftersom 12 stycken av ledarna ansåg att nivån var *mycket bra*, mer än hälften tyckte nivån var *ganska bra* och 2 stycken upplevde att den var *ganska dålig* medan ingen hade uppfattningen att nivån på innehållet var *mycket dålig*.

4.2.3 ... om programpunkterna innehöll någon onödig information

Även vid frågan om det var något som kunde anses som onödig information har majoriteten svarat *nej*. Här följer en sammanställning av svaren i tabell 3 och därefter följer de kommentarer som gjorts för varje programpunkt:

Tabell 3: Var det något i programpunkten som du anser var onödig information?

Programpunkt	Ja	Nej	Ingen åsikt
1: Vår fantastiska organisation Malmö stad	3	58	8
2: Politiker och tjänstemannaorganisation	0	65	4
3: Strategiska frågor	5	54	10
4: Malmö stads ekonomi	0	56	6
5: Revisionens roll	1	48	13
6: Malmö stad som arbetsgivare	1	54	7
7: En resa i värdegrund och engagemang	1	57	4
9: Att vara chef i Malmö stad	0	58	4
10: Kommunikation i Malmö stad	1	56	5
12: Uppföljningsdagen	3	42	17

Vid många tillfällen är det bara en person som valt att motivera, här är några kommentarer: En skrev att punkt 6, ”Malmö stad som arbetsgivare”, var ”Alldeles för positiv framställning av personalpolitiken när det finns stora problem som inte togs upp o som hon inte kunde svara på”. Någon har tyckt att tillfället för punkt 7, ”En resa i värdegrund och engagemang”, var ”Ngt osystematiskt”. Programpunkt 3, ”Strategiska frågor”, är den punkt där det finns flest *ja*, alltså där 5 har svarat *ja* och där det finns 6 som motiverat. Följande kommentar kan ges som belysande exempel: ”Mycket som ej var direkt kopplat till mitt arbete som ledare inom min verksamhet. Mer av övergripande karaktär.” Några tyckte informationen kändes ”extremt komprimerat”, ”Lite för mycket detaljer kring alla pågående projekt. Blev mycket info.” Någon har tyckt, kanske samma person, att det var ”För mycket gruppövningar där vi skulle ta ställning...” vid detta tillfälle och ungefär samma kommentar om för mycket övningar i grupp kan hittas vid programpunkt 10, ”Kommunikation i Malmö stad”.

Precis som vid några andra frågor har ett par personer skrivit att de inte var med vid ett speciellt tillfälle (programpunkt 12, ”Uppföljningsdagen”), vilket kan förklara att här har flest valt *ingen åsikt* i jämförelse med de andra punkterna för vad som upplevts som onödig information. För detta tillfälle lät kommentarerna så här: ”Den här gruppuppgiften”, ”Det är så mycket om dessa nybyggen i Malmö så att jag inte orkar lyssna längre. På rundturen fick vi inte se något som jag inte sett innan.”, ”För detaljerat om specifika områden (t.o.m. på kvartersnivå i vissa fall)” och ”Redovisningen var ngt oengagerad”.

4.3 Genomförande

4.3.1 Deltagarnas uppfattningar om presentationstekniken

I denna fråga är uppfattningarna mycket mer spridda jämfört med de två föregående frågorna, men i sju av programpunkterna anser 50 % av ledarna att det var *ganska bra* och omkring 20 % anger att det var *mycket bra*. Väldigt få tycker att presentationstekniken överlag var dålig, vilket betyder att i stort sett var de flesta av deltagarna nöjda med den. Samtidigt kan noteras att många fler här har valt att besvara frågan med *varken/eller*, kanske för att de inte ansåg sig ha kommit ihåg tillräckligt för att kunna besvara frågan. Samtidigt finns här flest kommentarer, jämfört med tidigare frågor. Härnedan i tabell 4 följer en sammanställning av svaren och därefter följer de kommentarer som gjorts för varje programpunkt:

Tabell 4: Vad anser du om presentationstekniken som användes för programpunkten (teknik, framförande, material, etc)? Mycket bra och ganska bra har slagits ihop till bra. Ganska dåligt och mycket dåligt har slagits ihop till dåligt

Programpunkt	Bra	Dåligt	Varken/eller
1: Vår fantastiska organisation Malmö stad	55	0	14
2: Politiker och tjänstemannaorganisation	50	1	18
3: Strategiska frågor	47	3	19
4: Malmö stads ekonomi	44	0	18
5: Revisionens roll	30	9	23
6: Malmö stad som arbetsgivare	42	0	20
7: En resa i värdegrund och engagemang	41	1	20
9: Att vara chef i Malmö stad	54	0	8
10: Kommunikation i Malmö stad	53	1	8
12: Uppföljningsdagen	35	3	24

Föredraget om ”Att vara chef i Malmö stad”, punkt 9, var det som utmärkte sig med tanke på de många positiva kommentarer som gjorts. De uttryck som användes var ”mycket intressant”, ”...verklighetsanknytningen skapar engagemang!”. De har också beskrivit framförandet med ord som ”inspirerande”, ”spännande”. Många skrev att föredragshållaren var bra och engagerad och att det var intressant att ta del av hennes erfarenheter och tankar samt att hon ”använde både bild och ljud. Väldigt fängslande.” Även tillfället för ”Kommunikation i Malmö stad”, punkt 10, har beskrivits som ”Inspirerande!”, ”proffsig”, ”Njutbar”, de som kommenterade har tyckt att det var bra med en ”mix mellan information och aktivt deltagande (genom övningar)” och dessutom har en ledare nämnt att föreläsaren gett förståelse för att se Malmö som en helhet ”fast staden är uppdelad i stadsdelar.”

För ”Vår fantastiska organisation Malmö stad”, punkt 1, har någon tyckt det var ”Klart och tydligt”, en annan upplevde presentationen som intressant, någon ville ha bytt ut stolarna och en tredje tyckte att bildspelet var bra. Även bildspelet i programpunkt 2, ”Politiker och tjänstemannaorganisation”, har en ledare upplevt som bra och några andra har kommenterat att det var ”Klart och tydligt” samt känt att det var nyttig information. Presentationen för punkt 3, ”Strategiska frågor”, har fått beskrivningar som ”komprimerat” och några har nämnt ordet ”övergripande” samt att det känts som det blev för mycket information. En person har nämnt att denne tyckt att det var för mycket gruppövningar.

När det gäller ”Malmö stads ekonomi”, punkt 4, har någon tyckt att det är ”svårt att åskådliggöra siffror på det viset på ett inspirerande sätt”, en annan skrev att det var en ”Bra talare, intressanta val av information och presenterat på ett humoristiskt men allvarligt vis.” En tredje tyckte det var ett ”nödvändigt introduktionsinslag”.

Den presentation som fick några uttalanden om att föreläsaren verkat stressad, att det gick för fort och blev ”forcerat” på grund av dennes sena ankomst var punkt 5, ”Revisionens roll”. Någon kom inte ihåg vilken teknik som användes. Genomförandet för punkt 6, ”Malmö stad som arbetsgivare”, beskrivs som intressant ämnesval, att engagemanget var stort och det nämndes att det uppstod diskussioner.

Minst kommenterades punkt 7, ”En resa i värdegrund och engagemang”, men de inlägg som gjorts handlar om att respondenterna var positiva till värderingsövningarna och att de gav ”bra exempel och inslag till vidare diskussioner.” Det tillfälle som fått flest kommentarer för presentationstekniken är, liksom vid de andra två frågorna, ”Uppföljningsdagen”, punkt 12. Återigen har det gjorts sex stycken kommentarer för att tala om att respondenterna inte var med vid denna dag eller för bara rundturen.

4.3.2 ... om upplägget för introduktionsdagarna

Precis hälften av respondenterna tyckte att upplägget med en heldag plus två halvdagar var *ganska bra* medan lite färre än hälften tyckte att det var *mycket bra*. *Varken/eller* svarade enbart tre personer och *ganska* eller *mycket dåligt* var det ingen som tyckte i den här frågan.

4.3.3 ... om vad som borde informerats lokalt istället

Majoriteten av ledarna tyckte inte att det fanns någon av programpunkterna som borde informerats lokalt, medan 14 inte hade någon åsikt om saken och 6 stycken valde att svara att det fanns det. Vid jakande svar fanns möjlighet att motivera svaret, vilket 7 valde att göra. En person hade gärna velat att programpunkt 1, ”Vår fantastiska organisation Malmö stad”, skulle implementerats lokalt. Några andra kommentarer om vad som borde ha varit lokal information var: ”Innehållsmässigt lika bra med någon annan som presenterar, men symboliskt stort värde att det var direktörerna som kom.” ”Det betyder mycket att ansvariga ledare presenterar sin roll och uppgift. Vilket är svårt att göra lokalt.” En person tyckte det hade ”krockat” lite med dennes förvaltnings introduktion. Någon tyckte att det var bra ”att alla får samma info och inte ”färgat” av den egna förvaltningen.” I 3 av de motiverade svarsalternativen kan man se att det var bra att ansvariga ledare var de som höll i viss information, det verkar som det har gett större intryck, ”ett genuint intresse att möta oss nya ledare och att vi var välkomna”, att

de ”presenterar sin roll och uppgift”, vilket är svårt att göra lokalt. En person tyckte värderingsövningarna borde genomförts lokalt, en annan hänvisar till kommunikation och chef i Malmö stad och en nämner ”lära känna staden och ”firman” vi jobbar i – förändringen.”

4.3.4 ... om den gemensamma middagen, dag 1

Idén med den gemensamma middagen tyckte nästan hälften av de 56 ledarna var *mycket bra* och *ganska bra* tyckte nästan lika många. *Varken/eller* ansåg 8 stycken om idén med middagen och *ganska dålig* tyckte 3 stycken, medan ingen bedömde att middagen var en *mycket dålig* idé. Här valde så många som 17 stycken att motivera sitt svar. Positiva kommentarer gjordes av elva av respondenterna, resten var negativa. Några svar var beskrivande: ”Bra chans att nätverka”, ”Mat är en viktig del i nätverkande”, ”Möjlighet till reflektion samt dialog” och några lite förklarande: ”Det behövdes värdar & värdinnor för att hålla ihop det, folk gick före middagen eller slängde i sig maten för att komma hem.” Kommentarer som kan sammanfatta de negativa tankarna om att det kändes stressigt, folk var trötta och ville åka hem var att det var ”trevligt, men kändes som vi inte riktigt utnyttjade tiden till att lära känna varandra – vi satt utspridda. Kanske skulle det vara något som hände kring middagen, eller skippa den.” och ”Folk har en tendens att vilja gå så fort man kan”. De positiva rösterna nämnde att den ”stärkte nätverkandet.” ”Möjlighet till reflektion samt dialog”, ”Bra med lite eftersnack och reflektioner.”, ”Mat är en viktig del i nätverkande”.

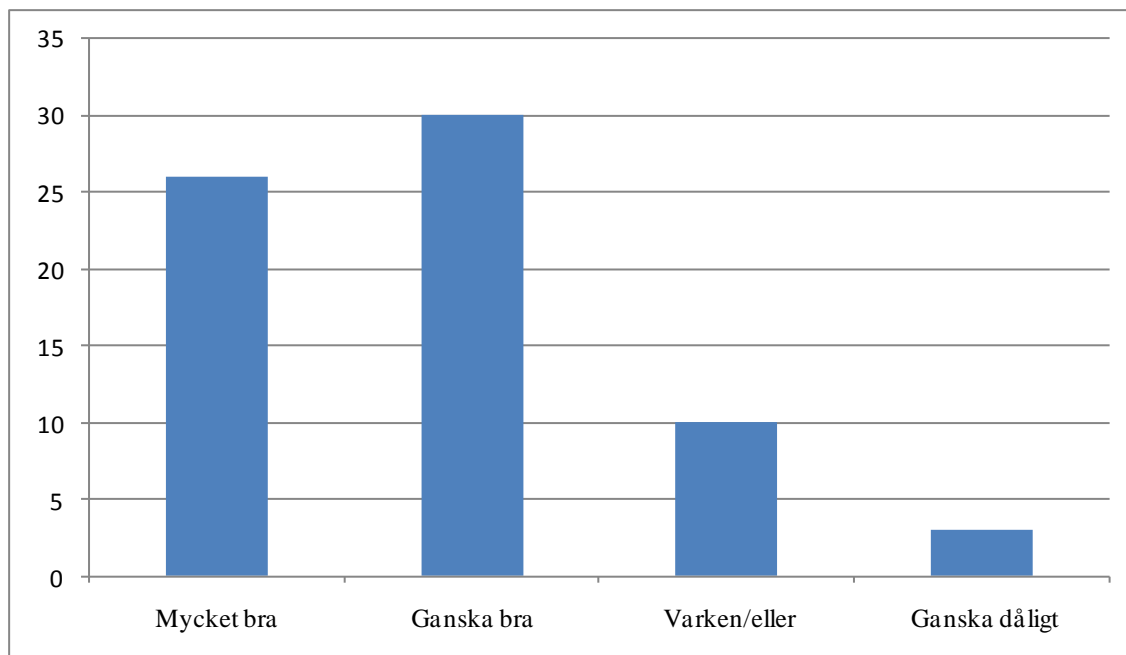
Det verkar således ha varit många som var trötta, stressade och ville hem, men samtidigt förefaller det finnas en känsla av att det var bra med social aktivitet och möjlighet till att samtala och reflektera. Samtidigt har en hel del uttryckt att de sett middagen som en hjälp till och en förutsättning för att nätverka.

