

# Ledarskapsutbildning i offentlig sektor

---

Effekter & organisatoriska förutsättningar

Amanda Rizzo och Johanna Prior

---

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	53
Titel:	Ledarskapsutbildning i offentlig sektor: effekter & organisatoriska förutsättningar
Författare:	Amanda Rizzo och Johanna Prior
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2014-01-17
Sammanfattning:	<p>Uppsatsen syftar till att med utgångspunkt i empirin beskriva och analysera upplevda effekter och organisatoriska förutsättningar hos chefer på Helsingborgs stad, vilka genomgått en obligatorisk ledarskapsutbildning vid namn Ledarskap Helsingborg. Studien är en del av det utvärderingsarbete som Helsingborgs stad gör kring utbildningen. Ett kvalitativt angreppssätt har använts och datainsamlingen har skett med hjälp av två öppna fokusgrupper om sex respektive sju personer. Utifrån resultatet framtogs relevant och aktuell teori. Studiens resultat visar att de chefer som genomgått Ledarskap Helsingborg och deltagit i fokusgrupperna framförallt upplevt positiva effekter i de olika förvaltningarna, men även i organisationen som helhet i form av ökad samsyn mellan cheferna kring ledarskapet. Resultatet visar även att det personliga ledarskapet utvecklats. Utbildningen har genererat i arbetsverktyg samt ökat arbete kring feedback och coachande ledarskap. Upplevd brist på uppföljning och engagemang från överordnade chefer har påverkat deltagarnas motivation kring förändringsarbetet. Uppsatsen visar på användbarheten av fokusgrupper som kvalitativt datainsamlingsverktyg, vilket det ännu inte finns mycket forskning kring. Dessutom önskas mer forskning kring ledarskapsutveckling relevant för den skandinaviska företagskulturen, då det mesta idag är nordamerikanskt.</p>
Nyckelord:	Utbildningseffekt, organisatorisk förutsättning, lärande, ledarskapsutbildning, ledarskapsutveckling, offentlig sektor.

# Innehåll

Förord .....	i
1. Inledning .....	2
1.1. Bakgrund .....	2
1.2. Problemformulering och forskningsfrågor .....	3
1.3. Syfte.....	3
1.4. Avgränsningar .....	3
1.5. Pedagogisk relevans .....	3
1.6. Disposition.....	3
2. Metod .....	4
2.1. <i>Utgångspunkt</i> .....	4
2.1.1. Ansats .....	4
2.2. <i>Datainsamling/genomförande</i> .....	4
2.2.1. Informantintervju.....	4
2.2.2. Fokusgrupper .....	5
2.2.3. Analys.....	7
2.3. <i>Kvalitet</i> .....	8
2.3.1. Validitet och reliabilitet .....	8
2.3.2. Etik .....	10
3. Teori .....	12
3.1. <i>Sökning, urval och källkritik</i> .....	12
3.2. <i>Ledarskapsutveckling</i> .....	13
3.2.1. Ledarskapsstilar .....	13
3.2.2. Organisatoriska förutsättningar för ledarskapsutveckling.....	14
3.2.3. Kompetensutveckling .....	15
3.2.4. Typer av utbildningsinsatser.....	16
3.2.5. Utbildningsdesign.....	17
3.2.6. Stöd från chefen.....	18
3.3. <i>Kulturell organisationsförändring</i> .....	19
3.3.1. Organisationsförändring .....	19
3.3.2. Organisationskultur .....	20
3.3.3. Förändring av organisationskulturen .....	21
3.3.4. Motstånd .....	22
4. Resultat.....	24
4.1. <i>Effekter</i> .....	24
4.1.1. Verksamhetsförändringar .....	24
4.1.2. Personlig utveckling av ledarskapet .....	25

4.1.3.	Förändrat arbetsutförande.....	27
4.1.4.	Samsyn .....	28
4.2.	<i>Organisatoriska förutsättningar</i> .....	29
4.2.1.	In-put .....	29
4.2.2.	Tydligt och engagerat ledarskap.....	29
4.2.3.	Samsyn .....	30
4.2.4.	Chefer bör gå först.....	30
4.2.5.	Tydliga mål.....	31
4.2.6.	Fortvarighet/Uppföljning.....	32
4.2.7.	Stabilitet.....	33
5.	<b>Analys</b> .....	35
5.1.	<i>Utbildning som ledarskapsutveckling</i> .....	35
5.1.1.	Utbildningens innehåll.....	35
5.1.2.	Uppföljning.....	36
5.2.	<i>Personlig utveckling</i> .....	37
5.2.1.	Det personliga ledarskapet.....	37
5.2.2.	Hierarkitoppens påverkan på ledarskapsutveckling .....	38
5.2.3.	Feedback och coaching.....	40
5.3.	<i>Organisatorisk utveckling</i> .....	41
5.3.1.	Förändringar på arbetsplatsen.....	41
5.3.2.	Reflektion .....	42
5.3.3.	Samsyn .....	43
5.3.4.	Stabilitet.....	44
5.3.5.	Motstånd.....	45
5.4.	<i>Sammanfattning</i> .....	46
6.	<b>Diskussion</b> .....	47
6.1.	Slutsats.....	49
6.2.	Förslag på vidare forskning .....	49
7.	<b>Referenser</b> .....	51
	<b>Bilagor</b> .....	a
	<i>Bilaga 1: Intervjuguide för informantintervju</i> .....	a
	<i>Bilaga 2: Intervjuguide för fokusgrupper</i> .....	b

# Förord

Vi vill inleda med att tacka alla som hjälpt oss i vårt uppsatsskrivande under terminens gång! Tack till Helsingborgs stad och framförallt Anna Ravelid och Britt Alström för ett väl fungerande och trevligt samarbete. Vidare vill vi ge ett stort tack till alla chefer som deltog i fokusgrupperna och delade med sig av sina upplevelser och tankar.

Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson för den stora hjälp och det stöd hon gett oss. Hennes information och synpunkter har varit väldigt värdefulla och vi är tacksamma över att ha haft privilegiet att få hennes hjälp under denna termin.

*Amanda Rizzo och Johanna Prior*

*Lund, Januari 2014*

# 1. Inledning

Arbetsgivarverket är en statlig arbetsgivarorganisation som ansvarar över den statliga arbetsgivarpolitiken. Enligt dem ska organisationer utveckla och ta vara på den kompetens som finns i organisationen. Bra chefer som kan leda medarbetare i strategiska förändringar behövs därmed (Arbetsgivarverket, 2012). Detta visar på ledarskapskompetensens betydelse vid förändringar och organisationsutveckling. Ledarskapsutveckling är ett ämne med många träffar hos databaser för vetenskapliga artiklar. Ämnets aktualitet och ständiga utveckling går inte att betvivla. All forskning kring ledarskapsutveckling som hittats under arbetets gång har uppvisat en stor bredd av infallsvinklar och typer av utvecklingsinsatser. Intressant är därför att titta på hur olika utvecklingsinsatser faktiskt påverkar individer och organisationer, genererar de effekter och varför? Detta kan förstås vara svårt för en organisation att ha vetskap om innan genomförandet och enligt Lundmark (1998) måste individen inte bara ha lärt sig något av utbildningsinsatsen, utan även ha möjlighet att praktisera de tillägnade kunskaperna på arbetsplatsen. Det blir därför viktigt att enligt McCracken, Brown & O'Kane (2013) ha en organisationsmiljö som stödjer deltagande i utvecklingsaktiviteter och kunskapsöverföring. Med nyfikenhet för ledarskapsutvecklingens ständiga förnyelse, karaktärer och dess påverkan på individer har denna studie genomförts med entusiasm för Helsingborgs stads räkning. Ett stort intresse för den offentliga sektorn har även funnits, där ledarskapsforskning bedrivs i mycket mindre skala än vad som är fallet för den privata sektorn.

## 1.1. Bakgrund

Helsingborgs stad genomförde en temperaturmätning år 2010 i de olika förvaltningarna kring vilka utmaningar organisationen står inför de närmaste tre till fem åren i framtiden och vilka förutsättningar som bör råda för att organisationen ska klara av framtida utmaningar. I resultatet framkom att ledarskapet var ett potentiell förbättrings- och utvecklingsområde. HR-avdelningen använde denna information till ett projekt som de idag kallar för "Att leda framtidens medarbetare". Med koppling till detta har en ledarskapspolicy framtagits. De centrala delarna är: Jag vill lyckas, jag skapar värde, jag samspelar samt jag leder mig själv. Utifrån dessa har en utbildning utformats för cheferna med syfte att utveckla ledarskapet kring eget ansvar, egen utveckling samt gemensam syn på ledarskapet emellan cheferna i organisationen. Utbildningen tar även upp feedback och coachande ledarskap. Centrala delar i utbildningen var att cheferna fick genomföra en 360°-undersökning vilket innebar att de själva, deras medarbetare och deras chefer fick framföra vilka förväntningar som finns på det individuella ledarskapet.Handledning i form av trepartssamtal mellan utomstående part, överordnad chef och deltagaren i utbildningen genomfördes som uppföljning. Vidare genomfördes diskussioner med chefer från olika förvaltningar, gruppövningar och feedback samt coachande samtal (Intervju, Anna Ravelid, 2013-09-20).

Målet är att alla cirka 400 chefer inom Helsingborg Stad ska genomgå utbildningen. Kriterier för deltagande är budget-, verksamhets- och personalansvar, men vissa deltagare som inte uppfyller alla kriterier har fått delta ändå (Intervju, Britt Alström, 2013-10-30). Idag har 146 personer genomgått den obligatoriska utbildningen och resterande kommer genomgå den under det närmaste året (Intervju, Anna Ravelid, 2013-09-20).

## **1.2. Problemformulering och forskningsfrågor**

Ledarskap Helsingborg syftar till att utveckla ledare så att de agerar och känner sig som en del av helheten samt till att öka mål- och resultatorienteringen. Ledarna tränas i att utveckla, fördjupa och förbättra sina färdigheter under utbildningens gång. Frågor som i studien önskas få svar på är följande:

Vilka effekter har Ledarskap Helsingborg genererat?

- På vilket sätt kan programmet ha lett till lärande och nya färdigheter?
- Hur har programmet påverkat chefernas utförande av sitt arbete?

Vilka organisatoriska förutsättningar behövs för att Ledarskap Helsingborg ska leda till lärande och nya färdigheter?

- Vilka verktyg är nödvändiga för att deltagarna ska kunna genomföra en varaktig förändring i arbetsutförandet efter Ledarskap Helsingborg?

## **1.3. Syfte**

Syftet är att lyfta fram effekter av Ledarskap Helsingborg, samt att belysa vilka förutsättningar som krävs för att utbildningen ska generera lärande och förändring. Studien utgår ifrån hur deltagarna i utbildningen upplever effekterna samt hur de ser på de organisatoriska förutsättningarna.

## **1.4. Avgränsningar**

I studien ligger fokus på fenomenets effekter och organisatoriska förutsättningar. Studiens resultat har baserats på två fokusgrupper om sex respektive sju chefers diskussioner kring deltagandet i Ledarskap Helsingborg. Totalt har 13 chefer med olika bakgrunder och från olika förvaltningar deltagit i studien.

## **1.5. Pedagogisk relevans**

Pedagogik handlar för studiens författare om lärande och utveckling. Denna studie undersöker vilka effekter deltagarna i Ledarskap Helsingborg anser har uppkommit tack vare utbildningen, samt vilka organisatoriska förutsättningar de upplever finns eller måste finnas för att utbildningen ska kunna generera lärande och förändring. Eftersom studiens syfte handlar om upplevda utbildningseffekter (lärande) samt organisatoriska förutsättningar (hur lärande kan främjas på organisationen) anses den vara av pedagogisk relevans.

## **1.6. Disposition**

Metoden inleder uppsatsen där en redogörelse för genomförande sker, parallellt med en metoddiskussion. Vidare följer teori som framtagits utifrån det resultat som följer. Teorin inleds med en beskrivning av processen för referenssökning för att läsaren från början ska ha vetskap om källkritik, sökning och urval. Teorin presenteras före resultatet trots att genomförandet skett i omvänd ordning, då det uppfattas läsvänligt. Analys där empiri och teori sammankopplas, samt en diskussion där egna åsikter framförs, presenteras därefter. Avslutningsvis följer en slutsats som avrundar uppsatsen. Harvardsystemet är utgångspunkten för referenstekniken.

## **2. Metod**

I detta kapitel presenteras studiens metodteori horisontellt tillsammans med en metoddiskussion. Kapitlet behandlar studiens ansats, datainsamling, analysarbete, etik, validitet och tillförlitlighet.

### ***2.1. Utgångspunkt***

Denna studie kommer att för uppdragsgivaren, Helsingborgs stad, fungera som en effektutvärdering då deltagarnas syn på effekter av Ledarskap Helsingborg lyfts fram. Det är dock ingen effektutvärdering i den bemärkelse att studien följt specifika riktlinjer för hur en effektutvärdering bör genomföras, utan studien bör istället betraktas som en vetenskaplig kandidatuppsats där en kollektiv syn på fenomenet kommer att presenteras, då det är essensen. Vidare kommer förslag på utveckling inte att presenteras, eftersom denna studie är en del av den större utvärdering som uppdragsgivaren genomför.

#### **2.1.1. Ansats**

En fenomenologisk ansats ligger till grund för den kvalitativa studien, men anspråk görs inte på att följa detta fullt ut. Ansatsen innebär att fokus ligger på essensen i mänskliga upplevelser. Essensen är kärnan som visar vad som är viktigt i ett fenomen. Individens föreställning kring ett fenomen varierar och avgränsningen kring fenomenet styrs efter hur deltagarna ser på det. Syftet är att finna ett oföränderligt och gemensamt fokus (Fejes & Thornberg, 2009). I studien ligger intresset i att se deltagarnas gemensamma föreställningar av utbildningens effekter samt de organisatoriska förutsättningar de anser behöver finnas för att de ska kunna använda sig av kunskapen de tillägnat sig.

I enlighet med Fejes & Thornberg (2009) har studien genomförts förståelseinriktat samt induktivt vilket enligt författarna är i linje med epoché, som betyder att externa referensramar i förhållande till upplevelsen inte använts i analysarbetet. Detta innebär att upplevelsen med andra ord inte får sin mening påtvingad utifrån, utan förklaras i termer av dess egna verkliga system av mening. En parentes har därmed satts kring de egna kunskaperna och tankarna kring fenomenet. Resultatet presenteras och analyseras horisontellt, och inga antaganden angående om vad som är mest väsentligt har gjorts.

### ***2.2. Datainsamling/genomförande***

#### **2.2.1. Informantintervju**

Inledningsvis har en intervju genomförts med två nyckelpersoner som har stor insikt och påverkan i utbildningen. Intervjun var semistrukturerad då viss kontroll av intervjufrågorna var önskvärt då behov av bakgrunds- och processinformation fanns. Semistrukturen innebär i enlighet med Cohen, Manion, & Morrison (2011), en frihet att efter informanternas respons på de förbestämda frågorna anpassa följdfrågor som passar processen. Strukturen på frågorna varierade (se bilaga 1), där slutna frågor valdes då specifika och korta svar efterfrågades. När djupgående information om nyckelpersonernas syn på ett specifikt ämne istället önskades, föll valet på öppna frågor. Enligt Cohen et al. (2011) har dessa fördelen att vara flexibla, uppmuntrar samarbete, hjälper intervjuaren reda ut eventuella missuppfattningar samt ger intervjuaren en möjlighet att driva intervjun djupare. Syftet med intervjun var alltså att ta reda på information som behövs för att kunna genomföra framgångsrika fokusgrupper. Intervjun transkriberades ef-



ter genomförandet och materialet fungerade sedan som underlag, utifrån vilket diskussionsteman till fokusgrupperna framtagits.

## **2.2.2. Fokusgrupper**

Som datainsamlingsmetod har fokusgrupper genomförts med chefer som genomgått Ledarskap Helsingborg. Enligt Sagoe (2012) är fokusgrupper en passande huvudsaklig datainsamlingsmetod för ämnen som är för svåra för kvantitativa metoder att studera. I denna studie handlar det om deltagarnas upplevelse av fenomenet. Fokusgrupper är enligt Cohen et al. (2011) och Wibeck (2010) en form av gruppintervju där tyngdpunkten ligger på interaktionen inom gruppen, som diskuterar det fokus moderatorn förser dem med. Interaktionen i gruppen kan inte uppnås i någon annan kvantitativ eller kvalitativ metod. Deltagarna ges möjlighet att ställa frågor till varandra, samt omvärdera och utbyta åsikter. Greenbaum (2003) i Sagoe (2012) menar att nya sätt att se på fenomenet ofta uppkommer tack vare den djupa diskussionen moderatorn kan stimulera. Wibeck (2010) förtydligar att fokusgrupper används för att se människors föreställningar, attityder, tankar och värderingar, vilket ligger i linje med denna studies syfte. Det är en lämplig metod för att se hur gruppen skapar mening åt det fenomen som diskuteras, och fördelen med fokusgrupper är att deltagarna i gemensam diskussion reflekterar och skapar sin form av situationsbunden verklighet. Kunskapen utvecklas i samspel med andra. Cohen et al. (2011) belyser att detta resulterar i en kollektiv syn snarare än en individuell syn då interaktionen sker mellan deltagarna.

### **2.2.2.1. Urval**

Tillsammans med organisationen bestämdes att populationen skulle bestå av chefer som deltagit i Ledarskap Helsingborg för senast ett och ett halvt år sedan och tidigast sex månader sedan. En öppen ansökan utformades efter Stewart, Shamdasani och Rook (2007) anvisningar om att tid, plats, generell beskrivning av studiens natur och diskussionsämnen ska presenteras, samt Wibeck (2010) som vill att en betoning på betydelsen av individens deltagande och åsikter presenteras. Cheferna erbjöds två tider att välja mellan då Stewart et al. (2007) tror att det kan öka chansen till intresseanmälningar.

Antalet deltagare i fokusgrupper ska enligt Stewart et al. (2007) bestå av sex till tolv deltagare, eller fyra till sex deltagare enligt Wibeck (2010). Ett totalt antal deltagare på färre än sex stycken gör enligt Stewart et al. (2007) diskussionen trögflytande och fler än tolv stycken försvårar moderatorns hantering av diskussioner. Wibeck (2010) menar istället att det med ett för stort antal deltagare finns risk för subgrupper eller att tystlåtna hamnar i skymundan, medan ett för litet antal deltagare tvingar den ena medlemmen att medla mellan de andra två medlemmarna, alternativt att en deltagare stöts ut. Till fokusgrupperna i denna studie anmälde 13 stycken chefer i en population på totalt 160 chefer sitt intresse och två fokusgrupper utifrån detta var realistiskt genomförbart, med sex respektive sju deltagare i vardera. Urvalet inom populationen var ett intresseurval.

### **2.2.2.2. Förberedelser**

Innan genomförandet av fokusgrupperna framtog ett stimulusmaterial innehållande ett välkomnande, påminnelse om datum och tid, samt en förklaring om vilka ämnesområden som skulle behandlas. Det fanns en önskan om att detta i enlighet med Wibeck (2010) skulle skapa en direktkontakt mellan moderatorerna och respondenterna, förbereda respondenterna på den kommande diskussionen och få dem att reflektera över hur

de själva står i frågan. Stimulusmaterialet skickades ut via e-post till alla bekräftade deltagare några dagar innan schemalagd fokusgrupp.

För att framgångsrikt kunna leda fokusgrupperna tillägnades kunskap om bias, grupp-komposition, ledarskapsstilar, den fysiska scensättningen av gruppen, hur en moderator strategiskt kan leda gruppintervjuer och hur eventuella problem kan avledas eller motarbetas under processens gång. Till sist upprättades även en intervjuguide (se bilaga 2), som enligt Stewart et al. (2007) är en agenda för gruppdiskussionen som ger en struktur inom vilken gruppdeltagarna interagerar och artikulerar sina tankar och känslor. Intervjuguiden påverkas av den grad av struktur undersökaren valt för genomförandet. Dessa fokusgrupper genomfördes med en låg grad av struktur, varför intervjuguiden i enlighet med Wibeck (2010) och Stewart et al. (2007) innehöll breda ämnesområden snarare än förbestämda frågor. Två breda ämnesområden gav studiens respondenter stor frihet i diskussionen då moderatorn endast ställde frågor vid långa tystnader, om respondenterna inte gick tillräckligt djupt på ämnet eller om ett förtydligande önskades. Intervjuguiden utvecklades i samarbete med uppdragsgivaren och studiens handledare.

### **2.2.2.3. Process**

I enlighet med Stewart et al. (2007) och Wibeck (2010) satt deltagarna runt ett bord för att förstärka känslan av gruppidentitet och samhörighet samt för att möjliggöra ögonkontakt. Moderators förde en lista med namn efter placering för att ha möjlighet att ställa direkta frågor till deltagarna. Wibeck (2010) lyfter fram att det är viktigt att inte rikta sig mot ett avgränsat antal deltagare, då detta kan tolkas som att uppskattningen från moderators bildat en norm av vad som är accepterat att säga och inte. Karger (1987) i Stewart et al. (2007) bekräftar vikten av detta och hävdar att moderators bör uppmuntra respondenterna att integrera med varandra för att kunna uppnå optimal synergi. Wibeck (2010) och Stewart et al. (2007) betonar att det är viktigt att använda sig av tystnad och låta deltagarna utnyttja den till reflektion. Moderators uppgift är att få deltagarna bekväma med situationen samt presentera syfte och dagens upplägg. Wibeck (2010) förklarar att moderators känslor kan smitta av sig på gruppen, det är därför viktigt att moderators är medveten om det egna uppförandet. Inledningsvis introducerades moderators och observatören. En atmosfär av tillit och öppenhet eftersträvades, inspelningsverktyg uppmärksammades, försäkringar om konfidentialitet utlovades, diskussionens agenda fastställdes och grundreglerna sammanfattades kort. Därefter fick respondenterna introducera sig själva. Moderators arbetade kontinuerligt med att medvetengöra sitt eget agerande i syfte att motarbeta en eventuell påverkan på deltagarna.

Enligt Stewart et al. (2007) och Wibeck (2010) förändrar En video- eller ljudinspelning eller närvarande observatör förändrar inte respondenternas respons. Närvaron av dessa ska tillkännagöras och respondenter obekväma med att spelas in ska kunna lämna salen ogenerat. Video- eller ljudinspelning berikar och detaljerar rådata enligt Wibeck (2010), varför denna studies fokusgrupper ljudinspelades. En passiv observatör användes för att anteckna utstickande icke-verbal kommunikation samt gruppens stämning. Enligt Stewart et al. (2007) ska observatörer sitta en bit från gruppen för att markera sin roll, vilket efterföljdes vid genomförandet. Detta har efteråt varit uppskattat då moderators och observatören tillsammans diskuterat och reflekterat över hur det gick och vad som upplevdes vara viktigt.

Eftersom fokusgrupperna till stor del hade en låg struktur anammades en intervjustil med både direkta och indirekta inslag. Detta möjliggör enligt Stewart et al. (2007) för moderatorn att ge direktiv och struktur om det visar sig vara nödvändigt att få vidare diskussionen, kontrollera dominant gruppledmedlemmar eller få fram tysta respondenter. Moderatoren ger dock främst respondenterna stor frihet att själva forma diskussionen inom fenomenets ramar, vilket möjliggör gruppinteraktion, gruppsynergi och spontanitet. Ett stödjande ledarskap är vanligast enligt författarna och innebär enligt Wibeck (2010) att se till deltagarnas personliga behov, vara vänlig, tillmötesgående, omtänksam samt skapa ett vänskapligt klimat och behandla respondenterna likvärdigt. I enlighet med Stewart et al. (2007) som menar att en respondents första svar ofta är ofullständigt, användes uppföljningsfrågor samt bekräftande ljud och icke-verbala kommunikation för att få respondenten djupare i sitt resonemang. Uppmärksamhet gavs även till icke-verbala hintar, som moderatorn strävade efter att fånga upp och låta respondenterna utveckla. Dessa kan nämligen resultera i att mer information kan utvinnas. Wibeck (2010) bekräftar detta och förtydligar att utmaningen ligger i att efterfråga mer information utan att använda ledande frågor eller göra respondenten defensiv.

Fokusgruppsessionen indelades i två delar där deltagarna först fick lista och diskutera faktiska effekter av utbildningen. Sedan fick de skriva ner organisatoriska förutsättningar på lappar samt diskutera dessa och sortera in dem i kategorier. Diskussionerna i fokusgrupperna flöt på bra och alla fick komma till tals. I fokusgrupp 1 var en respondent mycket mer tystlåten än de andra, vilket moderatorn möjligtvis hade kunnat fånga upp bättre. Respondenten visade dock upp ett aktivt icke-verbalt kroppsspråk och tog plats för att tala vid båda ämnesområdena, om än inte i samma utsträckning som resterande respondenter. I fokusgrupp 2 satte moderatorn vid ett tillfälle namn på respondenternas mening genom att föra in ett begrepp i diskussionen vilket motsade parantesättningen av den tidigare kunskapen i enlighet med den fenomenologiska ansatsen.

### **2.2.3. Analys**

Nedan presenteras hur analysarbetet genomförts i denna studie. Den metodlitteratur som efterföljts i analysarbetet bekräftar varandra till stor del, vilket talar för relevansen av denna typ av genomförande i fenomenologiska studier med fokusgrupper som datainsamlingsmetod.

Det insamlade materialet ska översiktligt analyseras för att inledningsvis få fram helhetsbetydelsen, för att därefter fokuseras till materialets mest betydelsefulla innehåll. Sedan ska materialet läsas igenom noggrant med syfte att dela upp informationen i mindre beståndsdelar, samt att finna meningsbärande enheter och skillnader i innehållet. Dessa analyseras sedan för att belysa fenomenet på ett nytt sätt utifrån vad respondenterna sagt, vilket ger olika aspekter av ett fenomen (Fejes & Thornberg, 2009). Detta relateras i sin tur till kontexten (Fejes & Thornberg, 2009; Wibeck, 2010; Hycner, 1985 i Cohen et al., 2011). Enligt Wibeck (2010) bör transkriberingar granskas på skilda håll av moderator och observator eftersom tolkningarnas trovärdighet då ökar, eftersom flera aspekter vägs in i likhet med interkodarreliabiliteten. Kodningen ska resultera i centrala diskussionsämnen och presenteras antingen horisontellt eller vertikalt. Detta efterföljdes i denna studie och valet föll på en horisontell presentation då det innebär att de essenser som uppkommit i fokusgrupperna kan analyseras gemensamt.

Genom meningsstyrande tolkning framkommer det explicita och implicita i resultatet. Dessa ska synliggöras genom kortfattade beskrivningar innan analysarbetet kan förlöpa. Därefter ska de centrala teman som framträder i beskrivningarna framtas, det vill säga det invariata, fenomenets essens (Fejes & Thornberg, 2009). En diskussion mellan moderator och observator bör föras kring gemensamma faktorer och ämnesområden som funnits. Respondenternas mening ska alltså i diskussionen framtas genom kristallisering och kondensering för att viktiga teman ska identifieras (Wibeck, 2010; Hycner, 1985 i Cohen et al., 2011; Stewart et al., 2007). Detta genomfördes i likhet med ovanstående metodteori med syfte att finna gemensamma essenser i relation till forskningsfrågorna. Dessa sorterades in i huvudrubriker som fick lägga grund för resultatet.

Analysen är ett systematiskt arbete där resultatet blir likadant oavsett vem som genomför analysarbetet. Datainsamling och analys är parallella arbeten då analysen påbörjas redan vid första fokusgruppens genomförande (Wibeck, 2010). I studien upplevdes det vara oundvikligt att under genomförandet av fokusgrupperna undvika reflektion över resultatets riktning. Försök att motarbeta detta genomfördes, då moderatorn enligt Wibeck (2010) annars riskerar att påverkas av analysen och därmed omedvetet kan styra deltagarna utifrån tidigare analys. Enligt Cohen et al. (2011) är dataanalys i kvalitativa studier dock i stort sett alltid tolkad, representationen blir därför aldrig helt exakt utan snarare reflexiv. Avslutningsvis bör informationen enligt Fejes & Thornberg (2009) verifieras, vilket enligt Hycner (1985) i Cohen et al. (2011) kan genomföras genom en kontroll av respondentvaliditeten. Respondenterna ges alltså möjlighet att avgöra om essensen är riktig och om den fångats till fullo. I relation till nämnda författare har kontroll genomförts via återvändning till en i fokusgrupperna närvarande nyckelperson som tillsammans med observatorn observerade fokusgruppsdiskussionerna.

## **2.3. Kvalitet**

### **2.3.1. Validitet och reliabilitet**

Reliabilitet handlar om hur tillförlitlig en studie är och för att en studie ska anses ha god reliabilitet ska den kunna imiteras och generera samma resultat, oavsett tidpunkt eller forskare menar Silverman (1993) i Wibeck (2010). LeCompte & Preissle (1993) i Cohen et al. (2011) bekräftar detta och anser att reliabilitet är positivistisk och att dess krav på kontroll och manipulering av fenomenet kan snedvrída dess naturliga förekomst. Enligt Stewart et al. (2007) minskar reliabiliteten av data när fokusgrupperna genomförs med öppna frågor och liten struktur. Detta har inte upplevts vara ett problem i denna studie, då fokusgrupperna inte har som syfte att generera data som kan generaliseras. Syftet har istället varit att få en djupare förståelse för gruppens tankar och attityder. Viktigt att ha i åtanke är enligt Tannen (1984) i Wibeck (2010) att det finns många olika tolkningar på en situation och den som presenteras i en studie är bara en av dem. Lincoln & Guba (1985) i Cohen et al. (2011) anser att reliabilitet i kvalitativa metodologier istället bör handla om detaljrikedom, responsdjup, allsidighet, verklighetstrogenhet samt kontext- och situationsspecifikation. Enligt Cohen et al. (2011) är undersökarens uppgift att tillhandahålla tillräckligt rik data för att intressenter själva ska kunna bestämma om generalisering är möjligt eller inte på deras situation.

Enligt Cohen et al. (2011) reduceras validiteten om reliabiliteten i intervjusituationer ökar på grund av hårdare kontroll. Om moderatorn agerar rationellt, kalkylerande och

avskild från respondenten kommer intervjun sannolikt upplevas mindre vänskaplig, vilket resulterar i förekomsten av kalkylerad respons. Validitet handlar om studien för-  
mått mäta det som finns för avsikt att mäta. I denna studie har ett tydligt mänskligt ele-  
ment funnits i intervjusituationen för att stärka validiteten. Syftet är inte att generalisera  
resultatet utan att istället belysa gruppens syn och upplevelser på fenomenet. Fokus  
kommer alltså ligga på den interna validiteten och inte den externa. Studien behandlar  
därmed begreppet validitet som förståelse, tillförlitlighet och meningsfullhet. En repre-  
sentation av verkligheten eftersträvas, inte en reproduktion av den.

Ärlighet, datarikedom och strävan efter objektivitet hos undersökaren är något som kan  
öka validiteten i kvalitativ data menar Cohen et al. (2011). För att åstadkomma validitet  
i kvalitativ data måste studien inneha datarikedom, undersökaren vara objektiv i den  
mån det går, och studien måste vara ärlig och djup. Objektivitet är dock inget som helt  
kan uppnås då undersökare är en del av den värld som undersöks. Validitet ska dock  
inte uppfattas som ett absolut tillstånd då respondenternas subjektivitet, åsikter, attityder  
och perspektiv bidrar till en grad av bias i kvalitativ metod. Bias finns enligt författarna  
hos intervjuaren, respondenten samt innehållet i ställda frågor. För att minska graden av  
bias och uppnå så god validitet som möjligt har mängden bias i studien motarbetats.  
Enligt Stewart et al. (2007) är bias hos moderatören något som kan uppkomma både av-  
siktligt och oavsiktligt. Kennedy (1976) i Stewart et al. (2007) betonar tre biaskällor  
som kan hota moderatörens objektivitet, vilka beaktats i fokusgruppsgenomförandet ge-  
nom parentessättning av den egna kunskapen och erfarenheten kring ämnet. Den första  
handlar om personlig bias som är en benägenhet att välkomna och förstärka åsikter som  
överensstämmer med den egna åsikten. Den andra handlar om omedvetna behov av att  
tillfredsställa klienten vilket innebär en benägenhet att välkomna och förstärka åsikter  
som överensstämmer med klientens åsikt. Den tredje och sista är behovet av överens-  
stämmelse som är en benägenhet att välkomna och förstärka åsikter som överensstäm-  
mer internt i gruppen. Cohen et al. (2011) bekräftar dessa tre typer av bias men menar  
även att det kan handla om att intervjuaren missförstår respondenten samt att intervjuar-  
en och respondenten har olika tolkningar av frågornas faktiska innehåll. Medvetenhet  
kring dessa typer av bias har funnits under fokusgruppernas genomförande vilket för-  
hoppningsvis resulterat i att de inte fått påverka resultatet i större utsträckning. Kreuger  
(1998c) i Wibeck (2010) redogör för att det finns en risk för att deltagarna inte säger  
eller överdriver det de tänker och tycker på grund av upplevt grupptryck. Det är upp till  
moderatören att avgöra om resultatet av fokusgrupperna är tillförlitligt genom att jämföra  
materialet med forskningsfrågorna och se till studiens kontext, samt försöka förstå re-  
spondenternas perspektiv. I studien som genomförts har syftet varit att finna de gemen-  
samma essenser som diskuterats utan hänsyn till bakgrunden för diskussionen. Om del-  
tagarnas uttalanden påverkats av situationen eller av upplevt hot till exempel är inget  
som påverkar valet av fenomenen.

I genomförandet av fokusgrupperna stärktes validiteten av den validitetskontroll som  
den till stora delar indirekta intervjustilen medförde. Moderatören kontrollerade re-  
spondenternas förståelse av fenomenet genom att be deltagarna förklara mer detaljerat  
eller be deltagarna att återupprepa något som moderatören inte hörde eller förstod i en-  
lighet med Stewart et al. (2007). För att stärka validiteten har resultatet kategoriserats  
efter kategorier som för deltagarna själva är meningsfulla, det vill säga innehållsvalidi-  
teten har stärkts. En sammanfattning av transkriberingarna har skickats till den av nyck-

elpersonerna som närvarade vid båda fokusgruppsstillfällena för att kontrollera respondentvaliditeten, det vill säga kontrollera om respondenternas mening tolkats på ett korrekt sätt. Fokusgrupperna spelades även in, det teoretiska urvalet grundades på färdigställd data, alla åsikter i fokusgrupperna gavs lika mycket betydelse och i analysen har eftersträvat alternativa tolkningar eller förklaringar av data.