4.4 Utfall

4.4.1 Förväntningar, upplevd nytta och användbarhet

4.4.1.1 Deltagarnas förväntningar på introduktionsdagarna

På frågan om hur väl introduktionsdagarna motsvarat deras förväntningar kunde deltagarna välja mellan svarsalternativen: *mycket bra*, *ganska bra*, *varken/eller*, *ganska dåligt* och *mycket dåligt*. De flesta svarade att det de fick stämde *ganska bra* överens med deras förväntningar och lite färre av de tillfrågade ansåg att det stämde *mycket bra*. Det var ingen som menade att introduktionsdagarna *mycket dåligt* stämde överens med deras förväntningar och enbart tre chefer svarade att deras förväntningar stämde *ganska dåligt* överens. Det var 10 stycken som inte hade någon åsikt, dvs. de besvarade frågan med *varken/eller*.



Figur 1: Hur väl motsvarade introduktionsdagarna dina förväntningar?

Generellt verkar de flesta således vara mer eller mindre nöjda, då de allra flesta tyckte att introduktionsdagarna var *ganska* eller *mycket bra*, medan ingen kände att de var *mycket dåliga*.

4.4.1.2 Uppfyllelse av deltagarnas förväntningar gällande innehållet

I bakgrundsfrågorna fanns frågan om förväntningar, vilken återkom i denna del som fråga om hur de ansåg att själva programpunkternas innehåll stämde överens med de förväntningar de hade före deltagandet. De flesta har upplevt att introduktionen motsvarat de förväntningar de hade på innehållet. En fjärdedel menade att det stämde in *mycket bra* och *ganska bra* tyckte mer än hälften av dem som deltog i e-enkäten. Ingen svarade att det stämde *mycket dåligt* med förväntningarna de haft angående innehållet och bara 5 av 56 svarade *ganska dåligt*, och lika många svarade *varken/eller*.

4.4.2 Användbarheten (nyttan)

4.4.2.1 Framtida användning

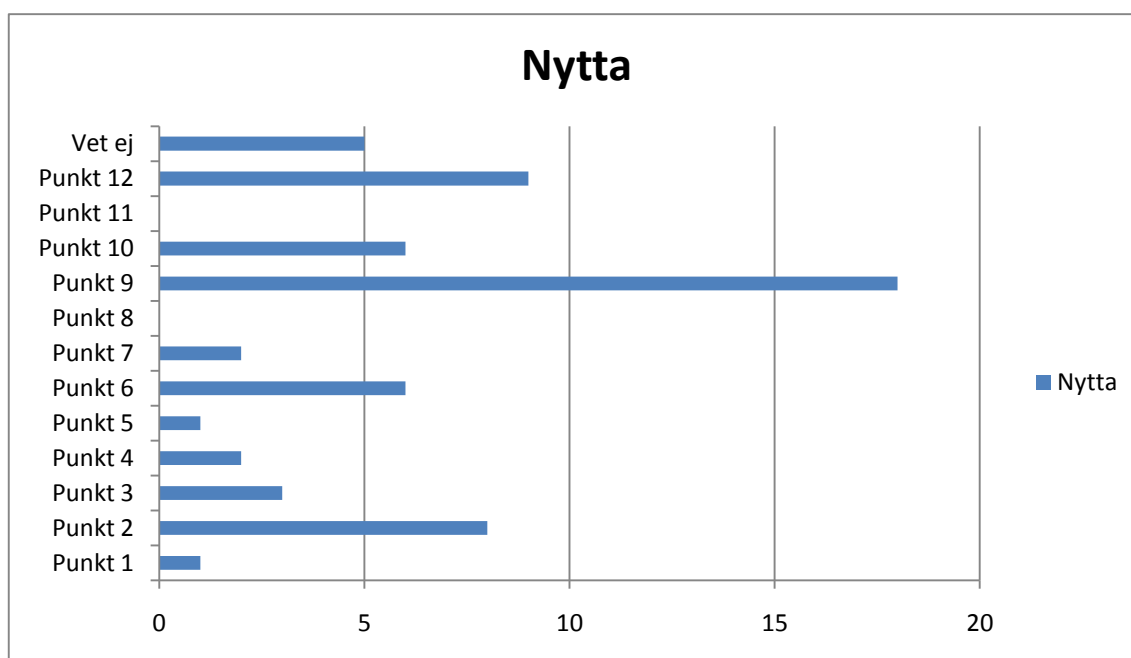
Vid frågan om hur väl det stämde in att deltagarna haft/kommer att ha nytta/användning av de olika programpunkterna i framtiden så är stadsdirektör Inger Nilssons information, punkt 1 om "Vår fantastiska organisation Malmö stad" den punkt som rankats högst, med 62,9 % som tycker att det stämde in *ganska bra*. Mer än hälften tyckte att det stämde in *ganska bra* på programpunkterna 7, "En resa i värdegrund och engagemang", och 6, "Malmö stad som arbetsgivare", tätt följt av programpunkterna 2, "Politiker och tjänstemannaorganisation", och punkt 3, "Strategiska frågor".

Mindre än hälften ansåg att påståendet stämde *ganska bra* för programpunkterna 5 ”Revisionens roll”, och 4 ”Malmö stads ekonomi”. Programpunkt 9, ”Att vara chef i Malmö stad”, var den enda som de ansåg att påståendet stämt in *mycket bra* på.

Ingen har svarat *mycket dåligt* på någon punkt och bara en eller högst två har svarat *ganska dåligt* på 8 av punkterna. Sju av respondenterna har låtit bli att svara på denna fråga. De programpunkter som de har värderat som *varken/eller* är avslutningen på första dagen och avslutningen på andra dagen.

4.4.2.2 Nyttan i nuläget

Här är det programpunkten ”Att vara chef i Malmö stad”, programpunkt 9, som överlägset fått flest röster då 29,5 % av de tillfrågade valde denna punkt. Näst flest röster fick programpunkt 12 (”Uppföljningsdagen”) med 14,8 %. Resten av deltagarnas svar på vilken programpunkt som de haft mest nytta av är utspridda på övriga punkter, med undantag av punkterna 8 och 11, avslutningsmåltiderna på dagarna, som inte fått några röster alls.



Figur 2: Vilken programpunkt anser du dig ha haft mest nytta av?

4.4.2.3 Övriga moment som kommit till positiv användning

Respondenterna tillfrågades om de ansett sig ha positiv användning av vissa andra moment, nätverkande och gruppövningar nämndes explicit. Här var nätverkandet det som majoriteten ansåg sig ha haft mest nytta av. Visserligen valde elva ledare att inte svara, men av de 58 som besvarade frågan svarade 41 personer nätverkande.

Gruppövningarna var det 16 personer som haft användning av, medan 8 inte haft någon positiv användning alls av någotdera. Det var 5 personer som valde svarsalternativet *annat* med möjligheten att beskriva vad de avsåg med detta. Här är deras svar:

”Helheten, vad står Malmö stad för. MKT viktigt!!”, ”Arbetsplatsträffar”, ”Träffar fortfarande vår ”grupp” på lunch ibland!”, ”Fakta för att argumentera ner rykten och osanningar”. En annan skrev att det var viktigt att varje kommun har egna strukturer, policys osv. och att det är bra att få det samlat: ”Har jobbat 10 år i offentlig förvaltning (2 andra kommuner och ett landsting) och vet mycket om offentlig struktur, men varje kommun har egna strukturer, policys, handlingsplaner och mål och dessa är bra att få så samlat under ett par dagar tillsammans med andra som är nya i staden.”

4.4.2.4 Nätverksanvändning efter introduktionen

Vid frågan om de hade använt sig av nätverket efter introduktionen var det lite mindre än hälften av 55 ledare som ansåg sig ha gjort det. Vid nekande svar fanns en följdfråga för att få svar på om de trodde att de skulle komma att få användning av nätverket någon gång, på den svarade 18 personer och dessutom valde några att motivera utöver att bara svara *ja* på frågan. De flesta trodde att de skulle komma att göra det, med svar som: ”Ja”, ”Ja visst!”, ”Absolut i framtiden. Men inte idag.”, ”Det tror jag nog”, ”Absolut har flera namn att kontakta framöver”, medan några är mer osäkra, ”Möjligt”, och några få kanske är mer skeptiska, ”Kanske, men det är svårt att skapa en relation på så kort tid” och någon svarade: ”Om det finns behov finns möjligheten att ta kontakt med berörda personer”. Någon hade en mer negativ och osäker inställning till nätverkande: ”Osäkert, då jag tycker att nätverkandet blev otydligt. Blev att varje deltagare själv hittade en grupp. Bättre om indelningen hade gjorts av ledarcentrum.”

4.4.3 Introduktionens påverkan på ledarengagemanget

Att introduktionen hade påverkat engagemanget i rollen som ledare stämde *ganska bra* in på mindre än hälften av ledarna, medan en fjärdedel bedömde att det stämde in *mycket bra* och 19 av 56 ledare svarade *varken/eller*. Ingen kände att det stämde in *varken ganska dåligt* eller *mycket dåligt*.

4.4.4 Om övrigt som borde belysas för introduktionsdagarna

Någon har tagit upp att denne förväntade sig att bli ”stärkt i min roll som ledare”, eftersom det går att finna i syftet med introduktionen. Men kanske mer något som behövs under arbetets gång, i framtiden då cheferna kommer in i sina nya arbetssituationer och roller. Att då ha någon form av workshop eller dylikt för att i den specifika roll som de befinner sig kunna utveckla de sidor de önskar samt att ta del av nya perspektiv och användningsverktyg.

4.5 Sammanfattning av resultatet

Sammanfattningsvis kan sägas att de flesta av de medverkande ledarna var överens om att introduktionsdagarna i stort sett hade motsvarat deras förväntningar och att inget av informationen behövde göras lokalt istället samt att upplägget varit bra. Majoriteten ansåg inte att det innehållsmässigt hade saknats någon information vid presentationerna. Enbart ett fåtal har uppgett att något saknades för enskilda programpunkter. De flesta var också eniga om att innehållsnivån var lagom. Majoriteten hade inte heller upplevt att introduktionsdagarna innehöll någon onödig information.

När det gäller presentationstekniken verkar det som om de flesta överlag varit nöjda då få svarat att de tyckt att någon av presentationerna varit dåliga, men många valde att besvara frågan med *varken/eller*. Som tidigare nämnts kan detta bero på att de upplevt att de inte kom ihåg tillräckligt för att svara på denna fråga. De flesta tyckte att introduktionen hade påverkat deras engagemang som ledare i positiv bemärkelse. Den punkt som de allra flesta hade haft/kommer att ha nytta av var första presentationen, "Vår fantastiska organisation Malmö stad". Programpunkt 9, "Att vara chef i Malmö stad", var i dagsläget den som de flesta haft mest nytta av. Andra moment som nästan alla ansett sig haft mest positiv användning av var nätverkande samtidigt som hälften svarat att de inte använt sig av nätverket i rollen som ledare efter introduktionsdagarna. Men av kommentarer tolkar jag det som om de allra flesta sett det som positivt och nyttigt med gruppdiskussioner.

5. Teori

Det här kapitlet börjar med att jag tar upp källkritiska riktlinjer och hur litteratursökningen och urvalet gått till. Sedan redovisas de teoretiska utgångspunkter som är relevanta för uppsatsämnet med början i ledarskap. Därefter behandlas lärandet utifrån olika teorier och med utgångspunkt i det organisationspedagogiska perspektivet samt det individuella och det kollektiva lärandet. Avslutningsvis har jag också valt att se vad nätverk och kommunikation har för betydelse för lärandet då det är av vikt för utvärderingen.

5.1 Källkritik

För de källor jag använt har jag försökt bedöma den vetenskapliga kvaliteten utifrån Thuréns (2007) källkritiska principer, vilka inte alltid är så lätt att uppfylla: 1. *Äkthet*. Det är viktigt att ställa sig kritisk till hur korrekt informationen i källan är, så den inte handlar om en feltolkning. 2. *Tidssamband*. Ju äldre en källa är desto mer bör man tvivla på den. 3. *Oberoende*. Vikten av att ta reda på var informationen kommer ifrån för att kunna bedöma dess trovärdighet, den ska kunna "stå för sig själv" och inte vara plagiat eller referat, därför är det viktigt att sträva efter att använda sig av primärkällor. 4. *Tendensfrihet*. Innebär att se till så att källan inte ger en förfalskad och förvängd bild p.g.a. personliga, ekonomiska eller andra intressen. (Thurén, 2007)

I möjligaste mån har jag använt senare upplagor och förstahandskällor, ibland har det varit svårt då många hänvisar till varandra fram och tillbaka och därmed också påverkats av varandras resonemang. Jag har försökt att använda så vetenskapliga källor och så ny forskning som jag kunnat och tagit hänsyn till vilka författarna varit och deras syfte, för att leva upp till ovan ställda riktlinjer. Så de källkritiska riktlinjerna anser jag att jag mestadels uppfyllt för att få en så god kvalitet på uppsatsen som möjligt.

5.2 Litteraturval

Det är bättre att använda få källor grundligt och att försöka gå från en bred sökning till en smalare med den valda problemformuleringen som ledstjärna för att tillfredsställa

kvaliteten på litteraturen och även höja densamma för uppsatsen, vilket inte alltid varit lätt att hålla sig till. Det går bra att använda sig av *kedjesökning*, det vill säga att en källa kan leda till en annan som kan leda till en tredje (Rienecker & Jörgensen, 2002). Sökningen av litteratur utgick inledningsvis alltså från befintlig metodlitteratur i hemmabiblioteket och övergick sedan till Internet samt bibliotek i Lund och i Malmö. De elektroniska databaser för informationsökning och fulltextartiklar samt referenser till böcker som uppsökts är: EBSCOhost, ELIN, Emerald, ERIC, Libris, Lovisa, MALIN och VEGA.

Systematisk sökning (Rienecker & Jörgensen, 2002) har jag använt mig mycket av då jag sökt litteratur. Att utifrån problemformuleringen söka på olika nyckelbegrepp och ord. Det är viktigt att hålla sig till syftet och problemformuleringen då litteraturen väljs, den ska tillföra den kunskap och information som behövs för att bearbeta, analysera och tolka rådata. Jag har försökt att inse vikten av begränsning och avgränsning och att välja ut väl avvägd litteratur och då gärna, så långt det går, använt förstahandskällor som baseras på forskning, för att undvika att tolka någons tolkning av en tredje part för att säkerställa god tillförlitlighet. De sökord jag använt är *ledare, nätverk, offentlig förvaltning/sector, lärande, individuellt/kollektivt lärande, kommunikation, information, organisatoriskt lärande, arbetsliv* och *organisations- miljöpedagogik* med olika kombinationer och användning av trunkering (*) för att finna andra böjningar på ord, dessutom har jag sökt på ordens engelska översättning.

5.3 Ledarskap, ledarutbildning och utveckling

Under 1900-talet har en rad stora förändringar inom kommunerna skett vilket har ändrat förutsättningarna för chefskapet. Först kom demokratiseringen i början av århundradet, sedan kom sammanslagningar av kommuner och på 80-talet blev ledordet decentralisering. De tidigare klassiskt byråkratiska och hierarkiska tankarna började bli förlegade och nya former för offentliga organisationer infördes för att på 90-talet handla mer om att kommunförvaltningar skulle efterlikna företag och styras på samma sätt som dessa, där konkurrens och valfrihet var slagorden. Idag handlar förändringarna om internationalisering och de förutsättningar som läggs till grund i och med det svenska medlemskapet i EU. Det har också visat sig att färre intresserar sig för politik och det i sin tur påverkar politikernas position, vilka är avgörande för de chefer (kommunchefer) som kommer att arbeta nära dem. Dessa förutsättningar utgör betydelsefulla förändringar för kommunchefers chefskap. (Jonsson, 2001)

5.3.1 Forskning om ledarskap inom offentlig sektor

Även om intresset för ledarskap ökat markant så finns det fortfarande inte mycket som studerats angående chefskap i de organisationer som styrs politiskt. Hagström (1990) gjorde en kartläggning av politiskt styrda organisationer och dess chefskap liksom Henning gjorde (2000) och båda konstaterar den bristfälliga forskningen om ledarskap i offentliga organisationer. Bristen på forskning inom ämnet skulle kunna bero på att *"tjänstemän inte tillmätts någon större betydelse som ledare."* (Jonsson, 2001, s. 127). Samtidigt fastställde Henning (2000) att det är av betydelse att titta på ledarskapet utan den kontextuella uppfattningen för att nå en vidare förståelse och kunskap om ledarskapet i allmänhet. (Jonsson, 2001) I sin avhandling påpekar Moqvist (2005) att ett

stort antal studier om ledarskap dock gjorts inom skolan vilket dessa ovan nämnda författare missat. Trots att en mycket stor del av den forskning som bedrivits om organisationer har behandlat ämnet ledarskap, där ledarutveckling setts som ett viktigt område att utforska och satsa på, är det fortfarande inte många studier som omfattat ledarskapet i den offentliga sektorn (Nilsson, 2005). Därför kommer jag att behandla ledarskap ur en mer allmän synvinkel. Kritiken mot den forskning som gjorts riktar sig mot att den inte har studerat *"chefers praktik utan endast studerat föreställningar om praktiken"* (Moqvist, 2005, s. 19).

5.3.2 Ledarutbildning och utveckling

Ett sätt att se ledarutveckling på är som en form av kompetensutveckling, där ledarskap genom organiserad aktivitet kan läras och utveckla chefers kompetens för att få till stånd ett bättre ledarskap för medarbetarna (Nilsson, 2005). Att ledarskap bör betraktas som ett begrepp som inte alltid behöver betyda exakt samma sak för alla tyder på att det är viktigt att ha ett öppet förhållningssätt till begreppet. Det betyder emellertid inte att det för varje person och situation kan vara nödvändigt att definiera begreppet (Yukl, 2006). För den enskilda kontexten kan alltså ledarskap stå för olika saker (Alvesson, 2001). I sin avhandling om ledarutveckling beskriver Nilsson (2005) att många talar om ledarutveckling som om det *"skulle vara något enhetligt och entydigt."* (ibid., s. 3), att ledarutveckling skulle stå för en och samma sak för alla människor och i alla sammanhang världen över, dvs. någonting som enkelt går att definiera. Nu är det mer komplext än så och själva ledarutvecklingen eller ledarskapsutbildningen inom svenskt arbetsliv borde utvecklas och jämföras (ibid.).

Ledarutveckling är något som är inriktat på ledaren själv och ligger inom ramen för organisationsutveckling. Det är viktigt att anpassa utbildningen till den specifika situationen samt att den tillhandahåller det som krävs för just det tillfället och för de ledare som berörs, dvs. vilka behov som bör tillgodoses. Vid kurser i ledarutveckling bör det finnas tillfälle att ha gruppdiskussioner om vissa ämnen, då det är viktigt att stimulera till reflektion och ge chans till utbyte av såväl erfarenheter som tankar med andra i samma situation. (Maltén, 2000)

5.3.3 Ledare/chef: begreppsdefinition uppgift, roll och skillnader

Då det gäller skillnaden mellan begrepp som chef och ledarskap kan det kort sägas att det råder en större enighet om förklaringen av chefskap än av ledarskap.

Chefsbefattningen innefattar en formell befogenhet som tilldelats av en högre chef eller en styrelse och innebär ofta ansvar för ekonomi och personal samt för den allmänna verksamheten. Chefens uppgifter handlar oftast om att planera, organisera och samordna arbetet samt vid behov agera problemlösare. Chefen har också en kontrollerande och uppföljande funktion. (Jonsson, 2001; Maltén, 2000) Ledarskapet kan definieras på många sätt och inkluderar färdigheter och personligt beteende. Många har delat upp begreppet i olika rollbeteckningar utifrån en bestämd sammansättning av personlighet och diverse kännetecken. (Yukl, 2006) *"En avgörande skillnad mellan begreppen chefskap och ledarskap är således att chefskap kan ses som ett positionsbestämt ledarskap."* (Jonsson, 2001, s. 132). Det innebär att en ledare inte behöver ha en chefsposition och att en formell chef inte behöver vara en ledare. Chefer har dock oftast också förväntningar på sig att de ska agera ledare. (Jonsson, 2001; Moqvist, 2005; Yukl,

2006) Ledarens interaktion med och påverkan på medarbetarna är ofta en gemensam faktor i definitioner av ledarskap, dvs. att det handlar om en påverkansprocess. Det handlar kanske om att förklara interaktionen med andra och chefen förutsätts agera ledare för en eller fler andra individer, vilket medför att ledarskap kan ses som en påverkansprocess (Yukl, 2006). Senare forskning frigör begreppet helt från den enskilde individen och förklarar ledarskapet som något socialt konstruerat som också är beroende av den kontext som denne verkar i (Moqvist, 2005).

Jag kommer att växelvis använda chef och ledare när jag presenterar deltagarna i min undersökning dels för att variera texten lite, dels för att de faktiskt formellt utnämns till chefer men samtidigt förväntas agera ledare.

5.4 Individuellt lärande

5.4.1 Definition

Lärande definieras utifrån skilda aspekter och det mänskliga beteendet förklaras på olika sätt beroende på den teoretiska utgångspunkten. Det finns dock vissa gemensamma faktorer, nämligen att inläring innebär en *relativt varaktig* förändring hos individen (Döös 1997; Ellström, 1992; Granberg, 2004; Moxnes, 1984). I den klassiskt behavioristiska inlärningspsykologin står begreppet lärande för både yttre och inre beteendeförändringar. Inom nyare kognitiv psykologi fokuserar man på förändringen i människans uppfattningar om vissa fenomen, som förändringar i de mentala strukturerna när det gäller kunskaper och intellektuella färdigheter. Dessutom ses det ofta som en process och ett samspel med kontexten där förändringen står för *vad* som lärs och samspelet står för *hur* lärandet sker. (Ellström, 1992) Förändringen kan avse kunskaper, intellektuella och manuella färdigheter, dvs. attityder, sociala och personlighetsrelaterade egenskaper. Många faktorer har betydelse för lärandet. Alla människor lär olika (lärstilar) och utifrån olika förutsättningar och förhållanden. (Ellström, 1992; Granberg, 2004; Moxnes, 1984) Nyfikenheten styr menar Lundmark (1998) och motivationen är en drivkraft som enligt Moxnes (1984) bara kan komma inifrån individen själv. Erfarenheter skapas genom handlingar men behöver inte betyda att ett lärande inträffat. Moxnes (1984) hänvisar i detta avseende till Argyris (1957) som menar att två individer kan ha samma erfarenhet, men bara om man förstått hur den ska användas har man lärt sig något. (Moxnes, 1984) Det här tycker jag är en bra definition:

”Learning is individual. Each person comes to claim for themselves something new and in the process changes their thought patterns, their competencies and their behaviour to a smaller or greater extent.” (Rogers, 2002, s. 167)

Som mänsklig varelse upplever vi inte bara saker utan vi reflekterar även över dem och på så sätt stärks och utvecklas det individuella medvetandet. För att försöka förstå omvärlden försöker människor först tolka olika intryck av det de ser. Man talar om perception, dvs. information samlas, bearbetas, samordnas och lagras i minnet. Dessa mentala processer ger en bild av världen omkring oss, men även av oss själva som enskilda individer samt relationen dem emellan. Människor påverkar varandra och interagerar med omgivningen, men är samtidigt också en ensam individ som är unik i sin sammansättning av förmågor, egenskaper och behov. (Johansson & Malmsten, 2009)

5.4.2 Förmedlingsinriktat lärande versus utvecklingsinriktat lärande

Hur en människa lär kan enligt Ellström (1992) delas upp i olika nivåer av lärande, enligt ett system där det förmedlingsinriktade lärandet står för den lägre nivån. Här är mål, uppgifter och andra förutsättningar givna i den lärande kontexten, vilket också är meningen, och inga tillfällen ges för att människor ska ifrågasätta, vara kreativa eller kunna kritiskt analysera och förändra. Hur man ska lära och lösa uppgifter är redan fastställt. I den högre nivån, det utvecklingsinriktade lärandet, är dessa faktorer, som att ifrågasätta, tänka kritiskt och tolka samt att förstå situationens krav, uppgifter eller problem något som man strävar efter, eftersom mål, metoder och uppgifter här inte är redan givna. I stället vill man skapa ett öppet förhållningssätt till lärandet utan givna regler och mål. Det handlar mer om att individen själv ska förstå, tolka och identifiera situationen, men också att ifrågasätta och just kunna vara kreativ och öka det egna handlingsutrymmet. På så vis utvecklas nya idéer och tankar som kan testas och leda till nya förhållningssätt och beteendemönster (handlingar). (Ellström, 1992; Granberg, 2004) Kurt Lewins klassiska studie på 40-talet visade att en diskussion är en bättre metod för att ändra attityder än en direkt föreläsning och demonstration. Delaktighet och aktivitet stimulerar bättre till förändring och lärande. (Rogers, 2001) Samtidigt, menar Ellström (1992), behöver det inte betyda att det ena sättet utesluter det andra. Den lägre nivån är inte nödvändigtvis negativ, utan en användning av båda formerna som ett komplement till varandra skulle kunna ha en positiv inverkan vid vissa tillfällen, beroende på uppgiften.