### 2.3.2. Etik

Etik definieras av Cavan (1977) i Cohen et. al. (2011, s. 58) i svensk översättning som *“en fråga av principiell känslighet för andras rättigheter och att samtidigt om sanning bra, är respekten för människovärdet bättre”*. Kimmel (1988) i Cohen et al. (2011) lyfter fram att forskare bör vara medvetna om att skillnaden mellan etiskt och oetiskt beteende inte är absolut, etiska dilemman måste ses i kontexten och i samband med variabler som kan påverka etiken. Ur en absolutistisk syn på etik bör konsekvenserna av ett handlande vägas noggrant mot varandra. Det handlar om att bete sig rättvist, ärligt och med respekt mot andra i en undersökningssituation. Relativistisk etik innebär till skillnad från detta att situationen avgör beteenden. Det skapar en situationsanpassad etik där etiska riktlinjer inte hjälper mycket vid beslutsfattande. Effekter på deltagarna från undersökningen bör tas i beaktning. Ett problem är även enligt Cohen et al. (2011) kostnads/nytta-förhållandet vilket innebär att balansera de krav som finns kring professionalitet i strävan efter att finna sanning, samt rättigheter och värderingar. Enligt Vetenskapsrådet (2002) kan detta jämföras med nyttjandekravet som innebär att framkommande information endast ska användas i syfte att uppfylla undersökningens ändamål. Cohen et al. (2011) menar att varje steg eller del i en undersökning, som till exempel datainsamlingsmetod eller hur materialet sedan används, skapar nya etiska överväganden som kräver hänsyn. Det kan vara viktigt att uppmärksamma att situationen med fokusgrupperna påverkar både moderatoren och deltagarnas etiska övertygelse och handlande. Studiens mening är att lyfta fram respondenternas syn med syfte att påvisa upplevda effekter och önskvärda förutsättningar utan medveten tolkning eller med syfte att generera önskvärda resultat. Vid fokusgrupperna i studien eftersträvades likabehandling, rättvishet och respektfullhet genom att alla uppmuntrades att komma till tals.

I intervjuer finns etiska dimensioner då människor samverkar på en mellanmännisklig nivå kring dem själva och det går att identifiera olika huvudproblem. Den viktigaste aspekten att reflektera över och ta i beaktning är informerat samtycke. Det innebär att undersökningsdeltagare har rätt till självbestämmande över deltagandet i studien (Cohen et al., 2011). Diener & Crandall (1978) har i Cohen et al. (2011, s. 52) definierat detta i svensk översättning *“förfaranden där individer väljer om de vill delta i en utredning efter att ha blivit informerade kring fakta som kan influera deras beslut”*. Deltagarna ska kunna vara kompetent ansvarsfulla att fatta riktiga beslut med rätt och fullständig information kring studiens upplägg och syfte, vilket är undersökningsledarens ansvar att säkerställa. De ska inte behöva delta i något negativt för dem som de inte förstår. Deltagandet ska vara frivilligt och de ska ha rätt att vägra deltagande samt att hoppa av under studiens gång. De ska ha full förståelse för studiens syfte och vilken situation de själva sätter sig i genom deltagande. Deltagarna ska även själva ha rätt att bestämma över den information de önskar dela med sig av. Författarna påpekar att de ska ha möjlighet att påverka vem som får ta del av informationen och hur den kommer att användas. I likhet med detta har Vetenskapsrådet (2002) tagit fram något kallas samtyckeskravet. Det innebär att deltagaren själv ska kunna påverka i hur stor utsträckning och under vilka vill-

kor medverkan ska ske, samt rätt till att avbryta sin medverkan om det inte upplevs behagligt att delta. Även Wibeck (2010) fokuserar i sin diskussion kring etik på frivilligheten i att dela med sig av information. Författaren anser att öppna fokusgrupper anses vara etiska i den bemärkelse att deltagarna i fokusgrupper har ett val i hur mycket de vill berätta och dela med sig av personlig information. Problematik kan dock uppstå om deltagarna förlitar sig på undersökningsledaren och att informationen som delas inte kommer föras vidare till någon obehörig men känner tvivel kring tillit till de andra deltagarna. Fokusgrupperna i studien har tagit hänsyn till ovanstående därmed genomförts på deltagarnas villkor.

För att säkerställa att deltagarnas rättigheter efterföljs inleddes studien med information från organisationens beställare av studien till deltagarna kring syfte och metod. Deltagarna fick ta ställning till informationen och besluta om de ville vara delaktiga, det var viktigt att betona att genomförandet var på deras villkor. Denna grund gjorde att en stabil relation kunde byggas upp. I fokusgrupperna fick deltagarna även information om att gruppintervjun var frivillig. Detta är i likhet med Vetenskapsrådets (2002) informationskrav som innebär att en individ som deltar i forskning tydligt ska informeras om villkor och rättigheter vid deltagandet. De fick information om att det är accepterat att lämna fokusgruppens när som helst om de upplever att det är obehagligt, samt att de inte behöver svara på frågor eller dela med sig av information de inte anser sig bekväma med. Problematiken framfördes kring tillit deltagarna emellan.

Vidare framhåller Cohen et al. (2011) att det är svårt att lova deltagarna anonymitet då informationen som delas kan kopplas till den som delar den, men konfidentialitet bör utlovas. Vetenskapsrådet (2002) sammanfattar detta med att den information som framkommer genom forskning ska hanteras med försiktighet. Moderator och observator närvarande själva i denna studies fokusgrupper och visste på så sätt vilka deltagarna var, detta innebär att anonymitet inte kunde utlovas. Däremot utlovades konfidentialitet och innebär vid överenskommelse med fokusgruppsdeltagarna att inte skriva ut deras riktiga namn samt sådan information som direkt kan relateras till deras yrkesroll eller position. Konfidentialiteten innebär även att de fick godkänna den ljudinspelning som önskades genomföras, att materialet efteråt ska förvaras tryggt och endast användas av studiens författare, samt att transkribering av materialet inte ska lämnas ut mer än till opponenter och handledare om behov upplevs hos dessa.

## 3. Teori

### 3.1. Sökning, urval och källkritik

Det referensmaterial som använts är både nationell och internationell vilket har till syfte att ge en bred och innehållsrik teori. Den internationella litteraturen kan påverka källornas relevans negativt då denna studie undersöker upplevda effekter och organisatoriska förutsättningar på en offentlig organisation i Sverige. Exempelvis är nordamerikanska källor överrepresenterade kring ämnet ledarskap, och många studier har genomförts på stora amerikanska företag. I denna studie har fokus legat på att finna relevanta källor för svenska offentliga organisationer. Om internationella källor använts har en eftersträvan av att hålla de specifika till ämnet funnits, generella artiklar har i största möjliga mån utslutits.

Berggren (2011) förklarar de källkritiska begreppen yttre kritik och inre kritik. Yttre kritik handlar om att bedöma om dokumentet är äkta. De bästa metoderna för att undvika förfälskade källor är enligt författaren dels att läsa flera källor om samma fenomen, dels söka information via databaser. I denna studie har endast vetenskapliga databaser använts för att hitta artiklar eller litteratur. Dessa databaser har varit Lovisa, LUBsearch, Libris, Emerald och ERIC. Samtliga databaser rekommenderas av SAMBIB, Samhällsvetenskapliga fakultetens bibliotek. Även vid inbokat möte med en bibliotekarie på SAMBIB med pedagogik som expertis, användes dessa databaser. Syftet med mötet var att erhålla hjälp med litteratursök till teorin. Vid användandet av databaserna har bland annat sökord som "transformational leadership", "organizational culture AND public sector", "organizational development", "feedback AND leadership", "coaching AND leadership" använts. Vid informationssök i Libris användes sökord som "organizational change", "organizational culture" och "resistance in organizations". Inre kritik beskriver Berggren (2011) som en granskning av källornas innehåll. Detta görs i denna studie utifrån tre kriterier: *samtidskriteriet*, *tendenskriteriet* och *beroendekriteriet*.

Om ett källmaterial skapas parallellt med att en händelse inträffar, blir den en del av händelseförloppet. Samtidskriteriet handlar om ökad tillit till källmaterial som skapats så nära händelseförloppet som möjligt i tid, tilliten ökar dessutom om källmaterialet blivit oförändrat efter händelseförloppet (Berggren, 2011). I denna studie har samtidskriteriet tagits i beaktning i den bemärkelsen att så nytt källmaterial som möjligt eftersträvats. På grund av att ledarskap är ett ämne det forskas mycket kring kan studien inte använda sig av allt för gammalt källmaterial, eftersom dessa riskerar att ha tappat sin aktualitet. För att få fram så aktuellt källmaterial som möjligt har i databassökningarna en avgränsning gjorts vad gäller år. Ett krav har dock funnits att samtliga vetenskapliga artiklar ska ha blivit *peer reviewed*, för att försäkra dess vetenskapliga kvalitet. Detta har ibland inneburit att äldre vetenskapliga artiklar ibland behövs användas, eftersom den vetenskapliga kvaliteten inte tummats på. I databaserna Libris och Lovisa, där vetenskaplig litteratur eftersökts, har en även avgränsning vad gäller de senaste årtionden gjorts.

Tendenskriteriet handlar om misstanken om att en källa färgats av författarens värderingar, eller att författaren tillrättalagt källinnehållet på något sätt. Detta behöver inte ske medvetet, utan kan handla om tendensen att överbetona forskningsresultat som stödjer modeller eller metoder författaren anser är mycket bra (Berggren, 2011). För att



undvika manipulerade referenser, eller referenser färgade av författarens åsikter har bland annat kravet på att vetenskapliga artiklar ska ha blivit *peer reviewed* funnits. Vidare har resultatets betydelse för studier i vetenskapliga artiklar noggrant kontrollerats, kravet har varit att resultatet ska tala för studiens vetenskapliga kvalitet och relevans, inte författaren.

Beroendekriteriet menar att en källa som bygger på en annan källa inte kan styrka dens innehåll, för att kunna styrka varandras innehåll krävs att källorna är oberoende av varandra. Dessutom ska sekundärkällor bortprioriteras och företräde ges primärkällor. Den mest ursprungliga källan ska alltså fungera som källa i den studie man genomför (Dahl, 1967 i Berggren, 2011). Beroendekriteriet har tagits i beaktning dels genom att gå till grunden om vem eller vilka som är den ursprungliga källan till det källmaterial som använts. Primärkällor har eftersträvat i största möjliga mån. Vad gäller studiens metod förekommer dock sekundärkällor, eftersom primärkällor var mycket svårt att hitta. Även i teorin har viss sekundärlitteratur använts i den utsträckning då författaren framfört egna idéer och tankar, samt höll med och lyfte fram andra författares forskning. Den mest grundläggande boken fungerade som underlag för avsnittet och för att försäkra sig om att informationen var täckande samt bekräfta informationens relevans och få en djupare förståelse, användes även en mer djupgående bok. Vid de tillfällen användning av annat material än originalkällor förekommit har endast informationen från författaren som skrivit boken använts.

Vidare önskades material som inte tillhör Studentlitteratur, då de ofta är grundläggande, men det användes i viss utsträckning då materialet ansågs vara av vikt samt att materialet tydligt ansågs anpassat efter ändamålet. Andra förlag som ligger bakom publicering av den tryckta litteratur som använts är främst förlag som publicerar läromedel samt arbetsverktyg. Huvudsakligen är författarna till de källmaterial som används i studien professorer och forskare inom de aktuella ämnesområdena som tas upp i studien. Författare har genomfört egna studier kring ämnesområdet och beaktning kring kontexten har gjorts i den utsträckningen att bedömning av materialet har skett och endast lyfts fram om det anser vara av vikt för denna studie.

## **3.2. Ledarskapsutveckling**

Den information som erhållits angående Ledarskap Helsingborg från fokusgruppernas deltagare talar för en utbildning fokuserad på utveckling av ledarskap. Ur fokusgruppsdiskussionerna går även att se skillnader på typer av ledarskapsstilar, utveckling av det personliga ledarskapet, upplevelsen av utbildningens effekter, organisatoriska förutsättningar och den överställda chefens roll i deltagarnas ledarskapsutveckling.

### **3.2.1. Ledarskapsstilar**

#### **3.2.1.1. Transformellt ledarskap**

Transformellt ledarskap handlar om att bredda och lyfta anställdas intressen, generera medvetenhet och acceptans av gruppens syfte och uppdrag, samt hjälpa anställda att se bortom självintresse och istället fokusera på gruppens bästa. Transformella ledare uppnår detta genom att bland annat agera karismatiskt mot anställda och inspirera dem. Anställda identifierar sig ofta med karismatiska ledare, vilka tenderar att ha en hög grad av tillit och självförtroende. Transformella ledare kan även försöka möta sina anställdas

individuella emotionella behov genom att vara omtänksamma och/eller stimulera de intellektuellt. Att agera mentor till anställda som behöver hjälp att växa och utvecklas är även ett vanligt transformellt ledarskapsdrag (Bass, 1990). Motsatsen till detta kallas transaktionellt ledarskap, som involverar en utbytesprocess mellan ledare och anställda. Utbytet kan resultera i att ledaren får sina anställda att följa hens önskan, men detta sker oftast utan entusiasm och tillgivenhet till uppgifterna (Burns, 1979).

### **3.2.1.2. Coachande ledarskap**

Ett effektivt ledarskapsbeteende i organisationer är coachning (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013). Effektiv coachning ökar enligt McNally (2013) anställdas kompetens och självförtroende. Detta kommer i sin tur öka prestationsnivån och stimulera produktiviteten positivt, vilket även kan komma att bli en dominoeffekt i arbetsgruppen. Genom coachning kan en ledare uppmuntra sina anställda att ta på sig mer ansvar på arbetet. Ledarskapscoachning kan enligt Kim et al. (2013) användas som en organisatorisk strategi eftersom deras studie visar att coachning förbättrar anställdas tillfredsställelse, rollförtydligande, engagemang, prestation. För att en ledare ska coacha effektivt krävs enligt McNally (2013) flera viktiga färdigheter. Ledaren bör inledningsvis inneha förmågan att bygga relationer och tillit. Detta inger trovärdighet och ger relationen ett ömsesidigt engagemang. En effektiv coachning inleder alltså med ömsesidig tillit, framförallt när djupare problem är involverade, som exempelvis byte av position på arbetet. En annan betydelsefull färdighet är förmågan att lyssna ordentligt på sina anställda. Genom att lyssna kan en ledare få insikter till problem, djupare förståelse för sina anställda och situationer på arbetsplatsen med mera. Ledaren måste även ställa frågor och skapa dialoger för att hjälpa sina anställda att se möjligheter och tillfällen, lösa problem och er-hålla sina anställdas tillgivenhet.

Effektiv coachning handlar även om att ge feedback till anställda. Sådana utvärderingar ska baseras på observationer och bedömas mot objektiva kriterier. Oavsett om feedback ges formellt eller informellt måste den utformas efter vad som tidigare fungerat samt individens färdighetsnivå. Även om coachning kan följa en väldigt formell process, bör samma principer appliceras på informella coachningsituationer (McNally, 2013).

### **3.2.2. Organisatoriska förutsättningar för ledarskapsutveckling**

I lärande organisationer läggs mycket resurser på utveckling samt att mäta och belöna lärande. Individuellt lärande betraktas som betydelsefullt för organisationens effektivitet. Mer coachning, mentorskap och uppmuntran till personlig utveckling förekommer. Ett stödjande organisatoriskt klimat och kultur uppmuntrar chefer att applicera färdigheter som tillägnats från utbildning och utvecklingsaktiviteter (Yukl, 2013). McCracken et al. (2013) håller med om att det är viktigt att skapa en miljö som stödjer utbildnings- och utvecklingsdeltagande samt överföring av kunskap. På så sätt kan organisationen maximera träningsinvesteringens återbäring.

Offentliga organisationer kan påverka träningen innan, under och efter utbildning med syfte att införa effektiva träningsstrategier för att öka ledarskapsträning. Inledningsvis kan en organisation genomföra en behovsanalys, ha ett stabilt managementsystem på plats, samt genomföra en fullvärdig förberedelse för att underlätta deltagande i träning för anställda, som inte ska behöva återvända till ett överfullt skrivbord. Under träning måste organisationen försäkra sig om att utbildningsdesignen är relevant och anpassad

till den nuvarande miljön på arbetsplatsen, samt att deltagarna förstår länken mellan utbildningen och de nuvarande prioriteringarna och miljöutmaningarna i den offentliga sektorn. Efter träning bör deltagarna uppmuntras att sätta upp mål om träningsinnehållet, samt att överföra träningen till andra personer i organisationen. Utvärderingar efter träningsinsatser bör också implementeras (McCracken et al. 2013).

### **3.2.3. Kompetensutveckling**

Enligt Sandberg & Targama (1998) är en ledares uppgift att påverka medarbetarnas förståelse av organisationen och dess strategiska riktning. Detta synsätt innebär att ledningen inte bör styra sin organisation och sina medarbetare genom regler, kontroll och fasta förhållningssätt utan uppmuntra sin personal till att själva tänka och komma med nya idéer och visioner. I likhet med detta kan enligt Sandberg & Dall'Alba (2006) inte yrkeskompetens tillägnas genom tillhandahållande av regler. Författarna anser att det finns många varierande modeller kring hur kompetensutveckling sker. Gemensamt innebär de att kompetensutveckling sker kumulativt stegvis och att människor måste passera alla steg för att kunna nå högre nivå av kunskap och färdigheter. Detta sker genom formell utbildning och informellt kunskapsutbyte på arbetsplatsen. Modellerna är baserade på en traditionell syn på yrkeskompetens med attribut som kunskap, färdigheter och attityder. En skicklig yrkesperson tillägnar sig kunskap och färdigheter genom praktisk upplevelse i arbetet. Författarna kritiserar detta då den professionella inte kan separeras från aktiviteten och den situation hen befinner sig i. De påpekar att det är svåröklarat och att andra aspekter även bör tas i beaktning. Fundamentala aspekter av utvecklingen döljs i och med fokuseringen modellernas steg, däribland fundamentala dimensioner av utvecklad yrkeskompetens. Förståelse uppkommer genom erfarenhet och inbäddat i den intersubjektiva erfarenheten, är den basen i yrkeskompetens och dess utveckling. Förståelse integrerar begreppen känna, agera och vara.