5.4.3 Introduktion

En introduktion riktar sig i första hand till nyanställda, men kan även vara behövlig vid övergång till nya arbetsuppgifter, ny miljö och nya kolleger. Den ska underlätta de nyanställdas relationer med arbetskamraterna, ge kunskaper om kommunen och den totala organisatoriska miljön och andra viktiga förhållanden. Introduktionen är en mycket viktig åtgärd som oftast sker för att underlätta för en nyanställd att komma in i sin nya roll, men som även är viktig för organisationen då det är en fundamental förutsättning för att ge de nya en positiv och trygg början för att kunna utföra arbetet så tillfredsställande som möjligt (så snabbt som möjligt) samt få dem att vilja stanna kvar. Rekrytering och urval är en dyr och tidskrävande process och därför är det betydelsefullt att satsa på en bra introduktion och ställa upp på de nyanställdas behov. Som process innebär det att välkomna och ta hand om de nya samt att ge dem den information som de behöver för att snabbt komma in i de nya arbetsuppgifterna, i samarbetet med medarbetarna och i den nya arbetsmiljön. Introduktionen är en lång process och börjar egentligen redan vid anställningsintervjun då organisationen kan informera och sälja in verksamheten och där den sökande kan samla in relevant information. Introduktionen är intensivast i början och intensiteten minskar med tiden, för att så småningom övergå i en uppföljningsfas som bör äga rum ungefär ett halvår efter själva anställningen, i form av uppföljningssamtal. (Granberg, 2003)

En introduktionsutbildning är en planerad introduktion som sker i grupp eller individuellt, bäst är om den omfattar en till tre dagar, gärna i form av halvdagar. Många sådana utbildningar har inläring som mål, att på kort tid delge de nyanställda allt som är av betydelse att veta och kunna inför den nya arbetssituationen. Grupputbildningar sker med lämpligt tidsintervall och ges då till alla som nyanställts sedan förra

utbildningstillfället. Det erfarenhetsutbyte som man härigenom kan få med andra deltagare är viktigt för kunskapsinhämtningen. Om några deltagare redan hunnit arbeta en tid kan de kanske lättare ställa frågor än de som ännu inte hunnit varit på sin befattning så länge. Som komplement till den muntliga introduktionen bör det finnas tillgång till skriftligt material som översiktligt presenterar delarna av verksamheten, innehåller information om kommunen, anställningsförhållanden och viktiga regler samt annan information för nyanställda. (ibid.)

Moxnes (1984) hävdar att det bästa är att planera och utforma utbildningen efter vad som bäst uppfyller deltagarnas behov och att den inte bör utgå från ledningens behov. Det är viktigt att ha kunskap om de pedagogiska processerna för det individuella lärandet. Att systematiskt och effektivt försöka stimulera till en gynnsam lärandeprocess resulterar såväl i bättre effekter och kunskapsutveckling som i användning av kunskapen i deltagarnas arbete. Förutsättningarna för detta är dels att individerna fått tillfälle att se en mening i det som ska läras (en förståelse) och att det i arbetsmiljön finns gynnsamma förhållanden för handlingsutrymme (Lundmark, 1998), vilket kan kopplas till individernas egen kontroll med förväntningar, vilja att förändra, självförtroende och förmåga till initiativ i olika situationer. Genom att få tillfälle till att styra det egna handlandet kan de också påverka omgivningen och ett kompetenshöjande lärande i arbetslivet kan bli möjligt (Ellström, 1992).

Vid utbildningsplanering är det viktigt att ta hänsyn till att stimulera sådana faktorer som ökar deltagarnas motivation och tänka på att kunskapen ska kunna nyttjas utanför utbildningssituationen (Moxnes, 1984). Effekterna av en personalutbildning kan vara individuella, men lärandesituationen kan genom dessa även leda till effekter som visar sig i organisationen (Lundmark, 1998). Lärandet är en livslång process där varje individs utveckling börjar i de redan existerande mentala stukturerna. I och med små förändringar leder de till mer komplexa och avancerade kognitiva sådana. I en arbetssituation kan det innebära att individen genomgår olika stadier av förståelse för kollegers, organisationers och till och med systems synvinklar på saker och ting. Det här kan vara betydelsefullt i komplexa tekniska och sociala miljöer vid hanteringen av en arbetsuppgift som är komplicerad. (Döös, 1997) Det informella lärandet i arbetet ska med fördel integreras med någon form av organiserad utbildning (Ellström, 1992).

5.5 Kollektivt lärande

5.5.1 Miljö- och organisationspedagogiskt förhållningssätt till lärande

Den traditionella miljöpedagogiken har utvidgats och används numera med benämningen organisationspedagogik där både den fysiska arbetsmiljön och den sociala miljön, som kan stå för varje medlem i en arbetsgrupp, inbegrips (Granberg, 2004; Granberg & Ohlsson, 2005). Denna aspekt av lärande behandlar frågor som hur människan uppfattar och utnyttjar miljön som villkor för det egna lärandet. Det innebär också en fokusering på hur arbetsplatsens utformning utvecklas samt hur verksamheten och samarbetet i praktiken kan organiseras som en pedagogisk åtgärd för att främja lärandet. (Granberg & Ohlsson, 2005) Utifrån detta perspektiv klargörs att det grundläggande är att individerna konstruerar sin egen kunskap, dvs. genomgår sin egen läroprocess och skapar olika meningssammanhang som de har med sig in i utförandet av

arbetsuppgifter och i det sociala samspelet med andra i en gemensam kontext. Samspelet människor emellan är inte utan komplexitet, därför inkluderas i detta synsätt både de kognitiva komponenterna och de sociala kontakterna. (Granberg, 2004; Granberg & Ohlsson, 2005)

Döös (1997) har i sin avhandling försökt att närma sig en förklaring av lärandets betydelse genom en empirisk studie om hur det individuella lärandet relaterat till en arbetsuppgift i en specifik kontext sker. Även hennes utgångspunkt ligger i det konstruktivistiska där lärandet sker stegvis, som en process utifrån förutsättningar i omgivningen. Det organisationspedagogiska förhållningssättet ser på människan som en tänkande varelse och konstruktör av kunskap, samtidigt som den är handlingsinriktad mot omgivningen och påverkas av sociala och kulturella mönster. Detta kan ses som en process av sociala konstruktioner och ett samspel med de förutsättningar den aktuella kontexten erbjuder. (Döös, 1997; Ellström, 1992; Granberg, 2004) Genom medverkan i kommunikativa och interaktiva handlingar tillsammans med andra inom samma handlingsarena uppstår det kollektiva lärandet (Granberg, 2004; Granberg & Ohlsson, 2005).

5.5.2 Den kollektiva läroprocessen

Inom arbetslivsforskning och ur ett organisationspedagogiskt perspektiv har intresset ökat för att studera det kollektiva lärandet i team som en process där individernas förutsättningar för lärande och handling är att de *"urskiljer och nyttjar olika aspekter av miljön..."* (Granberg & Ohlsson, 2005, s. 231). Kollektivt lärande innefattar även studier av de kommunikativa handlingar som sker i ett team, en grupp eller ett arbetslag. *"Lärande som kollektiv process innebär att människor lär genom någon form av interaktivt och kommunikativt handlande; en lärprocess som skapar mervärde i form av synergi."* (Döös & Wilhelmson, 2005, s. 212). Dock bör inte det kollektiva lärandet enbart betraktas som socialt konstruerat (med interaktion och kommunikation) och beroende av kontext utan bör även innefatta de individuella kognitiva bearbetningarna av konkreta erfarenheter samt förståelsen av uppgifter (Granberg & Ohlsson, 2005). Det beror på att det annars kan innebära att man inte tar hänsyn till människans handlingsrationalitet och då tenderar individen *"att reduceras till någonting som styrs av miljön: hon eller han formas."* (ibid., s. 234).

Studier av arbetslagsmöten inom skolan har visat att en kollektiv läroprocess kan ta form utifrån reflekterande samtal och erfarenhetsutbyte kring arbetets vardagliga problem och händelser. Därigenom utvecklas olika handlingsrationella alternativ till annars rutinmässiga ageranden. Detta innebär att de interaktiva och kommunikativa handlingar som individerna tillsammans utövar resulterar i gemensam förståelse för arbetsuppgifter och för att utforma olika strategier att lösa uppgifter på, såväl aktuella som framtida. Detta och individers konflikter i gruppen och olika sätt att tänka är själva drivkraften i lärandet och de organiserade processerna. (Granberg, 2004; Granberg & Ohlsson, 2005) Graden av utvecklat tänkande och medlemmarnas olika erfarenheter varierar och är en bidragande faktor, precis som *"olika grad av tillträde, information, inflytande och utrymme i den sociala praktiken"* (Granberg & Ohlsson, 2005, s. 232) har en betydelse för det kollektiva lärandet. Detta lärande kan kopplas till det tidigare nämnda utvecklingsinriktade lärandet som kan få negativa konsekvenser om det krockar med ledningens målsättningar och om ifrågasättande inte kanske alltid bedöms som

positivt. (ibid.)

Det individuella lärandet sker hos den enskilde individen, men organisationen kan ta del av detta lärande om det bara lagras i ett kollektivt minne eller i kollektiva strukturer (databaser, mappar etc.). Endast om själva individen lärt någonting har ett lärande ägt rum. (Granberg & Ohlsson, 2005) Det kollektiva lärandet är något som stannar kvar i organisationen (organisatoriskt lärande) till skillnad från det individuella lärandet. Detta ger upphov till förändringar i organisationen som kan förnya strukturer och system. Detta lärande främjas på olika sätt men förutsättningarna är att organisationen verkar för en lärandekultur och detta kan ske under olika förhållanden som en process. Vid ett lärande i organisationen händer alltid en förändring som även kan möta motstånd från några inom organisationen. (Granberg, 2003)

I en studie om produktionsutvecklingsteam har Döös & Wilhelmson (2005) visat på hur kollektiva lärprocesser genereras inom såväl informella grupper som nätverk. De konstaterar att kunskap är beroende av kontext och verksamhetens kärnuppgift som samtidigt utvecklas gemensamt och ter sig olika i skilda handlingssammanhang. Det är information som överförs, inte kunskap eftersom den konstrueras. Lärprocessen är handlingsinriktad och därmed föränderlig. I deras studie var kommunikationen inom teamets gränser och mellan de olika individerna själva ibland otillräcklig och krävde avgörande kontakter med en eller flera andra på distans, i form av nätverkskontakter med andra genom skilda medier. Studien synliggör en gemensam handlingsarena och betonar interaktion i handling mer än bara själva kommunikationen och samtalet som sker inom teamet. (Döös & Wilhelmson, 2005) Kunskap kan vara deklarativ och handla om utbyte av information och fakta som arbetsobjekt och sakfrågor i verksamheten, eller också kan den stå för själva utförandet av arbetsuppgifter och utvecklas genom alternativa handlingsvägar. Vad kunskapen än är så är det av betydelse att kunna identifiera (begripliggöra) och förstå läroprocessen, dvs. hur individer i organisationen samarbetar genom erfarenhetsutbyte och på så sätt gör kunskaper mer gemensamma. (ibid.) *"Kompetens, kunskap och lärande rör alltid något visst. Lärande har därmed en riktning och är den process som genererar kunskap och kompetens."* (Döös & Wilhelmson, 2005, s. 211)

5.5.3 Ledarskap i relation till kollektivt lärande

Det organisatoriska lärandet definieras på många olika sätt, men i de flesta definitioner är kärnpunkten det kollektiva lärandet. För organisationens överlevnad och verksamhet krävs ett positivt införande av ny kunskap, men enligt Yukl (2009) är det många som misslyckas med detta. Utifrån ett ledarskapsperspektiv belyses vikten av en förståelse för en ledares inflytande på det kollektiva lärandet inom organisationen och på team, även om påverkan på enskild individ är betydelsefull. (ibid.)

Antalet empiriska studier inom detta fält ökar och behöver uppmärksammas mer. Forskning har visat att influenser från såväl en formell som en informell ledare inte bara ökar och främjar kreativiteten, problemlösandet och beslutsfattandet utan även det kollektiva lärandet i teamet. En effektiv ledare som använder ett relevant beteende för att få medlemmar i grupper att delge varandra väsentlig information ger ökade chanser till kollektivt lärande i organisationen. Ledarnas största utmaning är hur de ska skapa olika förutsättningar för att främja och uppmuntra en gynnsam bestående miljö för innovation och kollektivt lärande. Bland annat kan de uppmuntra till kreativitet och

socialt nätverkande, inspirera till att finna innovativa lösningar samt belöna och uppmärksamma nya idéer som grund för det kollektiva lärandet. Det gäller alla ledare på alla nivåer inom organisationen. Förslagsvis behövs olika strategier för att reducera kommunikativa hinder och införskaffande av bättre system som underlättar för medarbetarna att finna kolleger med kunskap som är relevant för just dem. (ibid.)

5.6 Nätverk som förutsättning för lärande

5.6.1 Nätverkets uppbyggnad, kännetecknen och definition

Ett nätverk skiljer sig från arbets- och projektgrupper även om dessa också verkar utifrån ett gemensamt intresse och gemensamma ambitioner. Dock kan ett nätverk skapas om en sådan grupp upplöses likväl som ett nätverk kan mynna ut i andra av de nämnda grupperna. (Statens kvalitets- och kompetensråd [KKR], 2003) Nätverk är alltså de sociala konstellationer som inte tillhör den formella organisation och de traditionella kontakter som finns i organisationen. De bygger på samarbete och relationer som förutsätter flexibilitet till skillnad mot team och arbetsgrupper där kontroll, rutiner och stabilitet är villkoren. (Döös & Wilhelmson, 2005)

Nätverk utgör en *flexibel* organisationsform och den förändrar varken arbetsordningen eller organisationsstrukturen, samtidigt som den också kan stå för *kontinuitet*, eftersom dessa informella relationer ofta inte påverkas vid en förändring i den formella organisationsstrukturen. Nätverk kan fungera som en fast punkt. (KKR, 2003) Nätverk som gruppkonstellation, såväl informell (exempelvis möte vid kaffeautomaten) som formell (befintliga arbetsgrupper), existerar inom alla organisationsformer. Dessa nätverk uppstår när kontakterna sker vid upprepade tillfällen. (Heide & Johansson & Simonsson, 2005; Larsson, 2008) En ledares nätverksrelation innefattar inte bara den som de har med sina underställda utan de kan ofta ha ett nätverk på ett hundratal personer inom och utom organisationen (Yukl, 2006). Nätverk bygger på frivillighet, deltagande på lika villkor samt att deltagarna själva bestämmer dagordningen och hur höga kraven ska vara (KKR, 2003). Nätverkets verksamhet är en ständig process (Yukl, 2006). Alla ska uppleva nyttan med nätverket. Det kan vara en enkel form för främjande av kunskaps- och erfarenhetsutbyte som inte fordrar några större resurser eller underhåll (KKR, 2003). En definition av nätverk som syftar till att utveckla individens kompetens och därmed gör att verksamheten också utvecklas kan vara: ”Med nätverk menar vi *en grupp individer med gemensamt professionellt intresse och gemensamma utbildningsbehov inom ett kunskapsområde*. (ibid., s. 6).