Sandberg & Targama (1998) betonar att kunskap och färdigheter först kommer till användning då människor förstår situationer på ett djupare plan. Förståelsen och förmågan att tolka en situation präglas av tidigare erfarenheter. Människors handlingar baseras på deras förståelse eller tolkning av en situation. Beroende på förståelsen i en viss situation eller arbetsuppgift, får den en ny innebörd och meningsfullhet. Detta styr uppmärksamheten. Enligt Sandberg & Dall'Alba (2006) fyller inte professionella på med kunskap och färdigheter för att sedan vara fullärda utan kompetensen förnyas över tid medan det blir integrerat i sätt att vara professionell. Kunskap och färdigheter som professionella använder i arbetet beror på förståelsen för det. När förståelse uppkommit kan kompetensen i arbetet synliggöras. Det är medarbetares förståelse för sitt arbete som formar, organiserar och utvecklar kunskaper och färdigheter till specifik kompetens i arbetsutförandet. När arbetet förstås på ett speciellt sätt, utvecklas kunskap och färdigheter i enlighet med detta.

Individer utvecklar kunskap, det vill säga föreställningar om kausala relationer, genom sina egna personliga meningsgivande processer. Detta är grunden för organisatorisk kunskap och de föreställningar som införlivas i organisationens tolkande ramverk. Individerna kan skapa alternativa tolkande ramverk som utmanar de existerande. Utförandet av individuella och gruppbaseade uppgifter kan ske genom "learning by doing" eller "learning by analyzing". "Know-how"-kunskap skapas vid "learning by doing". Lärande skapas av upprepande mönster av handlingar, en rutinbaserad kunskap som är

betydelsefull för hävstångseffekterna i en organisations kompetenser. ”Learning by analyzing” utvecklar en förståelse om varför vissa handlingar möjliggör för slutförandet av en given uppgift, teoretisk ”know-why”-kunskap. Denna typ av kunskap är betydelsefull för kompetensutveckling, individen lär sig hur nya saker ska genomföras eller hur bekanta uppgifter kan genomföras på nya sätt (Sanchez, 2001). Enligt Argyris & Schön (1978) kan grupper som utvecklat ”know-why”-kunskaper fastställa rutiner av ”double loop”-lärande, det vill säga rutiner för förändring av hur arbetsuppgifterna utförs. Individer betraktar sina handlingar ur nya perspektiv så att insikter och rutiner förändras. Till skillnad från detta beskrivs ”single loop”-lärande som uppstår vid korrigering av fel och oregelbundenheter för att kunna fortsätta utföra en sak på samma sätt som tidigare, fast bättre. Organisatoriska defensiva rutiner hindrar lärande.

Sandberg & Targama (1998) lyfter fram att genom reflektion över det egna arbetet kan förståelse för det uppkomma. Reflektionen sker inom ramen för den befintliga förståelsen av arbetet. Utveckling sker därmed inom ramen för förståelsen av arbetsuppgiften. Genom att se arbetet på olika sätt kan lärande och därmed ny kompetens genereras. Förståelseförändringar är inte det som oftast sker inom lärande på arbetsplatsen utan det är lärande som sker inom ramen för den förståelse som redan finns. Sandberg & Dall’Alba (2006) betonar även att människor utvecklar förståelse genom tolkning. Tolkningen är en form av förståelse som kategoriseras utifrån tidigare vetenskap. Utvecklingen av förståelsen är därmed cirkulär och alltid knutet till en viss kontext. Inbäddningen av tolkningen inom utförandets kontext ger upphov till en cirkulär utveckling då förståelse utvecklas. Då professionella förstår situationer de stöter på på många olika sätt, är en fast sekvens av kompetensutveckling inte önskvärt.

Sandberg & Targama (1998) framhåller att lärandet påverkas av sättet medarbetare tillägnar sig kunskap. Lärandets resultat visas i den kompetens som utvecklas och upprätthålls i arbetet. Det sätt som medarbetare förstår sitt arbete bestämmer inte endast resultatet i form av en specifik kompetens utan även deras tillvägagångssätt för att utveckla kompetensen. Förändring av förståelsen omskapar inte bara kompetensen utan även lärandet. En förändrad förståelse av arbete är en förutsättning för att ett förändrat lärande resulterar i en ny kompetens ska komma till stånd. Genom att förändra förståelsen i arbetet kan förändring i lärande ske och därmed utveckla och upprätthålla kompetens i arbetet.

### **3.2.4. Typer av utbildningsinsatser**

Idag handlar ledarskapsutveckling inte i närheten om att lyssna lika passivt som för ett par generationer sedan. Istället får deltagare frekvent interagera i fingerade situationer för att träna färdigheter eller förståelsen. Mycket tid läggs på att demonstrera sin förmåga att tillämpa utbildningskoncept i verkliga utmaningar. Detta kallas för *applied learning*, tillämpat lärande. Det är omöjligt att på förhand räkna ut hur mycket lärande som genereras, deltagare anpassar ofta lärandet till motivationsnivå eller den nivå som bäst passar deras arbetsplatssituationer. I tillämpat lärande lär sig deltagare som endast minimalt anstränger sig väldigt lite, medan andra tillägnar sig viktig kunskap och gör signifikanta bidrag till sin organisations mål. Majoriteten av insatser för ledarskapsutveckling utvärderas inte formellt, istället är det vanligt att låta kollegor, programadministratörer eller besökande överställda chefer genomföra informella utvärderingar. Organisationer har idag förstått att om chefer ska kunna konkurrera personligt och organi-

satoriskt måste ett överlämnande ske till en livslång process av lärande, och organisationer leta efter tillvägagångssätt som gör skillnad. Istället för att endast en tunn horisontell del av cheferna i organisationen, involveras sannolikt arbetsgrupper eller flera vertikala delar av organisationens chefer. Det verkar finnas ett utbrett vidkännande om att detta ger en större signifikant påverkan på organisationen (Fulmer, 1997).

Ledarskapskompetenser kan utvecklas på olika sätt, bland annat genom formell träning, utvecklingsaktiviteter eller självhjälpsaktiviteter. Den formella träningen pågår under en bestämd tidsperiod och genomförs oftast på en annan plats än arbetsplatsen. Träningen kan bestå av workshops, universitetskurser eller dylikt. Utvecklingsaktiviteter förenas istället med de operationella arbetsuppgifterna chefen har, alternativt i anslutning till dessa. Det kan handla om att en chef får coachning från utomstående konsult, mentorship av högre anställd i organisationen, eller speciella uppgifter utmanar och möjliggör för individen att lära sig nya, alternativt utveckla gamla, färdigheter. Självhjälpsaktiviteter handlar om att individen utvecklas på eget initiativ, genom exempelvis att läsa böcker. Hur effektiva träningsprogram, utvecklingsaktiviteter och självhjälpsaktiviteter är delvis beror på organisatoriska förutsättningarna som underlättar lärande och tillämpning av färdigheter inom ledarskap. Organisatoriska underlättande omständigheter kan inkludera stöd från chef och kollegor för utveckling av färdigheter, belöningsystem som uppmuntrar utveckling av färdigheter och kulturella värderingar som stödjer kontinuerligt lärande (Yukl, 2013).

### **3.2.5. Utbildningsdesign**

Många typer av träningsmetoder används i ledarskapsprogram; föreläsningar, diskussioner, rollspel, skapande av beteenderoller och caseanalyser är exempel. Träningsmetoderna bör anpassas för de kunskaper, färdigheter, attityder och beteenden som ska läras. I valet av träningsmetod är det även viktigt att avväga deltagarnas nuvarande färdigheter, motivation och kapacitet att förstå komplex information. De bör ha tillräckligt med möjlighet att öva på de färdigheter de lär sig under träningen samt efteråt, till exempel genom att använda nya beteenden, återkalla information från minnet eller applicera principer i utförandet av en uppgift. Aktiv träning bör inkludera feedback som är riktig, läglig och konstruktiv för att underlätta kontrollen av den egna utvecklingen. Utbildningsledare bör kommunicera självförtroende i att träningen kommer att vara framgångsrik och vara tålmodiga och stödjande med individer som upplever lärandesvårigheter. Deltagarna bör ha tillräckligt med möjligheter att uppleva utveckling och framgång i bemätrandet av materialet och i lärandet av färdigheterna (Yukl, 2013).

Ett sätt att utveckla människor på kan för nyanställda handla om att främja deltagande i team med skickliga professionella som kritiskt reflekterar över förståelse för utövning av arbetets rutiner och processer. Detta sätter fokus på utveckling av förståelsen för utövningen och bidrar till att nybörjare ingriper kontexten och problem som de lär sig att tackla, medan det ökar deras förståelse på ett meningsfullt och effektivt sätt. Organisationer måste uppmuntra till kritisk reflektion över den egna, och andras, förståelse för att förståelse ska utvidgas samt utmanas. För att se om nyanställda förstår kan formell kontroll genomföras, både summativt och formativt. Det kan även ske informellt genom att ställa frågor direkt kopplat till förståelsen, observera hur deltagarna hanterar inlärnings-situationer och vad de lär sig, samt uppmärksamma kommentarer som ger bevis på deras förståelse. Komponenter i en utbildning bör belysa och integrera varierande aspekter

av övningen i fråga. Förståelse blir ofta endast en biprodukt om inte denna fokus finns. Förståelse för utövningen måste bli integrerat med förståelse i den praktiska övningen för att forma en förståelse som är både sund och skicklig (Sandberg & Targama, 1998).

Det är viktigt att komma ihåg att generella resultat för en metod inte nödvändigtvis indikerar på hur framgångsrik den kommer att vara för en individuell chef. Effektiviteten i metoden kommer att bero på vilka typer av lärande som önskas, individerna som ska utvecklas, och underlättande förhållanden i organisationen som support från chefer, ett klimat som favoriserar lärande, och en systematisk process för att fastställa utvecklingsbehov och uppförandet av utvecklingsplaner (Yukl, 2013).

### **3.2.6. Stöd från chefen**

Den närmsta chefen kan underlätta utvecklingen av ledarskapsfärdigheter hos sina anställda. Feedback och coaching är två mycket interrelaterade koncept med skillnaden att feedback är den information som beskriver prestationen och coaching är den hjälp som ges för att förbättra prestationen när feedback indikerar på att ett sådant behov existerar. Med hjälp av feedback kan efterfrågad prestation stödjas eller förstärkas, alternativt indikera behovet av förbättring. Om feedback inte förekommer på en arbetsplats, måste anställda själva gissa huruvida deras arbetsprestation lever upp till förväntningarna. Utan feedback förstärks inte effektiva prestationer och ineffektiva prestationer identifieras inte heller. Innan feedback utdelas måste den anställdes arbetsutförande granskas för att ett informationsunderlag för vilken feedbacken ska baseras på ska skapas. Granskningen bör göras kontinuerligt och starta efter att arbetsförväntningar fastställs tillsammans med den anställde. Det är viktigt att chefen är medveten om vilken typ av information som behöver insamlas innan granskningen börjar. Feedback är mer effektivt strax efter en prestation och den bör utdelas i små mängder för att inte överskölja den anställde. Den måste vara specifik och given på ett sätt så att den anställde känner sig fri att interagera med chefen om betydelsen. En miljö bör skapas i vilken den anställde genuint kan diskutera med sin chef utan rädsla för repressalier, då förtroende som främjar meningsfulla diskussioner då kan skapas (Hillman, Schwandt & Bartz, 1990).

Huczynski & Lewis (1980) genomförde en studie där två ledarskapskurser jämfördes. Innan och efter kurserna fick deltagarna fylla i enkäter för att visa om de hade för avsikt att överföra sin träning till arbetet och om detta faktiskt skett. Studien fann att framgångsrika överföringar mest var sannolikt i de fall där deltagarna hade en chef som stöttade den nya idén. Huvudfaktorerna relaterades till hur förberedd den överställda chefen var på att lyssna på nya idéer, samt hur tillåtande hen var till att låta anställda experimentera med dem. Ledarskapsstil och attityder hos de överställda cheferna upptäcktes vara den mest betydelsefulla faktorn vad gäller överföring av ledarskapsträningen. De organisatoriska faktorer upptäcktes fungera som hinder för överföring, kursdeltagarna uttryckte orsaker som bland annat för mycket arbete, arbetskris och misslyckande med att övertala äldre kollegor. Vidare talar även Facticeau, Dobbins, Russel, Ladd & Kudisch (1995) för att chefer aktivt bör stödja anställdas träningsansträngningar genom att exempelvis tillhandahålla möjligheten att använda färdigheter de lärt sig från utbildning, tillhandahålla feedback samt belöna en framgångsrik överföring av färdigheter. Deras studie visar nämligen på att de chefer som upplevde en högre grad av stöd från sin närmsta chef även var mer motiverade att delta och lära från utbildning. Studiens re-

sultat visade även på att de chefer som ansåg sig ha stödjande anställda och kollegor mer sannolikt upplevde en större överföring av träningsfärdigheter till arbetet.

### **3.3. Kulturell organisationsförändring**

Utifrån fokusgruppsdiskussionerna går att utläsa att den förändring Helsingborgs stad genomgår påverkar den kultur som råder på respektive avdelning, förvaltning samt även organisationen i sin helhet. Nedan presenteras faktorer i organisationer som kan påverka en kulturförändring och organisationens medlemmar i frågor om bland annat gemensamma mål och visioner, stödsystem, överföringen av kunskap och motstånd.

#### **3.3.1. Organisationsförändring**

Vid förändring måste individernas skillnader som ålder, kön, ursprung, sexualitet och andra saker som påverkar deras personliga värderingar och normer tas i beaktning påpekar Alvesson & Sveningsson (2008). Författarna menar att dessa nämligen kommer att påverka hur individerna reagerar på förändringen. Hänsyn bör tas till alla inblandade, ett helhetsperspektiv på organisationen måste finnas för att förändring ska kunna ske. Det är inte endast de som påverkas direkt som ska informeras utan organisationen bör även se till hur samtliga i organisationen påverkas av förändringen, likaså hur samtliga accepterar och tolkar förändringen. Det är viktigt att se hur de nekar den eller nedvärderar förändringarna och de mål och beteenden som de förväntas ta på sig för att en påverkan i önskad riktning ska vara möjlig. Författarna menar vidare att organisationskultur är en integrerad del i en organisation och då även i en förändring. Vid en organisationsförändring kan organisationskulturen vara ett hinder och skapa problem. Kulturen måste behandlas så att förändring kan ske. Om detta lyckas kan kulturen i en organisation vara en stark konkurrenskraft som besestrar strategi. Vissa värderingar bör vidare existera vid en organisationsförändring. De förtydligar att empowerment ska användas till att få medarbetarna till att agera, kommunikationen ska vara öppen, ägandeskapet av förändringsprocess och resultat ska förenklas, en samarbetande kultur främjas likaså ett kontinuerligt lärande. En förändring ofta sker uppifrån och ner i organisationen. De högsta cheferna ser ett behov av förändring, tar ett initiativ och implementerar förändringarna högst upp i hierarkin inledningsvis för att sedan fortsätta nedåt i organisationen. Detta är ett sätt som ofta förknippas med utvecklingsförändringar och är ett mycket långsiktigt arbete.

För att skapa tillfredsställelse i en organisation för medarbetarna anser Slack, Frederick, Orife, Anderson & Fred (2010) att organisationer bör ha en tydlig vision, integrerad på alla organisationsnivåer. De påpekar att det ofta finns en uppfattning om att ledningens engagemang för visionen korrelerar med medarbetarnas tillfredsställelse, men att deras studie även visar på att medarbetarnas engagemang även är avgörande. Detta bekräftas av Claiborne, Auerbach, Lawrence & Zeitlin Schudrich (2013) som lyfter fram att vid lyckat förändringsarbete gäller det att ha hög beredskap. Detta uppnås genom att medarbetarna upplever sig ha en tydlig arbetsroll och håller en god nivå i arbetsprestationen. Det är viktigt med tydlig kommunikation kring förändringen samt kontinuerligt och nära stöd från högsta ledningen till alla steg nedåt i organisationen. Vidare är det även viktigt för medarbetarna med begreppsmässig förståelse av förändringen och behovet av samt fördelarna med förändringen. Tydlighet kring förväntningar kring medarbetarnas prestationer, mål med förändringen och hur rutiner och processer för förändringen ser ut

är av yttersta vikt. Genom att hålla medarbetarna ansvariga för resultat av förändringen engageras dem och kommer uppfatta organisationen att vara mer redo för förändring.

Claiborne et al. (2013) betonar att medarbetarna kan känna sig redo för förändring om de förstår syftet och innebörden. Medarbetarna är de som måste förändra sin arbetssituation och är därmed de som genomför förändringen rent praktiskt. Medarbetarna bör bli uppmuntrade att utveckla idéer och prova nya tillvägagångssätt i arbetsutförande. Om tydlig kommunikation uteblir minskar arbetsglädjen för medarbetarna och motstånd uppkommer. Faktorer som inte påverkar beredskapen inför förändringar och arbetsglädjen är enligt författarnas undersökning ekonomiska belöningar, befordran, arbetets art och övriga medarbetare. Detta gäller om medarbetaren arbetat på arbetsplatsen i mer än två år och då deras största bekymmer är att förstå detaljerna i förändringen samt ges lämpliga mål och stöd för framgångsrik arbetsprestation.

### **3.3.2. Organisationskultur**

Människor ser sin omgivning utifrån den egna tolkningen och organisationskulturen kan betraktas som tolkning i relation till gemensamma symboler inom organisationen. Kultur uttrycks i beteenden, språk och historier och tydliggörs i handlingar. I termer av språk kan organisationers olika ordförråd skapa och forma organisationskulturen. Historier som berättas för varandra i en organisation kan fungera som vägvisare i ett visst dilemma eller hur något ska hanteras. Generellt så tolkar människor i en organisation saker olika på grund av att organisationer ofta har olika typer av arbetsuppgifter, avdelningar, nivåer och dylikt. Inom dessa skapas skillnader i värderingar och symboler, till skillnad från övriga grupper i organisationen. Olika grupper i en organisation har ofta olika värderingar vilket kan skapa subkulturer (Alvesson & Sveningsson, 2008).

En gemensam organisationskultur bidrar till en identifikation med organisationen från medlemmarnas sida. Mer mänskliga interaktioner innebär en större upplevelse av likhet och gemensamma mål skapar en mer distinkt identitet. Om medarbetarna identifierar sig med organisationen tenderar de att se dem själva som en enhet i organisationen och känner sig som ett "vi". I organisationer där identitet är tvetydigt letar folk ofta själva efter andra alternativ till källor av identitet, till exempel i speciella arbetsuppgifter eller arbetsprojekt (Alvesson & Svenningsson, 2008).

Organisationens klimat och kultur är även en faktor som påverkar beteenden efter deltagande i utbildning, och det sociala stödsystemet i organisationen verkar ha en central och betydelsefull roll vad gäller överföring efter utbildning. Detta kom Tracey, Tannenbaum & Kavanagh (1995) bland annat fram till i sin studie med det huvudsakliga syftet att undersöka vilken påverkan organisationsklimatet och organisationskulturen har på överföringen av beteenden som deltagare tillägnat sig från ett formellt träningsprogram. Både överföringen av utbildningsklimat och en kontinuerlig lärandekultur hade direkta effekter på beteenden efter utbildningen. Arbetsmiljön är därmed viktig för tillämpandet av nytillägnade beteenden och färdigheter, och kan antingen underlätta eller hindra dessa från att tillämpas. Beteenden i kulturen sänder ett budskap, det är därför viktigt att om organisation strävar efter att vara en lärande kultur, sänder budskap om att lärande är viktigt och att det värderas i organisationen. Ett sådant budskap, tillsammans med att organisationen visar på innovation och konkurrenskraft, uppmuntrar tillämpandet av



nyttillägnande beteenden från utbildning. En kontinuerlig lärandekultur kan alltså påverka specifika beteenden associerade med utbildningsprogram.

### **3.3.3. Förändring av organisationskulturen**

Att förändra en organisationskultur kan vara mycket svårt, ur vissa aspekter betraktas kultur som okontrollerbart. Generellt är öppenhet och mottaglighet för nya idéer och värderingar avgörande för om det ska vara möjligt att få igenom en kulturförändring i organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Heracleous & Barrett (2001) påpekar att ledares beteende och attityd vid förändring är mycket symboliskt för medarbetarna. Medarbetarna måste förstå varför förändringen sker för att de ska acceptera den. Kommunikation genom exempelvis möten motiverar medarbetarna. Sammanfattningsvis bör ledarna genom tydlig kommunikation och uppmuntran vara förebilder för önskat beteende. De bör även visa på behovet av förändringen för att stödja den nya kulturen.

Enligt Alvesson & Sveningsson (2008) betraktas kulturell förändring ofta som beroende av att den högsta ledningen ändrar sitt beteende. Chefer anses vara de enda ansvariga för organisationskulturen men de andra anser sig vara efterföljare. Medarbetarna följer chefernas beteenden vilket innebär att cheferna själva måste agera utifrån förändringen. Förändring av policys, värderingar och handlingar kommer alltså inte att ske genom dokumentation utan endast genom förändrade mönster hos cheferna. De menar vidare att detta inte bara gäller de högsta cheferna utan att det även gäller mellanchefer och andra som arbetar närmare medarbetarna lägre ner i organisationen. Endast när chefer tydligt agerar på ett sätt i relation till kulturförändringen vill andra följa beteendet. Människor i större organisationer med tydlig hierarki ser det existerande systemet som givet. De tror att det möjligtvis kan förändras av högre chefer men inte av dem själva. Ofta förekommer klagomål över osynligt ledarskap och dylikt i enlighet med en endimensionell syn, men att de själva kan påverka kulturen glöms bort. En sådan påverkan kan ske genom ett ”bottom-up”-initiativ där andra värderingar och idéer pådrivs genom feedback till cheferna. I en organisationskultur där antaganden och värderingar innebär att högsta cheferna ses som kulturbärare går det inte att förlita sig på att lägre nivåer i organisationen tar detta initiativ och därmed genomför ”bottom-up”-förändringar.

Antagandet om att människor är drivna och självstyrande när det gäller att ta förändringsinitiativ kan i kombination med synliggörande av detta sätt i förändringsprocessen göra kulturförändringsarbetet mer tydligt och produktivt. Det handlar om att vara tydlig med vad som förväntas av medarbetarna, vilka mål och tillvägagångssätt förändringen har. Förekommer dock otydligheter i detta samt om antagande om medarbetarnas egna inre driv är viktigt saknas, ökar otydligheten för medarbetarna samtidigt som engagemanget sjunker. Om högsta ledningen inte aktivt engagerar och uppmärksammar medarbetarna som en viktig resurs i förändringen, kommer mellanchefer och andra på lägre nivå inte att engagera sig. En organisationsförändring handlar vanligtvis om att uppmuntra kreativa, innovativa och experimentella aktiviteter. Kulturell förändring innebär normalt att bryta bort från en betoning på formella regler. Att arbeta med värderingar är endast möjligt om organisationsmedlemmarna tror på dem. Förändringsprocesser kräver därmed att chefer är närvarande och inte distanserar sig från cheferna på lägre nivå. Chefer på högre nivå i en organisation bör ha intresse, engagemang och följa upp de uppsatta värderingarna. Brist på detta och uthållighet, samt variation i detta arbete minskar trovärdigheten hos medarbetarna (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Organisationer bör utvärdera arbetsmiljön genom enkäter, fokusgrupper eller intervjuer för att avgöra om förändring är nödvändig. En sådan utvärdering bör inkludera en bedömning av lärande- och utbildningsrelaterade inlägg och möjliggör en mer riktad design på ingripanden med syfte att uppmuntra kunskapsöverföring och motarbetning av hinder. Ingripanden associerade med organisatoriska utvecklingsaktiviteter som exempelvis feedback om organisationskultur kan också användas för förändring av arbetsmiljön till att underlätta överföringen av tillägnad kunskap. Utbildningsklimat och lärandekultur tenderar främst att existera på en självvald arbetsgruppsnivå, vilket innebär att personer som vanligtvis interagerar med varandra på arbetet mest sannolikt också kommer att dela perception av arbetsmiljön med varandra (Tracey et al., 1995).

### **3.3.4. Motstånd**

Enligt Dawson (2003) ses motstånd ofta som ett resultat av någon av följande aspekter: (1) en väsentlig förändring i arbetet vad gäller krav på kompetens och färdigheter; (2) en reducering av ekonomisk säkerhet alternativt en förlust av arbete eller anställning; (3) psykologiska hot, verkliga som föreställda; (4) avbrott i sociala arrangemang genom till exempel arbetsförutsättningar/villkor, och; (5) sänkt status. Motstånd kan även uppkomma om någon har en annan åsikt om vad som är bäst för organisationen. Organisationens medlemmar bör enligt författaren inte behandlas som en grupp då alla är olika individer. De som jobbat länge i en organisation tenderar att vara mer lojala till förändringar. Enligt Alvesson & Sveningsson (2008) så måste chefer kunna lyssna på sina medarbetare, lyssna till deras upplevelser av situationen samt uppskatta deras kunskaper för att kunna förhindra att motstånd till förändringen uppkommer.

Dawson (2003) anser att förändringar nödvändigtvis inte alltid är positiva, de förstör ofta relationer inom arbetet och tar lång tid att återupprätta. Motstånd behöver även inte alltid innebära ett direkt motstånd till förändringsinitiativet, ofta existerar blandade känslor för nya idéer. Argyris (1990) menar istället att motstånd hos människor uppstår vid upplevelsen av besvär eller hot. Detta hanteras genom att ingen uppmärksamhet ges till problemet. I arbetslivet innebär det att obekväma situationer inte hanteras vilket leder till att ignoransen av sådana situationer blir en organisatorisk norm. Denna hantering anses vara rationellt, realistiskt och förnuftig. Sammanfattningsvis leder detta till organisatoriska defensiva rutiner. Även om negativa rutiner uppmärksammas, intas ofta en pessimistisk inställning och endast bevis på att förändring inte är möjlig uppmärksammas och misströstas enligt författaren. Vidare tenderar människor göra ignoransen till ett ämne som inte går att tala om. Om någon trots detta försöker kommer det inte anses vara diskuterbart. Därmed begränsas åtgärdsalternativen. Rutinerna kommer troligtvis att stärkas istället för att lösas. Högrepresterande och målinriktade människor kan uppleva detta som frustrerande. För att hantera känslorna omdefinieras ansvaret till någon högre upp i organisationen. Om möjligheten till att förändra de defensiva rutinerna existerar anses ansvaret oftast ligga i någon annans händer. Människor tenderar till att känna att de inte kan påverka situationen till det bättre och om de skulle försöka skulle situationen endast bli värre vilket är anledningen till passiviteten. En annan anledning till att de inte vill eller försöker förändra dessa negativa rutiner är att människor ofta känner sig trygga med situationer som de känner igen och med rutiner.

Sammanfattningsvis är det möjligt att förändra defensiva rutiner. Det hänger dock på hur öppna människor är att se sitt eget ansvar, att låta dem ifrågasätta och diskutera det som är fel och hantera deras frustration medan de lär. Det gäller att först se till vad problemet är och relatera problemet till hur det påverkar medarbetarnas beteenden. Hur deras beteende skapar problemen ska påvisas och de bör få hjälp att ändra sitt beteende. De gamla rutinerna som skapar det negativa beteendet bör även minskas. Efter att detta gjorts bör nya organisatoriska normer och en ny kultur skapas genom det nya beteendet (Argyris, 1990).

## 4. Resultat

### 4.1. Effekter

Resultatet i fokusgrupperna visar på flertalet gemensamma utbildningseffekter men det finns dock skillnader i vad respondenterna anser essensen är i fenomenet. Respondenterna har alla fått nya namn och refereras till som kvinnor oavsett det egentliga biologiska könet. Detta för att texten ska bli mer lättläst, utan att respondenternas identitet avslöjas. I fokusgruppernas första del fick respondenterna inledningsvis berätta om utbildningen, för att sedan skriva ner utbildningseffekter och diskutera dessa tillsammans i respektive fokusgrupp.

#### 4.1.1. Verksamhetsförändringar

Verksamhetsförändringar är en tydlig effekt i fokusgrupperna, vilket uttrycker sig på olika sätt i de olika förvaltningarna och i organisationen som helhet. Klara och Fredrika kallar den förändring som sker för en kulturförändring. Fredrika anser att förändringen är nödvändig och säger att mycket av det hon ser är ”*superbra*”. Respondenten lägger dock tonvikten på betydelsen av att alla måste delta och engagera sig i kulturförändringen. Klara berättar att ”*Jag stannade på min arbetsplats, fast att jag hade tänkt att flytta på mig. Jag valde att dra igång ett förändringsarbete, det är betydligt mer jobbigt än det hade varit att ta sig någon annanstans så jag lyfte litegrann på locket som låg där istället för att tänka att ‘nej det där får någon annan göra’*”. Kerstin menar att utbildningen även inspirerade henne ”*Jag tycker det är så himla roligt att jobba nu, jag fick en riktig nytändning för det händer ju faktiskt saker när man vågar ta i det istället för att tassa runt och det ser ju jag att det går ut över... verksamheten får ju ut glädje i det va att lägga ner så mycket energi på saker som inte hör hemma istället för att fokusera på uppdraget. Och det är det som jag verkligen jobbar med nu*”. Detta har resulterat i en jämnare fördelning av arbetsuppgifter mellan personalen. Berit tycker att organisationen blivit mer öppen efter att cheferna gått utbildningen vilket är positivt för hela organisationen.

Utbildningens handlingsplan har hos respondenterna även levt vidare. Både Fredrika och Märta använder det ledarskaps- och medarbetarmaterial de erhållit från utbildningen och anser att det har varit riktigt bra. På Märtas arbetsplats arbetar de chefer som genomgått utbildningen aktivt med sina handlingsplaner, inklusive respondenten själv. Hon säger att ”*...om man följer, nu menar jag inte slaviskt strikt, men om man använder det styrmaterial som finns på ett bra sätt så får man ett väldigt bra stöd som chef också. Även som ny chef. Sen är det väl både underställda och överställda chefer som har ett ansvar här och medarbetare, att fostra in*”. För henne handlar ledarskap precis om det processorienterade inslaget som förekom i utbildningen, när de fick träna bland annat rollspel på varandra. Detta är något hon även försöker genomföra med sin ledningsgrupp och kollegor i fortsättningen. Julia håller med om att övningarna gav mycket och dessa är något hon haft väldigt stor nytta av i situationer på arbetsplatsen. ”*Jag måste ge en eloge till HR-avdelningen, jag vet inte vem som har skrivit den här ‘Vårt medarbetarsamtal’ men det har varit väldigt uppskattat både av personal och från min sida. Jag tycker att det har fångat upp hela mitt dilemma med min grupp i alla fall, har det gjort. Det blev en enorm skillnad...*”, beskriver Ingela. Hon menar också att detta blivit som en fortsättning på utbildningen som varit betydande för personalen. Klara anser att ett

fortlöpande användande av handlingsplanen delvis har med eget ansvar att göra, hon säger även att *“...alltså som jag kan se i vår ledningsgrupp ja vi använder det jättemycket sen steget över, ja jag kan se det där också till viss del...”*. Hon har tack vare handlingsplanen inbokade reflekterande samtal med sina underställda chefer. Detta har även Märta som säger att, *”alltså jag bokar in regelbundna samtal med mina underställda chefer där vi reflekterar och det är inte bara sakfrågor utan det gäller även annat, hur vi agerar som chefer och... det hade vi gjort innan också men inte så regelbundet konstruktivt”*. Respondenten har även märkt att de underställda cheferna i sin tur bokar reflektionssamtal med sina medarbetare på ett annat sätt än tidigare. Handlingsplanerna har för Klara varit till hjälp då chefers arbetsutföranden tydliggjorts, vilket lett till att respondenten tagit tag i vissa problem ordentligt. Hon tror att det kan vara ett sätt att hitta de chefer som inte håller måttet vilket Märta instämmer om.

En annan effekt som visat sig som en förändring i organisationen gäller ett coachande förhållningssätt och feedback på arbetsplatsen. Märta berättar att hon arbetar i en förvaltning där de anställda vill varandra *“så himmelens väl”*, hon beskriver det som att *“Så vi vill helst ta över och göra arbetet åt någon”*. Men tack vare de kontinuerliga samtalen hon infört efter utbildningen har detta tydliggjorts, och dialoger med chefskollegor har förts om att inte lösa allt. En förändring till det positiva vad gäller feedback i organisationen är inte endast en effekt i Märtas förvaltning utan är en gemensam upplevelse hos deltagarna. Fanny lyfter fram att utbildningen gav förståelse vikten av att arbeta med feedback inom arbetsgruppen och att *“Vi har fortsatt och det har gynnat verksamheten. Att man faktiskt kunde ge varandra feedback och att det inte är farligt. /.../ Hela det här konceptet gjorde att det öppnade upp. Det gynnade både mig och medarbetaren och det gynnar i sig hela verksamheten. Det är en väldigt positiv kedjereaktion”*. Eva menar att *“Och sen har vi nog börjat att införa en feedbackkultur på vår enhet. /.../ Att vara rak och tydlig har vi börjat med”*. Eva menar vidare att det uppkommit som en effekt av utbildningen att medarbetarna uppmärksammat hur viktigt det är. Hon använder feedback i många olika sammanhang däribland *“Och sen just det här att driva frågor i ledningsgruppen och genom att alla gått utbildningen så känns det okej att göra det på ett annat sätt och det tycker jag är kul”*. Fredrika anser att ett coachande förhållningssätt från utbildningen syns i hennes förvaltning i vissa lägen, hon menar att detta kan bidra till en växande organisation. Hon menar vidare att det gäller att hålla det coachande förhållningssättet vid liv, och fråga efter det. *“Om vi har ett uppdrag att utföra så istället för att själv tänka att man ska göra allt så kanske jag lämnar lite mer öppet till mina medarbetare så att de får chans att tillföra lite mer än vad jag gjorde innan, det kan jag säga”*, menar Malin.

#### **4.1.2. Personlig utveckling av ledarskapet**

Respondenterna lyfter fram att utbildningen resulterat i att deras personliga ledarskap har utvecklats efter utbildningen. Den personliga utvecklingen har tagit sig i uttryck på olika sätt hos respondenterna, som menar att utbildningen gick in djupt på det personliga planet. Kerstin och Malin menar att de blivit bättre ledare och chefer. Malin menar att *“Jag känner mig säkrare i min roll liksom. Jag såg att mycket av det jag gjorde var rätt och jag såg kanske bristerna som jag måste jobba mer för att bli bättre. Och dessutom mycket av de modeller och verktyg som man kan använda som jag inte råkat ut för innan och det gör ju att man har lite mer trygghet i sin chefsroll”*. Det resulterade även i att hon fick ett bredare perspektiv vilket även Kerstin instämmer om. Julia fick i likhet

med Malin “...en bekräftelse på att det jag trott om mig själv, /.../ men också att jag hade en del punkter där jag underskattade mig själv, vilket var väldigt skönt att ah, få bekräftelse på det också”. Klara menar att hon blivit “mer medveten om mitt eget agerande och konsekvenserna av det”. Evelina anser att “en personlig effekt på något vis är att jag själv har stärkts i mitt sätt att leda medarbetare”. Eva menar att utbildningen resulterat i att högre krav ställs på överordnad chef kring hur tydligt ledarskapet är eller bör vara. Samtidigt som kraven ökat på denne så rannsakar hon sig själv för att själv försöka uppnå de krav som finns på överordnad från hennes sida.