5.6.2 Nätverkens många funktioner

Nätverk har många olika funktioner som problemlösare, informationsbank och hjälp till förändringar samt implementering av dessa. Syftet styr vilken del av nätverket som används och utvidgas om så behövs, då ett specifikt mål bör uppfyllas (Yukl, 2006). I KKR:s skrift (2003) om nätverk redovisas sju syften och möjligheter: lärande, spaning och avstämning (forskningsområde, metoder och verktyg som kan vara till hjälp samt minska osäkerheten och ge förslag till utveckling såväl individuellt som för organisationen), stöd, kontakter, påverkan och utveckling, samverkan mellan organisationer samt kontinuitet. Jag har valt att i huvudsak se på möjlighet till lärande

genom nätverkskontakter eftersom det var en viktig del av syftet med introduktionsdagarna och utvärderingen.

”Att uppmuntra nätverk kan vara ett led i verksamhetens kompetensförsörjning. Det är ett sätt att utveckla och nyttja kompetens men kanske också att attrahera och behålla personal.” (ibid., s. 8)

Då det gäller nätverk och andra informella och formella gruppkonstellationer har kommunikation och information kommit att bli viktiga begrepp när man talar om lärande i organisationen. I dessa nätverk är dialog och kommunikation centralt. Här delges och tas upp problem, lösningar och tillhörande frågor. De här benämns som viktiga sociala strukturer i organisationsforskning. (Heide et al., 2005) För att få en förståelse för de sociala relationer som nätverk utgör är det viktigt med värderingar, föreställningar och idéer om hur grupper och individer bör förhålla sig till varandra (Alvesson, 2001).

5.6.3 Reflektion med hjälp av nätverk

Fördjupning av kunskaper kan ske genom informationsutbyte och reflektion i nätverk med personer från samma yrkesgrupp då de har ett gemensamt fackspråk. Att ingå i ett nätverk med gemensam referensram, gemensam profession och även ett gemensamt fackspråk kan stimulera till fördjupad kunskap genom informationsutbyte och reflektion. Diskussioner i nätverket kan bli innehållsrikare då deltagarna har det vardagliga arbetet som referensram och kan relatera till och dela med sig av praktiska erfarenheter. I en informell grupp kan det vara lättare att våga stämma av och testa icke färdiga tankar och idéer. Reflektion och tankar är inte synonymer, utan Döös (1997) förklarar att reflektion är mer djupgående och stimulerar till förändring av handlingar medan tankar hänförs till mer vardagligt ”rutinmässigt” handlande. Ett reflektionsutrymme krävs, dvs. ett mentalt avstånd och en tillfällig paus för begrändande. (Döös, 1997) Reflektion sker på olika nivåer. Det gäller inte bara att *ha* förstått utan *hur* i relation till givna mål, kunskaper och färdigheter som tillsammans med det egna handlandet värderas för att därefter kunna beskrivas. En högre nivå av reflektion innebär att ”Man reflekterar över det egna medvetandet vilket innefattar att man både uppmärksammar *vad* man reflekterar över och *hur* man reflekterar över det.” Denna kunskap ger en aktiv förståelse av individens egen kunskap. (Folkesson, 2005)

5.6.4 Nätverk för att främja den tysta kunskapen

Det finns forskning som visar att det är svårt att formalisera den tysta kunskapen, men att det däremot går att formalisera det lärande som är gynnsamt för att tyst kunskap ska kunna utvecklas (KKR, 2003). Nätverk kan utgöra en grund för att den tysta kunskapen ska bli explicit, eftersom det inte räcker med att endast veta och känna till saker och ting. Genom att medvetandegöra och berätta hur man går tillväga och berätta varför man gör på ett visst sätt kan ”*kunskap som vilar på erfarenhet och värderingar*” (ibid., s. 9) komma till uttryck och kunna användas även av andra. Det kan vara ett problem att hinna göra detta i full skala vid gruppdiskussioner i anslutning till utbildningar. Man kanske inte vill eller kan blottlägga sina funderingar och känslor inför andra man inte känner. De informella samtal som kolleger har emellan sig kan vara exempel på ett sådant lärande. Således kan nätverk och dialogerna inom dessa där kolleger talar om hur de handlar i en arbetssituation och kanske varför de gör på ett visst sätt stimulera till att

göra den tysta kunskapen explicit. (ibid.)

5.7 Kommunikation som förutsättning för lärande

5.7.1 Kommunikativa processer

Begreppet kommunikation (lat. *communis* som betyder ”gemensam”, Hård af Segerstad, 2002) är ett omfattande begrepp med många skiftningar. Ett meddelande överförs genom kommunikationsprocesser (Fiske, 1997). I den kommunikativa processen konstruerar människan sin mening beroende på bakgrund, situation och sociala nätverk (Heide et al., 2005). I denna interaktion människor emellan står kommunikationen för en handling som alltså utgör processen där *informationen* står för själva innehållet. Mycket förenklat benämns kommunikation som en tvåvägsprocess och information som en envägsprocess. (Larsson, 2008)

5.7.2 Kommunikation i organisationen

Organisationskommunikation definieras ofta som medlemmarnas formella och informella kommunikation inom organisationen, dvs. den interna kommunikationen. Det centrala i kommunikation inom organisationen är inte budskap och meddelanden utan handlar mer om dess effekter och själva förmedlingsprocessen. (Larsson, 2008)

Den traditionella förståelsen för och beskrivningen av organisationer har varit att se dem som objekt av byggnader, datorer och tillverkningsmaskiner. Man studerade struktur, verksamhet och funktioner men individerna hade inte så stor betydelse förrän Human Relationsskolan växte fram. De mänskliga relationerna i arbetsmiljön visade sig vara betydelsefulla. Utvecklingen gick mot att se på organisationer som sociala system med gemensamma värderingar, normer, traditioner, tankar och rutiner samt ritualer (den så kallade organisationskulturen). (Larsson, 2008) Som tidigare nämnts utvecklas även organisationen genom interaktion och det är individerna som står för detta, vilket betyder att kommunikationen både finns och skapas i organisationen (Alvesson, 1991; Heide et al., 2005). När de platta organisationerna har ökat i antal och medarbetarna har fått mer handlingsutrymme och ansvar är kommunikationen en viktig länk mellan ledare och medarbetare (Larsson, 2008).

Kommunikationen i en organisation kan dels stå för den externa kommunikationen med omvärlden, t.ex. kontakter med press och informationsarbete (med intressenter), dels för den interna kommunikationen i organisationen. Den sistnämnda ska ge medarbetarna en känsla av delaktighet, öka motivationen, skapa möjlighet att vara med att bestämma och att arbeta mot gemensamma mål, utveckla personal och underlätta vid rekrytering m.m. (Heide et al., 2005; Larsson, 2008)

”När vi kommunicerar samordnar vi aktiviteter, skapar en gemensam förståelse och får därmed förutsättningar att arbeta mot gemensamma mål. Vi etablerar även relationer med andra. Grunden för alla sociala relationer är kommunikation. Den kraft som kan förändra sociala relationer är också kommunikativ (Stohl, 1995).”

(Heide et al., 2005, s.19)

5.7.3 Informationens betydelse för lärandet

Information (lat. *informare* som betyder ”utforma”, Hård af Segerstad, 2002) är en viktig resurs i organisationen och i styrningen av denna. *”Likaväl som information ger orienteringsförmåga leder avsaknad av relevant information till desorientering.”* (Nilsson, 2008, s. 229). Information är ett förmedlat budskap som tas emot och sammanställs med tidigare information och erfarenheter och som resulterar i kunskap först när mottagaren börjat tänka annorlunda. När en förändring skett av de mentala kartorna inträffar också ett lärande och beteenden kan ändras. För att nå kunskap behövs information och språket är ett väsentligt verktyg i processen, men det krävs också ett aktivt, medvetet intellekt som är kapabelt att avläsa, tolka och förstå den erbjudna informationen. Kommunikation är en social process, något individer *utför*, medan information är en social artefakt, något som *utväxlas genom* kommunikation individer emellan. (Hård af Segerstad, 2002) De som ansvarar för information använder utformade budskap för att ”sälja” organisationen. För att generera förändringar hos människor krävs det att budskapet är väl anpassat efter mottagarens subjektiva behov i stället för sändarens. (Larsson, 2008) Information består av texter, bilder och utformade föremål (t.ex. kläder och byggnader) vars syfte är att förmedla ett budskap. Alltså inbegriper begreppet *”varje meningsbärande artefakt”* (Hård af Segerstad, 2002, s. 36). Om informationen ska intressera andra är retoriken viktig för att förmedla ett budskap som ska upplysa eller undervisa, beröra och behaga genom att föreläsaren (sändaren) visar upp sin personliga karaktär. Den icke-verbala kommunikationen handlar om uppträdande, personlig framtoning, kroppsspråk, uttryck och rörelser. Tidsbeteendet visar på hur man ser på och använder tid, t.ex. hur punktlig man är. Dessutom är ett enkelt, tydligt, varierat och passande språk som ska skapa uppmärksamhet i relation till publiken och situationen viktiga förutsättningar. Allt detta utgör betydelsefulla utgångspunkter att ta fasta på från planeringsstadiet fram till framförandet för att tillhandahålla en tydlig upplysning i syfte att bland annat sprida och uppfylla mål, regler och uppgifter, vara motivationshöjande och förbättra nedåtriktad information inom organisationen samt skapa en samstämmighet i kulturen, ge en känsla av delaktighet och koordinera aktiviteter i organisationen. (Larson, 2008)

Att samla information om omvärlden och sig själv, tänka, bearbeta och reflektera (ha en inre kommunikation) och kommunicera med andra är således grundläggande för att lösa praktiska och teoretiska problem (Hård af Segerstad, 2002).

6. Diskussion och analys

Det empiriska materialet från utvärderingen av introduktionen knyts här ihop med relevanta teorier från kapitel 5. I detta sista kapitel diskuteras förutsättningarna för det individuella och kollektiva lärandet samt nätverksskapande i anslutning till de resultat som framkommit, för att göra en jämförelse med syftet för utvärderingen. Avslutningsvis diskuteras studiens för- och nackdelar samt förslag till förbättringar för både den och introduktionen. Sist framförs förslag till fortsatt forskning och görs en liten reflektion.

6.1 Ledarcentrums syfte med introduktionen

För att underlätta förståelsen av den följande diskussionen vill jag erinra om att Ledarcentrums syfte med introduktionsdagarna var att ge de nya cheferna en "översiktlig bild" av vad organisationen Malmö stad står för, att skapa engagemang för uppgiften att tillhandahålla Malmö stads invånare en service av god kvalitet, att skapa förståelse för innehållet i uppdraget och att ge en bild av förväntningarna på dem som nyanställda chefer och ledare. Introduktionsdagarna ska dessutom verka som en hjälp till att skapa nätverkskontakter över yrkes- och förvaltningsgränser.

6.2 Deltagarnas uppfattning av introduktionen

6.2.1 Introduktionen som helhet

De flesta deltagarna verkade vara nöjda med introduktionsdagarna, trots att en del av dem tyckte att det ofta kändes som det blev mycket information på så kort tid. Det är ju introduktionsutbildningars syfte, och var även Ledarcentrums, att ge en övergripande information för de nyanställda (se syfte 4.1.1) för att som Granberg (2003) påpekar underlätta ingången i de nya arbetsuppgifterna och kanske också i en ny miljö. I detta avseende får det således konstateras att det har uppfyllts. En introduktion ska ge kunskaper om kommunen och dess organisatoriska miljö samt andra betydande omständigheter kring den nya anställningen (Granberg, 2003), vilket Ledarcentrum har gjort då det finns med punkter om den politiska, ekonomiska och historiska bilden av Malmö stad samt annan betydande information som en nyanställd inom kommunen behöver känna till.

6.2.2 Upplägg

Det är bra om en introduktion äger rum under en till tre dagar och gärna i form av halvdagar (Granberg, 2003), precis som har skett i detta fall. De flesta har också uppgett att de tyckt att en heldag plus två halvdagar varit mycket eller ganska bra.