Sofie och Klara har också börjat ställa hårdare krav på arbetsplatsen, som en effekt av utbildningen. Klara upplever att en effekt är modet att vara mer kritisk till sin närmsta chef efter Ledarskap Helsingborg. Hon menar att detta visserligen var fallet även innan utbildningen, men att hon ”tycker att det har blivit ännu bättre” efter deltagandet. Sofie har börjat ställa krav som inte kunnat levas upp till och känner inte att den responsen som behövdes ”uppifrån” gavs av de övre cheferna. Hon förklarar, ”Men sen tycker jag också rent personligt så kompromissar inte jag lika mycket, för innan har man ändå kompromissat ’okej ska man jobba här, i den här kommunen, så får man ju liksom anpassa sig till den här kulturen som har varit kanske vissa så här, folk gör ju ändå som de vill’. Det säger man! Och ju fler gånger man säger det desto mer bekräftar man att ja men folk gör ju precis som de vill. Amen det gör de väl inte alls det? De gör väl det vi bestämmer, om vi bestämmer någonting. Egentligen så är det ju så ju. Så borde det vara. På något vis har jag liksom slutat att kompromissa där och det gör det också väldigt svårt att, att... alltså vara på samma plan som då sina övre chefer kanske”. Fredrika instämmer och menar att faran med utbildningar som Ledarskap Helsingborg är att det ställs flera förväntningar på att något ska förändras, som sedan inte kan levas upp till.

Marie lyfter också fram att kraven ökat men inte på överordnad chef utan på underställda medarbetare. Kraven som ställs är att de gör sitt bästa och att alla betar sig på liknande sätt i en liknande situation. Kerstin menar att utbildningen gett henne självförtroende i att ställa krav på medarbetarna och att tydlighet uppkommit kring förväntningarna som finns på deras prestationer. Situationer som hon tidigare undvek för att inte sära medarbetarna tas nu tag i direkt.

Kerstin, Fanny och Marie lyfter fram att det varit mycket uppskattat att träffa medarbetare i organisationen från andra förvaltningar och därmed öppet och ärligt kunna utbyta erfarenheter. Marie menar till och med att det var det i utbildningen som gav henne mest. Flera respondenter berättar att diskussionen emellan resulterade i att en förståelse för att alla chefer egentligen sitter med liknande frågor. Evelina beskriver insikten som att “...diskussionerna och dialogen man har, det tycker jag är det mest intressanta och givande. Därför det visar ju sig att chefskapet är ju väldigt lika oberoende vilken förvaltning man jobbar i. Det var ju väldigt spännande att se. Ehm och som lärde mig någonting. Det är lätt att fastna i sitt eget och tro att det är så speciellt men så är det ju inte”. Sofie håller med och anser att det märktes väldigt tydligt. Ingela uttalar sig även kring detta, “Jag tycker att det var bra att vi var från olika /.../ ställen. För att just det här se ’nej men det är inte så olika’, det är ungefär likadant om man tittar... vi hade samma problem liksom”.

Förståelsen för likheten resulterade i att Kerstin tycker "...att man nu efteråt att man vågar titta på mig själv och vad behöver jag förbättra, vad är det som jag egentligen är dålig på. /.../ Det måste jag våga se för att göra mitt ledarskap bättre, det hjälpte mig och när jag gick denna kursen så stärkte det mig enormt". Diskussionerna gav utrymme för henne att fundera över vad som är viktigt och se till sin egen arbetssituation och att det endast är en själv som kan påverka och förändra den. Det går att se att en situation kan hanteras på olika sätt genom att diskutera med andra fortsätter Fanny. Vid en bekant situation som gruppen diskuterat uppstår insikt om hur den kan hanteras utifrån de andras erfarenheter. Det resulterade även i att självförtroendet ökade då hon kände att hennes erfarenheter kunde hjälpa andra i arbetssituationen. Det framkom tydligt att ledarskapet är ett givande och tagande för att utveckling ska kunna ske.

Malin menar att alla olika delar av utbildningen som gjordes parallellt, till exempel 360-graders-undersökningen och skuggningen, resulterade i ett större djup i utbildningen än om bara hon gått själva teorikursen. Ingela menar att "*det [trepartssamtalen] gav väldigt mycket och det var det man hade med sig sen, att kunna bygga på under de här kursdagarna. Vad är mina svagheter och vad är mina styrkor*". Marie lyfter också fram trepartssamtalet som hölls tillsammans med chef och utbildningsledare som mycket givande för den personliga utvecklingen. För Fanny resulterade trepartssamtalet i att hon fattade ett beslut av vikt för hennes framtida arbetssituation och att det var tack vare samtalet och utbildningsledaren som insikt kom att förändring behövdes ske. Samtalet mellan de tre parterna resulterade i att hon började reflektera mer över situationen och att de lyssnade på varandra och kom fram till en gemensam lösning, något som hon försökt finna vid tidigare tillfällen men inte lyckats.

Coaching och feedback är även något som lett till att det personliga ledarskapet utvecklats. Att ha ett coachande ledarskap där uppmuntran ges till medarbetarna att bli mer självständiga i sina beslut är någonting som lyfts fram genomgående i diskussionen som en effekt. Malins medvetenhet kring feedback och coachande ledarskap har ökat vilket medfört att hon använder det mer i sitt dagliga arbete. Julia anser att hon fått en annan förmåga att hålla coachande samtal än hon skulle haft om hon inte gått utbildningen. Fanny säger att "*...det är väl då man är en tryggare ledare när man kan släppa kontrollen lite till, och släppa lite mer*". Hon menar att "*Det är då man växer tycker jag själv i ledarskapet när man kan få andra blommor att växa. Då kommer det här coachande*". Detta har alltså uppstått tack vare att cheferna själva blivit mer bekväma i sin roll. Enligt Kerstin har utbildningen fått henne att inse att det är accepterat att göra fel och "*duktig flicka-syndromet*" därmed har minskats. "*Det känns väldigt befriande*" och ger henne mer mod att ta sig an en situation där det inte är helt tydligt vad resultatet kommer bli av ett agerande. Vidare har utbildningen genererat att Kerstin vågar gå in i konflikter eller diskussioner med ett öppet sinne på ett professionellt sätt, det vill säga utan att påverkas för mycket personligt. Marie upplever samma effekt och att hon känner sig mer bekväm med att ta "*den konfrontationen*" och uppmana medarbetarna att försöka själva först.

#### **4.1.3. Förändrat arbetsutförande**

Utbildningen har i viss utsträckning påverkat respondenternas sätt att utföra sitt arbete på. Det skiljer sig däremot på vilket sätt förändringen påverkat. Genom ökat fokus på coachande ledarskap så delegerar flera respondenter ut lite mer ansvar till medarbetarna

vilket påverkar deras dagliga arbete. Märta anser sig ha blivit ”*lite coolare*” som låter sina chefer ta ett litet större ansvar. Hon utvecklar med att lite för mycket saker tidigare löstes av välvilja. Fanny lyfter fram att det är viktigt att involvera medarbetarna i viktiga beslut och beslutsfattande tillsammans genererar troligtvis bättre resultat. Fredrika har istället blivit ännu mer envis med det som i utbildningen kallades för check-in och check-out.

Utbildningen resulterade i att Eva satte upp mål för sig själv kring det egna arbetet. Att få mer struktur på arbetet och mer framförhållning sågs som eftersträvansvärt och är något som hon arbetat mycket med efter utbildningen. Detta har resulterat i att hon blivit mer lugn vilket ses som positivt. Kerstin menar att liknande effekter uppstått som resulterat i en nyändning, *“Jag har nog också blivit lugnare tror jag. /.../ Och att inte ta med sig jobbet hem och sitta på lördag och söndag utan att jag gör det jag hinner och jag känner att jag är mycket trevligare nu på arbetsplatsen. Och jag känner också att jag är mer effektiv när jag är på jobbet för jag är inte så trött”*. Även Fanny väljer att berätta hur arbetet påverkats positivt då hon har satt upp mål kring att försöka hålla arbetstiderna och därmed vara pigg när hon är på arbetet. Fanny försöker undvika att hamna i en förr situation där *“...man går på knäna och känner att man hittar inte ut”*. Berit menar att utbildningen resulterat i att hon avsätter mer tid för vissa saker, som till exempel utvecklingssamtal och avstämningar, då en förändrad syn och förståelse för vikten av det uppkommit.

Som ett led av utbildningen så har respondenterna förstått vikten av att samtala och diskutera med andra chefer för att utbyta erfarenheter. Kerstin lyfter fram att *“man har byggt upp ett kontaktnät som man har nytta av”*. Kerstin menar att utbildningen även genererat ett tätare samarbete mellan dem som genomgått utbildningen inom organisationen eller förvaltningen. Fanny säger att *“vi diskuterade nämligen det i gruppen att så länge vi tyckte det var viktigt att träffas så ska vi träffas”*. Båda har fortsatt ha kontakt med deras grupper efter utbildningens slut då de anser att de får ut mycket av kontakten. Berit instämmer angående hur givande diskussionerna var och menar att det är någonting som hon önskar fortsätta med i framtiden då det var lärorikt. Fredrika upplever att det vid mötet med andra deltagare i Ledarskap Helsingborg nu går att reflektera över vad som genomfördes. Klara menar att hon blivit mycket mer reflekterande efter utbildningen *“avsätter tid för reflektion på ett annat sätt än jag gjort innan även om jag har fått det tillsagt flera gånger att jag ska, så gör jag det mer”*. Hon ser det som sitt eget ansvar, har blivit bättre på att ta sig själv tid till reflektion och berättar *“Men jag måste ju själv ta mig den tiden, det är ju ingen annan som säger åt mig att 'du, nu måste du nog reflektera mer'”*. Julia har inte börjat reflektera systematiskt, men en effekt efter utbildningen är att hon reflekterar över det som genomgåts i utbildningen i situationer *“när det spetsas till”*.

#### **4.1.4. Samsyn**

En av effekterna utbildningen genererat är en gemensam syn på ledarskapet inom organisationen. Att ha en gemensam samsyn innebär enligt Eva att cheferna har fått ett gemensamt språk kring ledarskapet och att de har fått gemensamma verktyg att använda i sin arbetsroll. Detta har skapat en gemensam verklighet för dem. Ingela bekräftar Evas syn på situationen och ser det positivt att staden kommer att jobba på samma sätt inom ledarskapet.



Effekten samsyn påvisas då Berit säger "...det bidrag som visat sig tydligt är att vi idag har en samsyn på ledarskapet av tack vare att alla gått samma utbildning". Att utbildningen ligger till grund för förändringen förtydligas vidare när respondenten fortsätter sitt resonemang "Och att vi har samma inställning till det och att det hanteras på samma sätt. Och det syns tydligt, det finns ju några som inte gått utbildningen än och det märker man när man sitter och resonerar över vissa saker". Hon lyfter även upp att organisationen blivit öppnare som ett led av utbildningen. Marie menar att stora förväntningar skapades på utbildningen innan hon genomgick den då stadsdirektören gått ut med att det bakomliggande syftet är att alla chefer ska få en gemensam syn på ledarskapet inom organisationen. Detta har infriats menar Marie och lyfter fram att "Ja men jag tänkte på det här med samsynen har blivit väldigt tydligt för oss /.../ bland mina kollegor och från vår chef /.../. Med nu ställs det större krav på alla vad de ska göra...".

## **4.2. Organisatoriska förutsättningar**

I fokusgruppernas andra del användes en övning på tavlan till hjälp för att få respondenterna att diskutera och tillsammans komma fram till vilka organisatoriska förutsättningar de ansåg behöver finnas för att den kunskap de tillägnat sig från Ledarskap Helsingborg ska bli bestående. Deltagarna namngav då olika områden av organisatoriska förutsättningar, dessa namn har använts som rubriker. I vissa fall kom fokusgrupperna fram till samma organisatoriska förutsättningar, och i andra fall är de unika för en av fokusgrupperna. Ingen åtskillnad eller betoning har dock lagts på vilken fokusgrupp som skapat vilken kategori, utan essenserna presenteras horisontellt.

### **4.2.1. In-put**

Förutsättningar för att utbildningen ska generera förändring i organisationen anses vara "att det hålls levande", "kontinuerlig in-put", "tanketid" och att "kunskapen hålls levande". Sammanfattningsvis så beskriver Eva det som "Det är lite så här påfyllning av energi. Vi ska mot Kiruna och sen behöver vi äta lite på vägen och kliver därför av i Motala. Det är lite så här påfyllnad, är det inte det?". Respondenterna menar att det är viktigt att kunskapen underhålls och att kunskapen ständigt är aktuell. Kerstin menar att det även kan handla om uthållighet så det måste finnas i organisationen när kunskap hela tiden ska fyllas på. Fanny föreslår att det sammanfattningsvis bör kalla dessa begrepp som "in-put" vilket Kerstin bekräftar är en idé då "in-put" behövs för att det ska kunna genereras "out-put".

### **4.2.2. Tydligt och engagerat ledarskap**

Ledningen ses som en viktig del för att cheferna ska kunna använda sig av kunskapen de fått samt att de får tillgång till att utvecklas. Ledningen förväntas kunna driva sina chefer till att utvecklas och för att detta ska kunna ske menar Kerstin att det måste finnas mod hos både ledningen och hos cheferna för att utveckling ska ske. Hon menar även att cheferna behöver frihet att planera och genomföra sina uppdrag. Alla förvaltningar har olika förutsättningar för detta men den det är ett gemensamt önskvärt mål att få frihet och möjlighet att planera och prioritera sina arbetsuppgifter. Det är ledningens ansvar att se till att cheferna har möjlighet till detta. Fanny bekräftar att det är viktigt att mod finns hos cheferna och Marie förtydligar att det ligger hos cheferna se till att de själva har mod för att kunna driva sina verksamheter eller enheter. För att cheferna ska kunna leda sina medarbetare krävs det att de har tillgång till dem menar Kerstin. Fanny

menar att vissa arbetsuppgifter, som till exempel möten, tar mycket tid så att cheferna inte kan finnas närvarande för sina medarbetare i den utsträckning de önskar. Berit berättar att de försökt lösa problemet genom att alltid se till att komma förberedda till möten så de endast kan fokusera på att fatta beslut på plats och inte behöva reflektera så mycket. Det har gjort att de många möten som finns blir effektivare och inte tar så mycket tid av det andra arbetet då de är strukturerade. Sammanfattningsvis går det att säga att det är viktigt att alla har samma syn på tid och hur viktig den är för att detta ska fungera. En drivande ledning behövs även för att en önskvärd kultur ska kunna implementeras i organisationen fortsätter Eva. Hon anser att det är ett positivt sätt att skapa tid på och säger skrattande *“Den kursen skulle jag vilja gå, att leda effektiva möten”*.

En annan förutsättning som lyfts fram av Fanny är att det finns ekonomi för att cheferna ska kunna leda sina medarbetare som de vill. Respondenten menar att det egentligen är något heltäckande kring allt de talat om och resterande respondenter instämmer. Berit menar att det kan upplevas som frustrerande då hon inte har något ekonomiskt ansvar som chef utan att det ligger i händerna på ledningen. Eva framför att det är viktigt att ledningen väljer att prioritera hur de ska användas och att det därför är deras ansvar.

Sammanfattningsvis menar Fanny att ett tydligt ledarskap är viktigt i organisationen för att de ska arbeta med samma förutsättningar mot samma mål. Eva menar att ledningen på toppen är viktigast som förutsättning för att någonting i organisationen ska kunna ske överhuvudtaget och att deras engagemang och syn ska genomsyra hela organisationen.

### **4.2.3. Samsyn**

En förutsättning för att utbildningen ska generera lärande och förändring i respondenternas arbetssätt är att det enligt dem finns en gemensam syn på ledarskapet i organisationen. Alla chefer ska ha genomgått utbildningen för att detta ska kunna uppnås menar Fanny vilket bekräftas av Malin. Eva menar att en gemensam kultur, ett gemensamt språk och gemensamma verktyg är de kunskaperna som krävs i hela organisationen och av samtliga chefer för att en gemensam syn ska uppkomma. Det är av yttersta vikt att nya chefer i organisationen får tillgång till utbildningen relativt omgående för att även de ska vara med på noterna från början menar Fanny.

Kerstin lyfter att det finns ett problem kring att cheferna inte har möjlighet att planera sin tid helt på egen hand utan att tiden är så uppstyrd då det finns mycket förvaltningsmöten och utbildningar som står i vägen för att denne ska kunna få tid till reflektion samt leda och möta medarbetarna. Eva lyfter fram att det är chefernas eget ansvar att ta denna tid och att det endast är en själv som är sitt eget hinder. Hon menar att de inte bör se sig som offer. Kerstin bekräftar detta men menar även att mycket av den uppstyrd tiden inte är frivillig utan att det påverkar henne mycket i planeringen av det dagliga arbetet då dessa brukar införas utan framförhållning och att det därför är ett dilemma. Fanny och Berit instämmer att det är besvärligt när någon annan prioriterar ens tid.

### **4.2.4. Chefer bör gå först**

Ytterligare en organisatorisk förutsättning var att de högsta cheferna skulle ha genomgått utbildningen först, eller åtminstone samtidigt. Detta är enligt respondenterna av stor betydelse för att deras chefer ska kunna förstå vad utbildningens material och effekter handlar om, för att ledningsgrupperna på förvaltningarna tillsammans ska kunna arbeta

med exempelvis rollspel efter utbildningen, och för att förvaltningarna och organisationen som helhet ska prata samma språk. Klaras chef gick först och hon bekräftar för de andra respondenterna att deras ledningsmöten förändrats helt och hållet. Fredrika menar att det alltid ska starta uppifrån, till exempel för att verktyget 360-grader som Ledarskap Helsingborg tillhandahåller ska kunna fördjupas och verkligen ge meningsfull feedback. *“... jag har ju ett behov av att en chef vet vad jag pysslar med och förstår vad jag håller på med och vi kan använda oss av ungefär samma språk. Men saknas det... det är som två chefer som bara kör förbi varandra i en farled”*. Respondenterna är överens om att utbildningen skulle börjat hos de högsta cheferna och jobbat sig neråt i hierarkin, Ingela uttrycker att *“har inte högsta ledningen gått än eller är med på tåget så kan jag förstå att då faller det”*. Sofie anser att de förändringar som behöver göras kräver mindre jobb om de högsta cheferna gått först. Evelina menar att *“de pratar inte om någonting som de inte har lärt sig”*, Sofie instämmer och utvecklar med att de inte förstår vad det innebär om de inte genomgått utbildningen. Respondenten menar även att det på vissa håll finns en inställning om *“att vara chef är ett jobb i sig”* vilket gjort att vissa förvaltningar har chefer som kan det jobb som bedrivs i förvaltningen, men inte jobbet som chef och ledare. Julia anser att det ledarskaps- och medarbetarskapsmaterial utbildningen erhållit är väldigt bra, men om *“...man inte gått ledarskapskursen så behöver det inte stå för samma sak. Så även om det är en röd tråd så är det också en isolerad ö”*. Hon menar även att om alla gått utbildningen skapas en förutsättning i organisationen för ett annat förhållningssätt till ledarskapet.