6.2.3 Innehåll

Deltagarnas uppfattning av innehållet som skulle presentera Malmö stad som organisation har varit ganska positiv, bara några enstaka har tyckt att något saknades och innehållsnivån upplevde de flesta också som ganska bra. Budskapet som överförts verkar ha upplevts som mest tillfredsställande och det är detta som mottagarna, i detta fall de deltagande ledarna, tolkar och kopplar samman med tidigare information och erfarenheter, vilket resulterar i kunskap först när de mentala processerna (kartorna) förändras (Döös, 1997; Granberg, 2004; Granberg & Ohlsson, 2005; Segerstad 2008). Ett varaktigt lärande kommer att ske om ledarna förändrar sina beteenden och attityder (se t.ex. Ellström, 1992). De flesta har tyckt att det stämde mycket eller ganska bra in att introduktionen påverkat deras engagemang i rollen som ledare.

6.2.4 Genomförande

Några av föreläsningarna har fått beskrivningar som intressanta, inspirerande, haft verklighetsanknytning och presenterats klart och tydligt. Det är viktigt att föreläsarna presenterar sitt material på ett tydligt och passande språk för sammanhanget samt har ett intressant material som gärna fångslar (Larsson, 2008). Av vad som framkommit verkar deltagarna överlag ha varit nöjda med presentationerna. Den mest negativa kommentaren handlade om att en föreläsare kom för sent och att presentationen därför gick väldigt fort. Enligt Larsson (2008) kan ha detta ha inverkat både på publikens inställning och på uppfattningen av informationen. Någon tyckte att föreläsningen om kommunikation hade en bra balans mellan information och gruppövningar. Det fanns en tanke med denna inplanerade gruppaktivitet, i kommunikation är ju dialogen och interaktionen deltagare emellan en viktig del för att skapa förståelse för gemensamma uppgifter (Heide & Johansson & Simonsson, 2005). Drivkrafter för lärande är deltagarnas olika tankar och eventuella konflikter, och på så sätt kan ett individuellt lärande uppkomma i en social kontext (Granberg & Ohlsson, 2005; Larsson, 2008).

6.2.5 Förväntningar på introduktionen och användning av introduktionen

De flesta av ledarna var eniga om att de förväntningar de hade på introduktionsdagarna uppfyllts ganska bra eller mycket bra. Innehållsmässigt hade ju även majoritetens förväntningar infriats. Även om syftet kan ha känts lite vagt verkar det som om det inte spelade så stor roll för merparten. Moxnes (1984) menar att om utbildningen är utformad efter deltagarnas behov kommer det att öka motivationen och stimulera läroprocessen och på så vis även främja användningen av kunskapen i den egna arbetssituationen. Mål behöver inte vara tydligt beskrivna eftersom det faktiskt kan främja lärandet om de inte är det, dvs. att deltagarna inte har några förutfattade meningar (Ellström, 1992). Det verkar som den översiktliga informationen kommit till positiv användning, även om några poängterat att de inte kom ihåg allt som togs upp. Den kan ha utgjort en bra grund för att komma in i arbetet och för det uppdrag som de har som chef och ledare, dock mer i en allmän och inte djupgående mening. Detta kan vidareutvecklas genom kunskap som troligtvis förvärvas i anslutning till arbetsuppgifterna och genom erfarenhetsutbyte, liksom i samspel med andra i den gemensamma handlingsarenan för att höja handlingsrationaliteten, samt genom fortsatta ledarutbildningar och utvecklingsprogram (Ellström, 1992; Döös, 1997; Döös & Wilhelmson, 2005; Granberg, 2005) vilket Malmö också ställer till förfogande genom Ledarcentrum. Inger Nilssons presentation av ”Vår fantastiska organisation Malmö stad” var det mer än hälften som tyckt sig ha haft eller kommer att ha mest användning av. ”Att vara chef i Malmö stad”, som direkt relaterar till deltagarnas egen roll som chef, var det också många som haft nytta av.

Moxnes (1984) talar om motivation som drivkraft och Lundmark (1998) menar att nyfikenheten styr lärandet. Deltagarnas vilja och intresse av att ta till sig informationen underlättas då den är av intresse i deras roll som chef och ledare. Ledarcentrum verkar ha lyckats bra med att utforma introduktionen efter deltagarnas behov, utifrån deras specifika position, och detta är viktiga faktorer för att tillgodogöra sig informationen bättre (Maltén, 2000; Moxnes, 1984). Ledarcentrum verkar genom denna aktivitet, och de andra programmen som de erbjuder, också ha velat visa på hur viktig deras position

som chefer är och ge en förutsättning att utveckla kompetens för bättre ledarskap för medarbetarna, vilket Nilsson (2005) menar är ett en viktig bit i ledarutveckling.

6.3 Individuellt lärande

De troligtvis olika behållningar som cheferna haft av introduktionsdagarna kan kopplas till olika teorier kring lärandet. Det beror dels på den påverkan som den enskilde föreläsaren utgjort dels på deltagarnas bakgrund, motivationsfaktorer och inställning till introduktionen och dess aktiviteter. Människor är olika och vi lär också olika. Forskare inom olika områden har försökt finna de bästa definitionerna och förklaringarna på lärandet. Ur ett behavioristiskt perspektiv handlar det om vikten av yttre stimuli medan det ur konstruktivistiskt perspektiv handlar om att lärandet sker genom de inre bilder som skapas. (Ellström, 1992; Moxnes, 1984) Det organisationspedagogiska utesluter varken de personliga eller de kontextuella påverkansfaktorerna (Granberg, 2004; Granberg & Ohlsson, 2005). Alla deltagarna har olika bakgrund och med hjälp av den kontext som introduktionsdagarna ger och deras personliga erfarenheter och förmågor tolkar och skapar de sig en egen bild i samspel med omgivningen och de andra deltagarna. Under pågående introduktion har ledarna även interagerat med såväl föreläsare som andra deltagare i samband med frågor och gruppdiskussioner. Det är i själva processen som lärandet sker i samspelet mellan de individuella deltagarna i den specifika kontexten (Ellström, 1992).

Introduktionen ser jag som en utbildningsform med inslag av vad Ellström (1992) betecknar som förmedlingsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Föreläsningarna har stått för förmedlingen och de diskussioner och de aktiviteter som deltagarna fick göra i grupp har tjänat som ett incitament för att uppnå ett utvecklingsinriktat lärande. Det handlingsutrymme som Lundmark (1998) och Ellström (1992) talar om gäller den egna personens kontroll över handlingar som kan påverka och vara kompetenshöjande. Detta verkar Malmö stad ta fasta vid i de skriftliga dokument där de uttrycker vikten av delaktighet och samarbete. Kommunikationen kommer att vara av vikt här då dialogen mellan medarbetare i såväl informella som formella grupper förhoppningsvis genererar nya insikter och kunskaper (Heide et al., 2005). Detta kan vara uppgiftsrelaterat, ett lärande i vardagen, och kan uppkomma tillsammans med andra inom samma handlingsarena då behov att konsultera andra uppstår (Döös, 1997; Döös & Wilhelmson, 2005).

6.4 Kollektivt lärande

Vissa av de effekter av det individuella lärandet som deltagandet i introduktionen medfört kan också ha inverkan på det kollektiva lärandet både i organisationen och i nätverksrelationerna (Granberg & Ohlsson, 2005). En ledare är den som påverkar de sociala relationerna mer än vad övriga gruppmedlemmar gör (Yukl, 2006). Ledarskapet sett ifrån ett kontextuellt perspektiv är något som mer och mer uppmärksammas, vilket innebär att ledarskap utgör en del av organisationen och då även kan ses som konstruktör av *och* en del i en grupp som fungerar som en social konstruktion (Moqvist, 2005). Detta kan kopplas till organisationspedagogiken och det kollektiva lärandet (Granberg, 2004; Granberg & Ohlsson, 2005).

Genom möjligheten till diskussion i grupper kring vissa ämnen torde en stimulans till reflektion och tanke- och erfarenhetsutbyte med andra i samma situation ha skett (Maltén, 2000). Därmed har organisationen verkat för ett potentiellt kollektivt lärande som samtidigt även kan ha gagnat nätverksrelationerna (Granberg & Ohlson, 2005; Statens kvalitets- och kompetensråd [KKR], 2003). Uppföljningsdagen var en dag som många inte kunde delta i, vilket kan ses som en viktig förlust. Förutom en rundtur i Malmö stad, i syfte att åskådliggöra dess visioner om infrastruktur och byggprojekt, ingick nämligen en diskussion kring en gruppuppgift som handlade om motivation och engagemang på arbetsplatsen. Därmed har kanske några gått miste om potentiell kunskap och nya insikter samt ett ytterligare tillfälle till att skaffa sig nätverkskontakter.

I diskussioner och reflektion i grupp är det viktigt med den kommunikativa interaktionen för att skapa en så kallad synergieffekt som innebär att en gemensam förståelse och kunskap skapas, vilket resulterar i olika handlingsalternativ som deltagarna var för sig kanske inte skulle ha kommit på (Granberg & Ohlsson, 2004). Detta är en positiv möjlighet att utveckla handlingsrationalitet i relation till en gemensam uppgift. Några har vid upprepade tillfällen nämnt att de tyckte det var för mycket gruppuppgifter. Detta kan bero på att de inte varit så länge i sin nya arbetsroll och kanske inte vågade visa sin okunnighet inför personer som de inte kände så väl (Granberg, 2003; KKR, 2003). Då kan det vara viktigt att det har skapats tillfälle till nätverk den dag behov uppstår. Malmö stad har i sina skrifter formulerat vikten av att arbeta mot gemensamma mål och utgå ifrån samma grundläggande faktorer. Denna kollektiva syn på lärandet innebär att även om vissa direktiv är förutbestämda kan ledarna genom det kollektiva lärandet skapa en plattform för kreativitet och analytiskt tänkande för att lösa uppgifter (Ellström, 1992). Genom varje ledares erfarenheter kan man tillsammans tolka och förklara och komma fram till strategier för hur man kan handla i olika situationer (Granberg & Ohlsson, 2005). Att se problem ur olika synvinklar skapar ny kunskap. Genom kombination av nya inblickar och tidigare erfarenheter uttrycks den tysta kunskapen och så även kunskapen och blir tillgänglig för andra (KKR, 2003).

6.5 Förutsättningar för nätverksagerande

Genom introduktionen har Ledarcentrum också velat ge möjlighet till att knyta kontakter över yrkes- och förvaltningsgränser. Om deltagarna väljer att fortsättningsvis använda sig av de nätverk som skapades under introduktionsdagarna eller de nätverk som de kanske kommer att skapa kan detta leda till ökade insikter och nya idéer eftersom de har arbetet som chef som gemensam referensram. På så vis kan de dela med sig av sina erfarenheter, reflektera tillsammans och generera nya kunskaper, idéer, insikter och kompetenser. Resultatet av detta kan bli en förändrad förståelse hos den enskilde individen i samverkan med kontexten, alltså ett lärande som förändrar de mentala kartorna och som ger upphov till individuella beteendeförändringar (Ellström, 1992; Johansson & Malmsten, 2009). Genom detta kan även verksamheten utvecklas och ta del av denna kompetens. Dessa förändringar kan då enskilda chefer ta med sig till den egna arbetskontexten. Genom sin roll som ledare kan de i sin tur influera enskilda medarbetare och team och därmed påverka det kollektiva lärandet och bli ett så kallat organisatoriskt lärande (Granberg & Ohlsson, 2005; KKR, 2003). Naturligtvis kan detta appliceras på ledningen också. Det är viktigt att främja en organisationskultur med en

tydlig bild av gemensamma värderingar för lärande och uppmana till flexibilitet, innovation, experimentering samt verka för en miljö som gynnar sociala nätverk för att utbyta kunskaper och förmågor medarbetare emellan (Yukl, 2009).

Detta har också att göra med en fungerande kommunikationsprocess, att mottagaren avkodar budskapet så som det var tänkt att uppfattas och att inga störningar i processen förekommer (Larsson, 2008). Samtidigt är detta som konstaterats komplext när det handlar om mänskliga kontakter, då det också är en fråga om hur varje medarbetare tar till sig själva informationen och gör den till sin egen utifrån den egna referensramen men även i samverkan med omgivande arbetsmiljö och kollegor och i den sociala samverkan med dem. I dialogen, tvåvägskommunikationen, möjliggörs utveckling och lärande, här delges och tas upp problem, lösningar och tillhörande frågor. Denna samordnade aktivitet och denna sociala samverkansprocess är förutsättningar för att kunna arbeta mot gemensamma mål. (Heide et al., 2005; Johansson & Malmsten, 2009; Larsson, 2008; Segerstad, 2002)

Detta betyder också att det som benämns som tyst kunskap i organisationen kan komma till uttryck genom det gemensamma samtalet i informella grupper som nätverk. Det krävs att kunna tala om varför och hur man utför olika uppgifter för att möjliggöra ett lärande som kan utnyttjas även av andra i organisationen som befinner sig i samma situation. (KKR, 2003) Döös & Wilhelmson (2005) menar att en dialog inte alltid behöver ske i fysisk mening, utan även kan uppkomma vid distanskontakter, via olika medier. Personer på olika förvaltningar kan ta tillfället i akt att samverka med varandra för att få nya idéer, information och fakta. Detta kan gynna den personliga utvecklingen och kreativitet behövs för att finna förståelse och hitta nya vägar i arbetslivet med allt vad det innebär. Lärandet är som tidigare sagts inte statiskt utan en ständig dynamisk process.

Jag skulle därför vilja påstå att syftet att skapa nätverksmöjligheter över yrkes- och förvaltningsgränser är uppnått. Speciellt lunch- och middagstillställningarna verkar ha inplanerats i just detta syfte. Trots att meningarna går isär om hur givande dessa var förefaller det ändå som uppfattningen allmänt är att det var viktigt att få denna möjlighet samt att kontakter skapats. Några angav det som en förutsättning för både reflektion och dialog och ett antal deltagare uttryckte måltidens betydelse för nätverkande. Tilläggas kan väl att det också borde vara upp till var och en att utnyttja nätverk så fort behov uppstår och gärna kontinuerligt för att främja den egna utvecklingen. Det låg inte i syftet att skapa klara nätverkskontakter och relationer i form av någon lista, vilket några uttryckt skulle ha varit önskvärt.

6.6 Sammanfattning och förslag till förbättringar

Syftet med utvärderingen var att få kännedom om de deltagande nyanställda ledarna i Malmö stads uppfattning om introduktionsdagarna och därmed få ett underlag till om någon förbättring eller förändring skulle anses nödvändig. Då utvärderingen bara gjorts inom den specifika kontexten Malmö stad var målet inte att komma fram till någon generalisering angående introduktionsutbildning utan enbart att utgå ifrån dessa deltagares upplevelser. Då undersökningen ligger ett bra tag tillbaka i tiden på grund av diverse förseningar vill jag nämna att jag i ett tidigare skede har översänt det resultat som framkom av enkätundersökningen till Ledarcentrum.

Några har uttryckt att introduktionen känts för detaljerad och komprimerad. Det har redan konstaterats att en introduktion ska fungera som en viktig resurs för de nyanställda så att de får en bra övergripande bild av hela kommunen som organisation. Introduktionen har gett tillfälle till kommunikation med föreläsarna och till inplanerade och spontana gruppdiskussioner. Denna möjlighet till dialog utgör ett viktigt komplement till den skrivna information som finns i organisationen. Det förefaller som Ledarcentrum har planerat och utformat sin introduktion för nyanställda chefer i Malmö stad på ett bra sätt och försökt se till ledarnas behov. Samtidigt strävar de också efter att se till att arbetsplatsen ska fungera som en pedagogisk miljö, då chanser till vidareutveckling och främjande av nätverk är en del av organisationens mål. Det har framkommit att deltagarna ansett att de fått en bra övergripande introduktion och att den i de flesta fall också har motsvarat de förväntningar de hade före deltagandet. Det är viktigt att tänka på uppföljningen för att uppnå det engagemang som krävs för uppgiften som ledare.

En del tog upp att enkäten kom mycket långt efter introduktionen och att det därför var svårt att erinra sig hur den varit och kunna svara på frågorna. Enligt Lundmark (1998) är det emellertid lämpligt att göra den efter cirka sex månader. Om resurser (ekonomiska och tidsmässiga) finns skulle man kunna tänka sig att det gjordes en enkät precis efteråt samt en senare uppföljning, tillsammans med några intervjuer. Jag har bara kunnat utgå ifrån det empiriska material som enkäten genererat och det har emellanåt känts svårt att utifrån enstaka kommentarer tolka och utföra en diskussion.

Det är alltid svårt att utvärdera exakt vad för sorts lärande som skett men förutsättningarna har varit goda. Det beror ju också på hur var och en av deltagarna tagit till sig informationen, bearbetat den och utvecklat den till någon form av kunskap samt kontextens betydelse. Därför är det svårt att till hundra procent uttala sig om vad som är orsak och verkan gällande de effekter som introduktionen gett. Att kommunikation har en viktig funktion i utbildning, information och dagligt arbete är säkert. Den information som individen tar emot, tolkar och bearbetar alstrar förhoppningsvis någon form av kunskap som kan vara till fördel för både informella och formella grupsammansättningar och kontakter över förvaltningsgränser och kan i slutändan vara till nytta för organisationen. Det verkar också som många har känt att introduktionen hjälpt dem att bli stärkt i rollen som ledare.

Det har naturligtvis varit svårt att mäta de kollektiva effekterna av introduktionen. Det har framkommit genom materialet att nätverkskontakter knutits och det har setts som positivt att det funnits möjlighet till detta. Några har redan använt sig av dessa kontakter, medan andra tror att de kanske och förmodligen kommer använda sig av dem vid behov. Därigenom kan i framtiden ett kollektivt lärande uppkomma i organisationen. Gruppdiskussioner och övningar har också setts som positiva och det är viktigt att få möjlighet till att dela med sig av sina erfarenheter och på så vis hämta in ny kunskap och nya insikter. Effekterna av de olika momenten har säkert en anknytning till i vilken grad deltagarna har känt att de såväl kunnat som behövt använda sig av vissa moment.

Några har kommenterat att det har betytt mycket att det var ansvariga som presenterat sin roll och uppgift och en tyckte det var bra att informationen inte färgades av en specifik förvaltning. Någon har poängterat att eftersom ansvariga ledare höll i viss information har denne känt sig välkommen och att de ansvariga har haft ett intresse av

att möta de nya ledarna.

Ledarcentrum angav följande syfte för introduktionsdagarna, 1,5 + 0,5 dag:

Introduktionsdagarna syftar till att ge dig som ny chef en översiktlig bild av:

- *Malmö stad som organisation*
- *Skapa engagemang för uppdraget att ge malmöborna en god service*
- *Uppdragets innehåll och förväntningarna på dig som chef och ledare*
- *Skapa förutsättningar till nätverk över yrkes- och förvaltningsgränser*

Speciellt punkten ”*Uppdragets innehåll och förväntningarna på dig som chef och ledare*” skulle kanske behöva ett förtydligande; att det inte handlar om att gå på djupet utan att det just är ”översiktligt” och inte går att tränga djupare in på vid ett så kort och intensivt tillfälle. Detta kräver längre ledarutvecklingsinsatser, vilket Malmö stad tillhandahåller, enligt vad som beskrivs i de skriftliga dokumenten samt på Internet och på det interna nätet.

Mitt förslag till ändring av syftet för att göra det lite tydligare följer härnedan:

Syftet med Introduktionsdagarna (1,5 + 0,5 dag) är att ge dig som ny chef

- *en översiktlig bild av Malmö stad som organisation*
- *en uppfattning om hur engagemang skapas för uppdraget att ge malmöborna en god service*
- *en sammanfattning av uppdragets innehåll och förväntningarna på dig som chef och ledare*
- *möjligheter till kontakter för att skapa nätverk över yrkes- och förvaltningsgränser*

Introduktionsdagarna skulle också ytterligare kunna förbättras om större tonvikt lades vid uppföljningen.

6.7 Metoddiskussion

Här nedan redogör jag för vad jag konkret har gjort för att assurera kvaliteten i undersökningen och de eventuella problem som uppstått under vägen samt hur de, enligt min mening, i positiv och negativ bemärkelse påverkat min utvärdering.

Jag har verkligen försökt att se till att ha en så god planering som möjligt, enligt vad som beskrivs i den metod- och utvärderingslitteratur jag använt mig av. Vidare har jag lagt stor vikt vid frågeställningar och bearbetning av syftet, vilket är viktigt för att åstadkomma en utvärdering av hög kvalitet. Därför valde jag att lägga ner mycket arbete på att läsa in mig på utvärderingsteknik och metod samt att också sammanställa min egen arbetsprocedur, som beskrivits tidigare i avsnitt 3.2. Detta underlättade besluten för olika val, som ska tydliggöras, och det blev även lättare att arbeta systematiskt och strukturerat för att se till att få en relevant helhetsbild av introduktionen och för att kunna uppfylla syftet med utvärderingen. För att säkerställa kvaliteten gjorde jag även en pilotstudie. Därtill kände jag att det var av betydelse för utvärderingen, för uppsatsen och för min egen läroprocess att finna rätt teknik och program för att konstruera min e-enkät. Min strukturerade beskrivning av arbetsproceduren (se 3.2) och att jag systematiskt skrivit ner information allt eftersom har varit till mycket stor hjälp. Med

tanke på att jag arbetat med uppsatsen under ganska lång tid har det varit bra att jag gjort mycket anteckningar under arbetets gång. Grönmo (2006) talar om att det kan ha stor betydelse att göra metodologiska anteckningar under arbetets gång, vilka kan röra sig om problem och andra viktiga reflektioner och upplevelser som kommer att utgöra en viktig del i undersökningsprocessen och ge mer underlag för att bedöma och bearbeta och att förbättra arbetet. Några detaljer kan nämnas, som att jag kanske skulle haft med en ruta där respondenterna kunnat kryssa för om de inte deltagit vid det aktuella tillfället. Anledningen till att flera personer inte fullföljt enkäten är kanske att det var för många frågor. Det är svårt att göra en fullvärdig enkät mindre.

När det gäller metodval så kändes det som för att till fullo uppfylla syftet borde alla deltagarna få komma till tals och kunna uttrycka sina uppfattningar om introduktionsdagarna, vilket gjorde att det blev en e-enkät. Grundtanken var att några deltagare skulle få ställa upp på en intervju efter avslutad enkät, men då jag arbetade ensam och tiden var knapp blev det inte så. Problemen i samband med utformningen av e-enkäterna ledde till tidsbrist (och frustration), vilket gjorde att jag inte kunde genomföra de intervjuer jag skulle ha önskat. En sista fråga i enkäten var just om de kunde tänka sig att ställa upp i en intervju och svaren visade på att exakt hälften av de svarande skulle det. Så det hade inte inneburit någon svårighet. Naturligtvis kan man diskutera huruvida det var viktigt att enkäten gjordes via Internet. Även om utformningen med hjälp av exempelvis Excel säkert gått mycket fortare hade jag då inte kunnat ställa upp på de önsksningar som Ledarcentrum framförde och dessutom tillkommer naturligtvis kostnaden för att skicka ut så många enkäter med vanlig postgång, inräknat även de påminnelser som bör sändas ut i samband med en undersökning. Jag kan bara så här i efterhand konstatera att trots den tid det tog har jag fått ökade kunskaper om Internetanvändning för framställning av enkäter, något som blir alltmer vanligt. Nackdelen med att inte ha gjort några intervjuer är att det förmodligen hade gett mer information om deltagarnas uppfattning av innehåll och genomförande samt fördjupning i hur de känt att introduktionsdagarnas syfte uppfyllts. Samtidigt har jag fått en känsla av att många tyckt att det var för långt efter som de blev tillfrågade och att minnet hunnit blekna en aning. En undersökning precis i anslutning till introduktionsdagarna samt en senare, som jag gjort, summativ utvärdering hade kanske bringat mer ljus i frågan och på så vis även för mitt syfte. Det är i alla fall en fördel att alla fick möjlighet att delta om än i mindre skala än tänkt. Det var många frågor och kanske har jag varit för detaljerad, men för syftet med utvärderingen och för att ge mina kontaktpersoner den information de sökte har det känts nödvändigt att vara det.

Slutligen kan jag tillägga att i många avseenden har det varit en fördel att arbeta ensam. Däremot blev det inte riktigt tillräckligt med tid till att luta sig tillbaka och ta på sig de kritiska glasögonen, eftersom detta arbete genomförts under en intensiv period.

6.8 Förslag till fortsatt forskning

Tidigare nämnde jag, i avsnitt 5.3.1, att det finns lite forskning om ledarutveckling som gjorts inom politiskt styrda organisationer. Den mesta litteraturen beskriver ledarskap som något positivt och många är de organisationer som satsar på utveckling av ledare och chefer. Ur forskningssynpunkt finns det emellertid fortfarande för få studier och jämförelser mellan organisationers ledarutveckling i arbetslivet, trots att det läggs ner en

hel del pengar i svenskt arbetsliv på just ledarskapsutveckling. Därför behövs enligt Nilsson (2005) ytterligare tillägg inom ämnet ledarskapsutveckling och dessa pedagogiska processer i arbetslivet. Moqvist (2005) menar också utifrån sina studier att det finns behov av mer forskning i studiet av chefers praktik. Det kan jag hålla med om då jag har haft svårt att hitta ytterligare (nyare) forskning om detta än vad dessa har presenterat i sina avhandlingar. Så det är bara att hoppas att någon har lust att forska mer om ledarskapsutveckling och utbildning i den offentliga sektorn som kontext och gärna i jämförelse med andra kommuner.

6.9 Avslutande reflektion

Att förutsättningar finns i arbetsmiljön är inte en garanti för att ett lärande sker. Naturligtvis är de incitament som introduktionen innebär, tillsammans med vad den enskilde lär, de erfarenheter deltagarna får enskilt och gemensamt, liksom möjligheten till kollektivt lärande i olika gruppsammansättningar, såväl formella som informella, en bra grund för att kompetens ska utvecklas. Som nämnts verkar Malmö stad som organisation, genom Ledarcentrum, för att se till att sådana möjligheter kan utnyttjas och därmed kan utveckling och lärande skapas. En sådan kontinuerlig verksamhet är den bästa förutsättningen för att kunna erbjuda en miljö med tillräckligt handlingsutrymme och möjlighet till att även på individnivå ta eget ansvar och påverka den personliga utvecklingen och lärandet genom deltagande i de aktiviteter som erbjuds samt ta ansvar för att vid behov använda sig av nätverk för att öka handlingsalternativen. Slutligen kan det konstateras att om inte individen lär så kan inte heller organisationen utvecklas genom ett kollektivt lärande. För verksamhetens överlevnad är detta en väsentlig faktor eftersom det är negativt med stagnation i dagens snabbt föränderliga samhälle.