#### **4.2.5. Tydliga mål**

Respondenterna menar att tydliga mål är viktigt för att de ska veta i vilken riktning de bör och förväntas arbeta emot. Tydliga mål har att göra med att uppföljning sker kontinuerligt av både utbildningen och deras arbete för att de ska veta om de är på rätt väg. Det har även att göra med att kunskapen de fått via utbildningen hålls levande samt att fokus på vägen mot målen ständigt finns. Tydliga mål med utbildningen ska även förmedlas, gruppsammansättningen ska vara genomtänkt, utbildningen ska efterlevas av ledningarna, och teori och praktik inte ska krocka. Julia menar att en helhetslinje är viktig, deltagarna ska veta att *“så här och så här”* ska arbetet med att fånga upp utbildningen fortlöpa. Enligt Fredrika krävs modeller för hur deltagarna ska fortsätta att arbeta med utbildningen, för att möjliggöra förståelse för hur utbildningen ska kunna hållas vid liv. Klara håller med och menar att risken annars blir att var och en prioriterar sig själv. Evelina upplever att syftet med Ledarskap Helsingborg delvis varit att *“strama upp ledarskapet i Helsingborg”*, hon oroar sig dock över att det som är viktigt i teorin inte är det i praktiken. Respondenten menar att de ändå gör som de vill när det kommer till kritan i praktiken. Sofie utvecklar med att resonera om “gamla” chefer som anser sig kunna detta då de redan deltagit i diverse utbildningar, vilket bildat en jargong, *“På något vis har de haft den här gamla jargongen med sig, en del och då har ju de inte hakat på, på samma vis”*. Julia upplever att i den praktiska verkligheten finns inte vilja att följa teorin utan snarare genomdriva en omorganisering, utan att förankra den i teorin. Hon tycker detta blivit ett *“jättedilemma med den utbildningen som vi fick, där man liksom har skolboken om hur det nu ska vara ...”*. Respondenten menar att medarbetarna måste få vara med, ska en sådan teoridel som den i Ledarskap Helsingborg finnas ska de högsta ledarna enligt respondenten vara med på *“att det är det här sättet som vi ska jobba med organisationsförändringar”*. Evelina menar vidare att de efter utbildningen är *“fulla av energi och vilja”* att försöka göra det som de nu tror är rätt, men så ser de att

förvaltningschefer och verksamhetschefer inte alls arbetar på detta sätt, Fredrika håller med. Sofie misstänker att detta även kan handla om att många är bekväma i den kulturen som redan existerar.

Fredrika menar att det var en bra teori bakom utbildningen, den var väl förankrad i vetenskap och välbeprövad erfarenhet. Julia bekräftar detta i sitt uttalande om ett moment i utbildningen, *“...oavsett vad planen var för dagen så fick det här [in- och utcheckningarna] ta den tid som det skulle och de satte vetenskapliga ord på det”*. Fredrika menar att detta även är viktigt i en eventuell uppföljning av Ledarskap Helsingborg. Hon anser även att motstridiga åsikter inte välkomnas i organisationen, vilket bidrar till en antiintellektuell hållning. Detta motarbetar den vetenskapliga grunden som är av betydelse, vilket Evelina håller med om.

Av Klara ges ett exempel på hur avsaknaden av ett medvetet syfte blivit ett hinder i utbildningen *“jag kände lite grann att de [förvaltningscheferna] kanske inte visste riktigt varför de var där och vad deras, syftet med deras besök var /.../ och då fick vi liksom tips som var liksom ‘jaja okej’ det var liksom det är ju det här vi har snackat om nu, det är ju det här vi har gått till botten med, så kom han och slängde in de liksom så här ‘Tänk på det att kommunikation är a och o’, ehm ja det kan ju vara bra att veta men det har vi precis lärt oss. Det var ju liksom det allting gick ut på. Det blev lite, lite ytligt eftersom vi då hade suttit och jobbat med det och så fick vi såna ytliga råd och tips som man kan ta med sig”*.

#### **4.2.6. Fortvarighet/Uppföljning**

Respondenterna menar att fortvarighet och uppföljning är en mycket viktig förutsättning, och det verkar vara en gemensam uppfattning om att ingen, eller otillräcklig, uppföljning skett efter utbildningen. *“Ingen har tagit upp utbildningen på något annat sätt än att ‘jaha har du också gått kursen? vad tyckte du?’ och det tycker jag är sorgligt”*, säger Julia. Hon menar att om Ledarskap Helsingborg ska fortsätta ge det värde som det har, så är uppföljning nödvändigt. Uppföljningen har dock blivit chefens eget ansvar i de flesta av fallen, anser respondenterna. De menar att det är nödvändigt att uppföljning sker på alla nivåer i förvaltningarna, detta för att förvaltningen ska vara i fas. En sådan uppföljning skulle vara optimal enligt Märta. Kärnan ligger i att respondenterna anser att uppföljning är en förutsättning för att förvaltningarna och organisationen som helhet ska kunna fortsätta arbeta med de frågor som kommit upp under utbildningen, att organisationen såsom cheferna i den löpande ska arbeta med utvecklingsfrågor. Sofie menar dock att det i hennes ledningsgrupp gått *“lite åt fel håll istället för åt rätt”* på grund av att medlemmarna ej var i samma fas då vissa gått utbildningen men andra ännu inte hunnit. Fredrika anser att ledningsgrupperna ska bygga vidare på utbildningen, förslagsvis genom att komplettera Ledarskap Helsingborg med individuella utvecklingsprogram. Hon menar att *“...risken är att här är jättebra men så kommer man hem och så slocknar det”*. Respondenten menar även tillsammans med Ingela att det är viktigt att uppföljningen använder samma metodik som utbildningen.

Evelina minns hur hon tillsammans med andra medlemmar i utbildningsgruppen frågade sig *“Vad ska nu hända med detta? Hur ska vi nu gå vidare? Vem fångar upp detta?”*. Dessa typer av resonemang och frågeställningar fortsatte via mail och de frågade sig även vem de har möjlighet att prata med nu och dylikt. Sofie instämmer och

menar att hon inte ville sluta utan fortsätta utvecklas och att någon skulle följa upp utbildningen. Evelina beskriver även hur den information förvaltningscheferna satt på inte nått fram till stadsdirektören, att deltagarna inte fångats upp på något sätt eller av någon. Fredrika utvecklar, "...det hade varit bra också om förvaltningscheferna hade fått i uppdrag att säkerställa det här med att fortsätta". Hon menar att det finns ett behov av att känna igen sig i uppgifter och problemställningar, varför det hade varit av betydelse om förvaltningscheferna hade kunnat se till att fortlöpande uppföljning genomfördes på varje förvaltning.

Klara har förstått att flera utbildningsgrupper själva tagit tag i möten efter utbildningen, men respondenten tror även att ett möte i någon organiserad form även hade varit nyttigt. Detta håller Evelina med om. Ingela anser att det hade varit en väldigt bra kompetensutbildning om ett återkopplingsmöte om hur det gångna året fortlöpt var bestämt. Fredrika anser att det är viktigt att cheferna får möjlighet att behandla det som skett individuellt, eller i temagrupper, för variationens skull.

En förutsättning för att uppföljningen ska bli optimal handlar även om att välkomna åsikter som är annorlunda då dessa är en tillgång. Sofia menar att detta även ska innefatta välkommandet av chefer som inte är exakt likadana och att arbete emot svågerpolitik ska finnas. Respondenterna anser även att en annan förutsättning är reflektion. Detta är eget ansvar att det sker och att det i många fall sker av sig själv exempelvis på bussen hem från jobbet, eller när det kommer upp en tanke. Fredrika reflekterar i grupp en gång i veckan och menar att ett förändrat arbetssätt endast nås genom reflektion.

#### **4.2.7. Stabilitet**

Respondenterna menar att en förutsättning är att stabilitet existerar i omorganiseringar, ekonomin och personalomsättningen. Vad gäller ekonomin är den dels känslig för nedskärningar, om ett sådant fall skulle bli aktuellt, vilket i sin tur skulle påverka de organisatoriska förutsättningarna. Ekonomin är även något som skiljer sig från förvaltning till förvaltning och Sofie menar att det påverkar chefernas förutsättningar. Hon anser att det är en skillnad på förvaltningar med god ekonomi och de med pressad ekonomi, där blir "*varje sak man väljer att göra till sig själv får man värdera i förhållande till verksamheterna som ska bedrivas då*". På förvaltningarna med god ekonomi får cheferna mer hjälp och ges därmed helt andra möjligheter till personlig utveckling, reflektion och planering. Klara menar att denna skillnad även kan existera inom förvaltningarna vilket hon tror kan påverka organisationskulturen. "*Jag kan ju bara titta på vår förvaltning där jag tycker att det är fruktansvärt olika på vilka förutsättningar vi har /.../ det skapar dålig stämning*".

Chefsbyten kan enligt respondenterna vara ett organisatoriskt hinder. Återkommande chefsbyten innebär att den nya chefen måste utvecklas i enlighet med Ledarskap Helsingborg, komma in i kulturen och arbeta med den, vilket Märta menar är mycket arbete. Julias medarbetarsamtal med sin chef gav inte särskilt mycket på grund av ett kommande chefsbyte, detta påverkade ambitionen menar hon. Evelina upplever att närmsta överställda chef inte alls tagit tag i hennes medarbetarsamtal även i detta fall på grund av att chefen slutat sin anställning, vilket även är fallet hos respondent Sofie och Fredrika. För att medarbetarsamtalen ska kunna fortsätta i förvaltningarna tror respondenterna att krav måste ställas. Evelina uttrycker sig som följer, "*man får ju ställa krav*".

såklart eller tala om vad det är som är viktigt för mig och vad som är viktigt för dig och ja, 'hur ska vi gå vidare med detta?'". Respondentens förvaltning har en hög personalomsättning vilket hon menar gör en eventuell uppföljning svår att hålla vid liv. Detta håller Sofie med om och menar även påverkar gruppsammansättningen, "...det är jättesvårt att hålla en grupp liksom tajt då va, utan folk blir bara trötta". Märta tror att "...om man följer, nu menar jag inte slaviskt strikt, men om man använder det styrmaterial som finns på ett bra sätt så får man ett väldigt bra stöd som chef också. Även som ny chef. Sen är det väl både underställda och överställda chefer som har ett ansvar här och medarbetare, att fostra in". Fredrika håller med men menar att upprepade chefsbyten kan leda till att de "kör på som vanligt". Hon utvecklar sitt resonemang med att förklara att prestationskurvan går ner på grund av chefsbyten. Det blir därmed ett hinder för att "göra det som utbildningen säger att vi ska göra".

Ett hinder för stabiliteten innefattar även organisationsförändringar. Julia anser att det hade varit positivt om stadsdirektören, som inledde Ledarskap Helsingborg, även var den som hade "knutit ihop säcken efteråt". Detta eftersom respondenten anser att det hade varit av betydelse att ha möjlighet att återkoppla de teman kring organisationsfrågor som uppkommit i utbildningen, som också var något stadsdirektören talat om vid sin inledning av utbildningen. Hon menar att det skulle fungera som "lite svar på det han hade inlett det hela med. Alltså det här med att vara en mogen organisation, att man vågar ta tag i saker som man tycker inte fungerar bra och inte minst i organisationsförändringar, hur förankrar man i organisationsförändringar och ah, vi konstaterade allihopa att ja det är ju ingen som gör enligt boken". Klara utvecklar detta med att berätta att de förvaltningschefer som besökt deras utbildningsgrupper inte alls lyckats knyta ihop säcken, de förmedlade istället en känsla av att "detta är stadsdirektörens påhitt". Stabilitet i organisationsförändringar innefattar även delaktighet. Märta menar att "...nej men om man omorganiserar kontinuerligt utan att det är någon delaktighet ute i verksamheten då är det ju oerhört svårt att jobba med ledarskapsfrågor på det här sättet. För då tar det all kraft och all energi. Sen så behövs det ju omorganisationer också, men det beror ju på hur man gör det". Det behövs enligt Sofie en trygghet i kulturella förändringar på arbetsplatsen, vilket kräver tid.

## 5. Analys

Inga essenser har uteslutits i detta kapitel utan introduceras i löpande text under stora rubriker för textflödets skull. Analysens upplägg skiljer sig åt från resultatets då upplevda effekter och organisatoriska förutsättningar i fokusgruppsdiskussionerna visat sig höra ihop, varför även de analyseras horisontellt. Analysen är indelad i denna inledning samt tre huvuddelar. Inledningen återkopplar till ansatsen, beskriver analysprocessen kortfattat och kopplar syftet till teori. Den första huvuddelen, *Utbildning som kompetensutveckling*, analyseras Ledarskap Helsingborg som utbildning, det vill säga utbildningens innehåll och uppföljning. Nästa del, *Personligt utveckling*, har fokuserat på respondenternas upplevda effekter vad gäller det personliga ledarskapet. Analyseras gör även chefers påverkan på lärande och förändring, samt feedback och coaching. I den tredje och sista delen, *Organisatorisk utveckling*, analyseras Ledarskap Helsingborgs effekter på organisationen i stort och på respektive arbetsplats, respondenternas syn på reflektion, samsyn, stabilitet och motstånd i förändringsarbete.

Studiens fokus ligger delvis på deltagarnas upplevda effekter av Ledarskap Helsingborg och delvis på upplevda organisatoriska förutsättningarna. Enligt Sandberg & Targama (1998) påverkas lärandet av sättet medarbetaren tillägnar sig kunskap. Lärandet yttrar sig i den kompetens som i arbetet utvecklas och upprätthålls. En förutsättning för att ny kompetens ska skapas är en förändrad förståelse av arbetet, detta genererar ett förändrat lärande och därmed ny kompetens. Hur effektiv en kompetensutvecklingsinsats blir kan vara svårt att förutse innan genomförandet. McCracken et al. (2013) menar att en organisationsmiljö som stödjer deltagande i utvecklingsaktiviteter och kunskapsöverföring kan maximera sin återbäring från utvecklingsinvesteringen. Enligt Yukl (2013) beror det delvis på vilka underlättande organisatoriska förutsättningar som existerar. Förutsättningar som underlättar lärandet av ledarskapsfärdigheter samt tillämpningen av dessa föreslår författaren kan inkludera stöd från organisationsmedlemmar, belönings-system som uppmuntrar färdighetsutveckling samt kulturella värderingar som stödjer kontinuerligt lärande.

### 5.1. *Utbildning som ledarskapsutveckling*

Ledarskap Helsingborg analyseras nedan vad gäller utbildningens innehåll då det i fokusgrupperna diskuterats om utbildningens mångsidighet och huruvida utbildningsdelarna upplevts som givande eller inte. Vidare analyseras även uppföljningen på Ledarskap Helsingborg.

#### 5.1.1. **Utbildningens innehåll**

Ledarskap Helsingborg innehåller delar från samtliga sätt Yukl (2013) beskriver att ledarskapskompetenser kan utvecklas på. Författaren påpekar att formell träning har en bestämd tidsperiod, att den genomförs på annan plats än arbetsplatsen och innehåller exempelvis workshops, i likhet med Ledarskap Helsingborg. Vidare beskriver författaren utvecklingsaktiviteter som förenat eller anslutet till arbetsuppgifterna, coaching från utomstående konsult, mentorskap av högre anställd inom organisationen samt nya utmaningar, även detta i likhet till Ledarskap Helsingborg. Utbildningen respondenterna genomgått kan även jämföras med det Yukl (2013) beskriver som självhjälpsaktiviteter, som handlar om att individen tar egna initiativ till utveckling. Respondenterna beskriver

att de erhållit ett utbildningsmaterial att arbeta med under och efter utbildningen på arbetsplatsen, vilket i viss mån har behövt ske på eget initiativ. Det egna initiativet har för många respondenter handlat om att ta sig tiden till utveckling på olika sätt. Yukl (2013) betonar betydelsen av tillräckligt med möjlighet för deltagarna att utöva de färdigheter som tillägnats, vilket respondenterna delvis anser handlar om eget ansvar, delvis om organisatoriska förutsättningar.

### 5.1.2. Uppföljning

McCracken et al. (2013) betonar att mål bör uppsättas med utbildningsinnehållet och utvärderingar implementeras efter genomförd utbildningsinsats. Uppföljning är en mycket viktig organisatorisk förutsättning enligt respondenterna. Idag har ingen eller otillräcklig uppföljning skett enligt deltagarna och om det skett är det tack vare utbildningsgrupperna själva tagit tag i det. En respondent beskriver det som att *“Ingen har tagit upp utbildningen på något annat sätt än att ‘jaha har du också gått kursen? vad tyckte du?’ och det tycker jag är sorgligt”*. Respondenterna anser vidare att en organiserad form av uppföljning fattas och att det skulle vara en förutsättning för att förvaltningarna och organisationen i sin helhet ska kunna fortsätta arbeta med de frågor som uppkommit under utbildningen. Både organisationen och chefer ska arbeta med utvecklingsfrågor fortlöpande. Enligt McCracken et al. (2013) bör deltagarna uppmuntras till att överföra träningen till andra personer i organisation, vilket är i enlighet med vad utbildningsgrupperna i utbildningen Ledarskap Helsingborg själva försökt arbeta med.