Mina funderingar över introduktionens och utvärderingens syfte ledde till att teorin kanske innehöll många bitar men jag bläddrade precis i en bok, nu när jag skrivit sista raden, och fann just den frågeställningen jag haft med mig under hela processens gång: *“syftar introduktionen till att informera – förmedla fakta – eller syftar den till att ge den nyanställda möjlighet till förståelse och kompetens?”* (Granberg, 2003, s. 364). Jag tycker att jag redogjort för att jag fann att det går bra att kombinera dessa för att människorna i arbetslivet och organisationen ska kunna skapa bra arbetsförhållanden och dra nytta av varandra, om bara de ansvariga har målen klart för sig, har ett tydligt syfte och tänker på att utforma introduktionen efter målgruppens behov samt väljer rätt sändare. En framgångsrik beteendepåverkan ska utgå ifrån att skapa uppmärksamhet, intresse, önskan, begär och handling.

7. Referenser

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Författaren och Liber AB.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. (6. ed.) London: Routledge.
- Döös, M. (1997). *Den kvalificerande erfarenheten [Elektronisk resurs] : lärande vid störningar i automatiserad produktion*. Diss. Solna: Arbetslivsinstitutet. Hämtat 13 maj 2010 från:
<http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/4165/1/ah1997_10.pdf>
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2005). Kollektivt lärande: Om betydelsen av interaktion i handling och gemensam handlingsarena. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 10(3/4), 209-226. Hämtat 28 april 2010 från:<http://www.ped.gu.se/biorn/journal/pedfo/pdf-filer/does_w3-4_10.pdf>
- Ejlertsson, G. (1996). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. (omarb. uppl.) Studentlitteratur: Lund.
- Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. (omarb. uppl.) Studentlitteratur: Lund.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. (1. uppl.) Stockholm: Publica.
- Fiske, J. (1997). *Kommunikationsteorier: en introduktion*. (Ny, rev. uppl.) Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Folkesson, L. (2005). Yrkesutbildning - och sedan?: Professionell utveckling ur lärares perspektiv. I Wenestam & B. R. (Red.), *Lärande i vuxenlivet* (s. 67-97). Lund: Studentlitteratur.
- Gatarski, R. (2004). E-metodologi. I B. Gustavsson (Red.), *Kunskapande metoder: inom samhällsvetenskapen* (s. 257-279). Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2003). *PAOU: personaladministration och organisationsutveckling*. (7. uppl.) Stockholm: Natur & Kultur.
- Granberg, O. (2004). *Läras eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2005). Kollektivt lärande i team: Om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 10(3/4), 227-243. Hämtat 28 april 2010 från: <http://www.ped.gu.se/biorn/journal/pedfo/pdf-filer/gran_ohl3-4_10.pdf>
- Grønmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber AB.

- Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och information: en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*. (1. uppl.) Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Jacobson, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. (2., [rev. uppl.].) Lund: Studentlitteratur.
- Jerkedal, Å. (2005). *Utvärdering – steg för steg: om projekt- och programbedömning*. (3., [rev. och utök.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Johansson, M. & Malmsten, P. (2009). *Om kommunikation: en introduktion till kommunikationssamhället*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Jonsson, L. (2001). *Kunskapsbildning i samverkan mellan forskning och praktik: en studie av interaktiv kunskapsbildning avseende kommunchefers chefskap*. Diss. Linköpings Universitet, 2001. Linköping.
- (KKR) Statens kvalitets- och kompetensråd (2003). *Nätverk för lärande och utveckling: den här boken ger några svar på frågan: varför nätverk?*. Stockholm: Statens kvalitets- och kompetensråd. ISBN 91-631-45-95.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lindmark, A. & Önnévik, T. (2006). *Human resource management: organisationens hjärta*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Moqvist, L. (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet: en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Diss. Linköping: Linköpings universitet, 2005. Linköping.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och kultur.
- Nilsson, N. (2008). *Organisation & ledarskap: styr rätt i en ny tid. Faktabok*. (6. uppl.) Malmö: Liber.
- Nilsson, P. (2003). *En introduktion till pedagogik i arbetslivet: begrepp – historik – nutid*. Umeå: Umeå Universitet.
- Nilsson, P. (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet [Elektronisk resurs] : kontexter, aktörer samt(o)likheter mellan utbildningskulturer*. Diss. Umeå Universitet, 2005. Umeå. Tillgänglig: <<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-458>>
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur..
- Rogers, A. (2002). *Teaching adults*. (3. ed.) Buckingham [England]: Open University Press.
- Rogers, J. (2001). *Adults learning*. (4. ed.) Buckingham: Open University Press.
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Rienecker, L. (2003). *Problemformulering*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

- Sandberg, B. & Faugert, S. (2007). *Perspektiv på utvärdering*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2005). *Källkritik*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Trost, J. & Hultåker, O. (2007). *Enkätboken*. (3., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. (6 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly* 20, 49-53: doi: 10.1016/j.leaqua.2008.11.006

Internt material

- Att bli ledare*. Hämtad 1 april 2008, från Komin, Malmö stads intranät.
- Att bli ledare – Introduktion för nya ledare*. Hämtad 1 april 2008, från Komin, Malmö stads intranät.
- Ditt uppdrag som chef och ledare*. Hämtad 1 april 2008, från Komin, Malmö stads intranät.
- Engagemang för Malmö*. Hämtad 1 april 2008, från Komin, Malmö stads intranät.
- Ledarcentrum 2007-11-21*.
- Ledarutveckling pågår genom Livo 2*.
- 2006 Personalredovisning*.
- SAMVERKAN Malmö stad*.
- Stöd till dig som chef*. Hämtad 1 april 2008, från Komin, Malmö stads intranät.
- Utdrag från Malmö stads Personalpolicy*
- Utveckla ditt ledarskap*. Hämtad 1 april 2008, från Komin, Malmö stads intranät.
- Värdegrund för arbete och relationer i Malmö stad*.
- .

Bilaga 1, Enkätfrågor

OBS! Detta är en förenklad version av e-enkäten, men frågorna är dessamma.

Mailenkät: För dig som deltagit i Introduktion för nya chefer 2008

(Vänligen kryssa i frågorna nedan så uppriktigt som möjligt gällande introduktionsdagarna och de olika programpunkterna). (Vänligen kryssa för ett alternativ om inget annat anges!)

BAKGRUNDSFRÅGOR

1. Vilken omgång av Introduktion för nya chefer deltog du i?

7-8 februari + 31 mars 2008

14-15 februari + 3 april 2008

2. Hur väl motsvarade introduktionsdagarna dina förväntningar?

mycket bra ganska bra varken/eller ganska dåligt mycket dåligt

PROGRAMPUNKTERNAS INNEHÅLL OCH UPPLÄGG

(Följande 3 frågor repeteras för varje programpunkt: 1-7, 9, 10, 12)

- **Var det något du saknade i programpunkten?** Ja Nej
Ingen åsikt

Om ja, vänligen motivera!

- **Var det något i programpunkten som du anser var onödig information?**
Ja Nej Ingen åsikt

Om ja, vänligen motivera!

- **Vad anser du om presentationstekniken som användes i programpunkten (teknik, framförande, material, etc.)?**

mycket bra ganska bra varken/eller ganska dåligt mycket dåligt

Motivera gärna!

ANVÄNDBARHET

(Inkluderar alla programpunkterna, 1-12.)

33. Hur väl stämmer det att du har haft nytta/kommer att ha nytta av nedanstående programpunkter?

mycket bra ganska bra varken/eller ganska dåligt mycket dåligt

34. Vilken programpunkt anser du dig haft mest nytta av?

(Inkluderar alla programpunkterna, 1-12.)

35. Vilka av dessa andra saker har du haft en positiv användning av? (Här är fler alternativ möjliga!)

Nätverkande

Gruppövningar

Har ej haft någon positiv användning av någotdera

Om annat vänligen beskriv vad!

HELHETSINTRYCK

36. Vad anser du om upplägget på introduktionsdagarna? (1 heldag + ½ dag + ½ dag)

mycket bra ganska bra varken/eller ganska dåligt mycket dåligt

37. Hur väl stämmer det att nivån på innehållet i introduktionsdagarna var lagom?

mycket bra ganska bra varken/eller ganska dåligt mycket dåligt

38. Hur väl motsvarade programpunkternas innehåll de förväntningar du hade på introduktionsdagarna?

mycket bra ganska bra varken/eller ganska dåligt mycket dåligt

39. Har du använt dig av nätverket, i din roll som ledare, efter introduktionsdagarna?

Ja Nej

Om nej, tror du att du kommer att få användning av nätverket någon gång?

40. Vad tyckte du om idén med gemensam middag, dag 1?

mycket bra ganska bra varken/eller ganska dåligt mycket dåligt

Motivera gärna ditt svar!

SLUTLIGEN

41. Var det något i introduktionsdagarnas programpunkter som du anser borde genomförts lokalt?

Ja Nej Ingen åsikt Om ja, vänligen kommentera!

2.

42. Hur väl stämmer det in att introduktionen har påverkat ditt engagemang i din roll som ledare?

mycket bra ganska bra varken/eller ganska dåligt mycket dåligt

43. Finns det något i enkäten som inte berörts men som du skulle vilja belysa eller kommentera?

Ja Nej Ingen åsikt Om ja, vänligen motivera!

44. Skulle du kunna tänka dig att ställa upp på en intervju/telefonintervju om några veckor, om så skulle behövas?

Ja Nej

Ett stort

Tack!

för att du tog dig tid och svara på frågorna som jag naturligtvis kommer att behandlas konfidentiellt!

Malmö stad kommer enbart att få en summarisk sammanställning.

Paulette Mondélus

Bilaga 2, Introduktionsprogram för nya chefer och syftet

Syfte med introduktionsdagarna, 1,5 + 0,5 dag

Introduktionsdagarna syftar till att ge dig som ny chef en översiktlig bild av:

- *Malmö stad som organisation*
- *Skapa engagemang för uppdraget att ge malmöborna en god service*
- *Uppdragets innehåll och förväntningarna på dig som chef och ledare*
- *Skapa förutsättningar till nätverk över yrkes- och förvaltningsgränser*

Programpunkt 1

Vår fantastiska organisation Malmö stad (Stadsdirektör Inger Nilsson/Direktör Ingmar Simonson)

- Malmö stads moderna historia
- Nuläge och utveckling
- Framtidsvisioner

Programpunkt 2

Politiker och tjänstemannaorganisation (Kanslidirektör Tomas Barring)

- Malmö stads organisation
- Beslutsgång, ansvar och handlingsutrymme
- Offentlighet och sekretess

Programpunkt 3

Strategiska frågor (Utvecklingsdirektör Magnus Hultgren alt utvecklingsstrateg Kristina Ohlsson)

- Strategisk utveckling
- Malmös strategiska roll i regionen
- Befolkningsutveckling

Programpunkt 4

Malmö stads ekonomi (Ekonomidirektör Jan-Åke Troedsson)

- Grunderna för Malmö stads ekonomi
- Hur används pengarna – ekonomistyrning
- Ekonomisk utveckling

Programpunkt 5

Revisionens roll (Stadsrevisor Lennart Håkansson)

- Ansvar, styrning, kontroll, arbetssätt

- **Programpunkt 6**

Malmö stad som arbetsgivare (Personaldirektör Liselott Nilsson)

- Verksamheternas bredd och spridning på yrkeskategorier
- Lagstiftning och styrdokument inom området
- Personalstrategiska frågor – policies och riktlinjer
- Arbetsmiljöfrågor och anställningsvillkor

Programpunkt 7

En resa i värdegrund och engagemang (Personalchef Carina Funeskog/utvecklingssekr Kerstin Falk)

- Värdegrunden i Malmö stad/värdegrundsövningar
- Engagemang för Malmö
- Ny personalpolicy

Programpunkt 8

- *Avslutning på första dagen med gemensam buffé*

Programpunkt 9

Att vara chef i Malmö stad (Rektor Jytte Lindborg)

- Att arbeta i en politiskt styrd organisation
- Personliga reflektioner på chef- och ledarskapet mot bakgrund av uppdraget
- Exempel på avvägningar/dilemmor i ledarskapet i en svår situation

Programpunkt 10

Kommunikation i Malmö stad (Informationsdirektör Mikael Stamming/informationsstrateg Helene Persson)

- Kommunikationsplattform och grafiskt koncept
- Malmö stads varumärke
- Ledarkommunikation

Programpunkt 11

- *Avslutning på dag 2 med gemensam lunch*

Programpunkt 12 (några veckor efter de två första intro-dagarna)

- Dialog kring gruppuppgift: Hur arbeta med motivation och engagemang på arbetsplatsen?
- Introduktion av bussrundtur i Malmö stad (Informationschef Göran Rosberg)

Rundtur i Malmö stad till strategiska utvecklings- och bostadsområden (Guide Göran Rosberg)