En förutsättning för att utbildningen ska resultera i en långsiktig förändring är enligt respondenterna att kunskapen hålls levande och att det sker någon form av kontinuerlig ”in-put” av kunskap så den ständigt är aktuell. I likhet med detta anser Tracey et al. (1995) att organisationens klimat och kultur påverkar beteendet hos deltagarna efter utbildningen och att stöd från organisationen bör finnas för kunskapsöverföring i arbetet efter utbildning. En kontinuerlig lärandekultur anses ha effekter på beteenden efter utbildningen.

Fokusgruppsdeltagarna anser vidare att uppföljning är ett krav för att Ledarskap Helsingborg ska fortsätta generera värde. Detta är idag dock främst deras eget ansvar att ta tag i. De anser att uppföljning ska ske på förvaltningens alla nivåer för att dessa ska vara i fas, annars kan arbetet i ledningsgruppen påverkas negativt. Enligt Fulmer (1997) är det vanligt att ledarskapsutbildningar inte utvärderas formellt. Istället genomförs informella utvärderingar eller mätningar av personer från olika led inom organisationer. För att chefer ska kunna konkurrera på ett personligt och organisatoriskt plan måste ett överlämnande till en livslång process av lärande ske. Fokusgruppsdeltagarnas förslag på utvärdering var att komplettera utbildningen med individuella utvecklingsprogram, temagrupper eller bestämda återkopplingsmöten. Det fanns en önskan om behandla utbildningen individuellt och i grupp. Det är enligt respondenterna ett personligt ansvar att reflektera, enligt Sandberg & Targama (1998) är det dock organisationens ansvar att uppmuntra sina medlemmar till kritisk reflektion. För djupare förståelse krävs reflektion över den egna samt andras förståelse.

En uppföljning ska ha samma metodik som utbildningen och respondenterna anser även att det varit av betydelse om förvaltningscheferna kunnat införa fortlöpande uppföljning på samtliga förvaltningar. Detta går att koppla till Hillman et al. (1990) som påpekar att



chefer kontinuerligt bör ge feedback. Arbetet med feedback ska starta efter att en överordnad chef tillsammans med sin anställda fastställt vilka förväntningar som finns på arbetet. Feedbacken ska enligt författarna vara specifik och ges på ett sätt som inte sparas och ”dumpas” på den anställde. Respondenternas åsikter går även att koppla till arbetsmiljöns betydelse, som enligt Tracey et al. (1995) antingen kan underlätta eller hindra tillämpandet av nytillägnade beteenden och färdigheter. Kulturbeteenden sänder budskap vilket gör det viktigt att vara en organisation som strävar efter kontinuerligt lärande. Detta skulle sända ett budskap om att lärande är viktigt och av värde. Det skulle även kunna uppmuntra tillämpandet av nya beteenden som från utbildningen tillägnats. Vid sådana här förändringar menar Alvesson & Sveningsson (2008) att individernas skillnader vad gäller ålder, kön, ursprung, sexualitet, normer och dylika faktorer som påverkar de personliga värderingarna måste tas i beaktning. Individernas reaktion på förändringen påverkas nämligen av dessa faktorer. Respondenternas önskan på fortlöpanande uppföljning kan enligt Tracey et al. (1995) ske genom enkäter, fokusgrupper, intervjuer eller för att fastställa om förändring överhuvudtaget är nödvändigt. En bedömning av lärande- och utbildningsrelaterade inlägg och signaler från organisationen bör vidare inkluderas. Detta skulle kunna ge en mer riktad design på kommande ingripanden.

Enligt Alvesson & Sveningsson (2008) kan kultur i vissa fall anses vara okontrollerbar eller svårföränderlig. Det som avgör om en förändring av organisationskulturen är möjlig är generellt öppenhet och graden av mottaglighet för nya idéer och värderingar. I resultatet framkom att respondenterna vill att annorlunda och olika åsikter ska börja välkomnas i organisationen. I en koppling till Alvesson & Sveningsson (2008) är det alltså möjligt för Helsingborgs stad att genomföra en förändring av organisationskulturen om annorlunda åsikter slutar motarbetas samt om den svågerpolitik som enligt respondenterna förekommer på enstaka förvaltningar upphör.

## ***5.2. Personlig utveckling***

Under denna rubrik analyseras de effekter respondenterna upplevt att Ledarskap Helsingborg haft på det personliga ledarskapet. Sedan behandlas den roll respondenterna upplevt att deras överordnade chefer spelat i förändringsarbetet. Avslutningsvis analyseras feedback och coachning i den bemärkelsen att respondenterna likväl deras överordnade chefer har börjat arbeta eller bör börja arbeta med det.

### **5.2.1. Det personliga ledarskapet**

Enligt Sanchez (2001) kan en individ vid utförandet av individuella eller gruppbaseade uppgifter lära av att göra (learning by doing) eller lära av att analysera (learning by analyzing). Genom ”learning by doing” tillägnar sig individen ”know-how”-kunskap. Tack vare upprepade mönster av handlingar skapas en rutinbaserad kunskap hävdar författaren. Fokusgruppsdeltagarna beskriver ”learning by doing” då de berättar om hur de varvat teori och praktik genom utbildningens gång. En respondent beskriver det som “... att man nu efteråt att man vågar titta på mig själv och vad behöver jag förbättra, vad är det som jag egentligen är dålig på. /.../ Det måste jag våga se för att göra mitt ledarskap bättre, det hjälpte mig och när jag gick denna kursen så stärkte det mig enormt”. Deltagarna i Ledarskap Helsingborg har haft möjlighet att diskutera sina arbetsuppgifter i grupp och kunnat ge varandra råd, testat de på arbetsplatsen och sedan fortsatt diskussionen vid nästa möte. De beskriver processen som väldigt givande. ”Learning by ana-

lyzing” är det som sker i diskussionerna mellan deltagarna i Ledarskap Helsingborg samt genom arbetet med det utbildningsmaterial respondenterna erhållit. Sanchez (2001) beskriver det som utvecklandet av förståelsen över hur uppgifter ska genomföras, så kallad ”know why”-kunskap. Enligt Argyris & Schön (1978) kan ”know why”-kunskap utveckla ett double loop-lärande. Respondenterna beskriver i fokusgrupperna Ledarskap Helsingborgs teoretiska och praktiska innehåll, vilket kan kopplas till ett underlättande av double loop-lärande då deltagarna i utbildningen genom diskussioner och erfarenhetsutbyte hjälper varandra att förändra arbetsutförandet.

Respondenternas personliga ledarskap har utvecklats tack vare utbildningen, som gått djupt in på det personliga planet. De har blivit säkrare och tryggare i sin roll, medvetna om sina brister och styrkor samt medvetna om det egna agerandet och konsekvenserna av det. Krav ställs idag av respondenterna på medarbetare och förväntningarna på dem har blivit tydligare. Claiborne et al. (2013) anser att tydlighet är mycket betydelsefullt och är något som enligt Kim et al. (2013) kan förbättras med hjälp av ledarskapscoachning. Förväntningar kring prestationer, förändringsmål, förändringsrutiner och processer ser ut ska enligt Claiborne et al. (2013) och Alvesson & Sveningsson (2008) vara tydliga. Det är främst utbildningens handlingsplan som tydliggjort respondenternas arbetsutförande och de har dessutom blivit modigare och tar idag tag i situationer direkt istället för att vara rädda för att såra någon. Detta går att jämföra med Sandberg & Targama (1998) som anser att för att kunskap och färdigheter ska kunna användas krävs att personen i fråga förstår situationen på ett djupare plan, en förståelse präglad av tidigare erfarenheter. En jämförelse med Claiborne et al. (2013) går även att göra, som i sin studie skriver att en tydlig arbetsroll och en god prestationsnivå tillsammans kan uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete.

Vissa respondenter har efter utbildningen börjat sätta upp mål för sig själva och tydligt strukturera arbetet då det skapar trygghet och lugn för dem. Det går att se att medarbetarna belyser vikten av att visionen och målen kontinuerligt finns och arbetas med i alla nivåer i organisationen. Vikten av ledningens engagemang belyses även. Respondenterna anser att tydliga mål med utbildningen ska förmedlas från ledningen och att uppföljning ska ske. De tydliggör att ledningen bör reflektera över grupp sammansättningen i utbildningen, att utbildningen efterlevs av ledningen samt att teori och praktik inte ska krocka. En respondent menar att en helhetslinje är viktig och deltagarna ska veta att *”så här och så här”* ska arbetet med att fånga upp utbildningen fortlöpa. Utifrån respondenternas syn visas även att deras engagemang är högt vilket Slack et al. (2010) påpekar är en ofta bortglömd förutsättning för att lyckas.

### **5.2.2. Hierarkitoppens påverkan på ledarskapsutveckling**

Det är av respondenternas åsikt att utbildningen skulle börjat hos de högsta cheferna och sedan jobbat sig nedåt i hierarkin. De redogör för att förändringsarbetet underlättas om högsta cheferna gått först vilket tydliggörs av en respondent som säger att *”har inte högsta ledningen gått än eller är med på tåget så kan jag förstå att då faller det”*. En annan respondent anser att högsta ledningen är den viktigaste förutsättningen för att någonting i organisationen ska kunna ske överhuvudtaget, och att deras engagemang och syn ska genomsyra hela organisationen. En tredje respondent belyser att allting alltid ska starta uppifrån för att sedan gå nedåt i organisationen. Alvesson & Sveningsson (2008) framhåller att organisationsförändringar ofta sker uppifrån och ner. Processen

innebär ofta att de högsta cheferna ser ett behov av förändring, tar ett initiativ och inledningsvis implementerar förändringarna högst upp i hierarkin för att sedan fortsätta nedåt i organisationen. Om inte högsta ledningen aktivt engagerar cheferna nedåt i organisationen och uppmärksammar dem som en viktig resurs i förändringen, kommer dessa inte att engagera sig.

Enligt Claiborne et al. (2013) är tydlig kommunikation och stöd från högsta ledningen betydelsefulla faktorer i en förändring. Medarbetare ska engageras och hållas ansvariga för förändringsresultatet, det är de som ska förändra sin arbetssituation och genomföra förändringen rent praktiskt. Stöd ovanifrån är även en faktor Huczynski & Lewis (1980) anser mest sannolikt kommer att resultera i mer framgångsrika kunskapsöverföringar på arbetsplatsen. Ur fokusgrupperna framkom just att en drivande ledning upplevs vara nödvändig för implementeringen av den önskvärda kulturen i organisationen. Respondenterna vill vidare ha frihet att planera och prioritera sina arbetsuppgifter oavsett förvaltningsförutsättningar, vilket de påpekar är ledningens ansvar. Ett tydligt ledarskap är viktigt för att organisationen ska kunna arbeta mot gemensamma mål, och ledningen den viktigaste förutsättningen för att något händer i organisationen. Deras engagemang och syn ska genomsyra hela organisationen enligt fokusgruppsdeltagarna. Jämförelsevis skriver Alvesson & Sveningsson (2008) att en förändring ska börja högst upp i organisationen om utvecklingsförändringen är långsiktig, vilket är fallet i Helsingborgs stad. Heracleous & Barrett (2001) framhåller att toppen ska agera förebilder för önskade beteenden och Sandberg & Targama (1998) är av den åsikt att en ledares uppgift handlar om att påverka medarbetarnas förståelse av organisationen och den strategiska riktning som tas. Ledningen ska inte styra genom regler, kontroll och fasta förhållningssätt utan istället uppmuntra sin personal till att komma med nya idéer och visioner.

Claiborne et al. (2013) menar att cheferna endast kan känna sig redo för förändring om de förstår syftet och innebörden med det. De är de som måste förändra sin arbetssituation och är därmed de som genomför förändringen rent praktiskt. Jämförelsevis lyfter Slack et al. (2010) fram att detta har att göra med tillfredsställelse i arbetet. Organisationer bör ha en tydlig vision som är integrerad på alla nivåer i organisationen. Det går enligt Alvesson & Sveningsson (2008) endast att arbeta med värderingar om organisationsmedlemmarna tror på dem. Det är därför viktigt att högt uppsatta chefer inte distanserar sig från chefer längre ner i hierarkin. De högsta cheferna bör ha ett intresse, engagemang och genomföra en uppföljning på uppsatta värderingar. En respondent lyfter fram att avsaknaden av ett medvetet syfte hos överordnade chefer var ett hinder i utbildningen. I likhet med detta lyfter respondenterna fram att tydliga mål är en förutsättning för att de ska veta i vilken riktning de förväntas arbeta emot.

Stöd från chef och kollegor kan enligt Yukl (2013) vara en organisatorisk underlättande omständighet. En del av Ledarskap Helsingborg handlade om att den överordnade chefen skulle hålla i ett trepartssamtal, vilket majoriteten av respondenterna ansåg var mycket givande. Genom en sådan tydlig kommunikation kan chefer enligt Heracleous & Barrett (2001) tillsammans med uppmuntran agera som förebilder för önskat beteende. Det visar även på behovet av att stödja den nya kulturen i och med organisationsförändringen. Respondenterna ställer även högre krav på sig själva och överordnade chefer tack vare Ledarskap Helsingborg. Alla respondenter har dock inte fått den respons som behövs från överordnade chefer. De har gjort som de vill och inte i enlighet

med kulturförändringen. En respondent menar att “gamla” chefer möjligtvis upplever sig inneha en hög kunskap om ledarskap och att de därför inte är mottagliga för utbildningen och överföring av kunskapen till det dagliga arbetet. Detta kan enligt Huczynski & Lewis (1980) fungera som ett hinder för överföringen. Chefer bör enligt Facticeau et al. (1995) aktivt stödja sina anställdas ansträngningar genom aktiviteter som feedback, belöning och praktisering av nya kunskaper för att öka motivationsnivån. En förutsättning är enligt Claiborne et al. (2013) att tydlig kommunikation förekommer. Om inte så minskar arbetsglädjen för medarbetarna och motstånd uppkommer. En pessimistisk inställning, likt respondenternas inställning till sina överordnade chefer, anser Argyris (1990) är vanligt förekommande trots att negativa rutiner uppmärksammas. Anställda tenderar att ignorera problemet, vilket stärker negativa rutiner, och för att hantera känslorna läggs ansvaret på någon högre upp i organisationen. Ansvaret till förändring av negativa rutiner anses ligga i någon annans händer och organisationsmedlemmar tenderar att uppleva en låg makt att påverka situationen. En annan anledning kan enligt författaren vara en trygghet i situationer med rutiner och hög igenkänningsfaktor. Detta går att jämföra med respondenternas diskussion angående den energi och vilja som existerade efter att utbildningen genomgåtts, där förvaltningscheferna inte anammat förändringen vilket en respondent föreslog kunde bero på att många är bekväma i den organisationskultur som redan existerar.

Förändringen och utbildningen upplever respondenterna har fångat upp vissa chefer och påverkat deras utveckling och arbete med ledarskapet. Flera respondenter anser att förändring kring arbetsutförandet skett efter utbildningen vilket i jämförelse med Alvesson & Sveningsson (2008) kan ses som en effekt av att överordnade chefer förändrat sitt arbetssätt. Exempelvis lyfter en respondent fram att mer tid läggs för avstämningsmöten och medarbetarsamtal då förståelse för vikten av det uppkommit. Andra förändringar som lyfts fram är att respondenterna delegerar mer ansvar till sina medarbetare samt att tydligare målsättning för det egna arbetet finns. Till skillnad från detta menar vissa respondenter att somliga chefer inte förändrat sitt arbetssätt utan att de agerar efter egen vilja. Vidare diskuterades i fokusgrupperna att det som förmedlades som teoretiskt betydelsefullt i utbildningen, riskerar att falla i praktiken om tydliga modeller för hur arbetet förväntas fortlöpa inte skapas, sådana modeller möjliggör förståelse för hur utbildningen ska kunna hållas vid liv.

### **5.2.3. Feedback och coaching**

Även ett coachande förhållningssätt har tydliggjorts på respondenternas arbetsplatser, vilka betonar betydelsen av att hålla förhållningssättet vid liv. En effekt som uppkommit av detta är att flera respondenter har förändrat sitt arbetssätt och börjat delegera mer ansvar till sina anställda, vilket är precis vad McNally (2013) hävdar är ett effektivt ledarskapsbeteende. Det ökar anställdas kompetens, självförtroende, prestationsnivå och stimulerar produktiviteten. Ett coachande förhållningssätt går att jämföra med Bass (1990) transformella ledarskapsstil som handlar om att vara omtänksam och uppmärksamma skillnader hos anställda samt vara mentor till anställda som behöver hjälp att växa och utvecklas. En av respondenterna betonar att hon själv växer i ledarskapet när hon får *“andra blommor att växa”*. Hon lyfter fram att det är viktigt att involvera medarbetarna i viktiga beslut då det ökar medarbetarnas engagemang. Ledarskapscoaching kan även enligt Kim et al. (2013) fungera som en organisatorisk strategi då coaching förbättrar anställdas tillfredsställelse, rollförtydligande, engagemang och prestation.

Effektiv ledarskapscoachning kräver enligt McNally (2013) att ledaren bör ha en förmåga att bygga relationer och tillit, lyssna på och skapa dialoger med anställda, eftersom det skapar ömsesidigt engagemang. Det innebär även att ge feedback till anställda, som en utvärdering baserad på observationer och bedömd mot objektiva uppsatta kriterium.

En feedbackkultur har blivit tydligare på respondenternas arbetsplatser vilket visar sig i olika sammanhang. Enligt Hillman et al. (1990) kan organisationen med hjälp av feedback förstärka och stödja en önskad prestation eller visa att prestationen behöver förbättras. Feedback är enligt författarna en förutsättning för att anställda ska kunna veta om de lever upp till överordnad chefs förväntningar eller inte. Detta går att se i den effekt som fokusgruppsdeltagarna diskuterar, de betonar att organisationen gynnas av att feedbacken varit rak och tydlig. Hillman et al. (1990) gör gällande att organisationen bör skapa en miljö där anställda kan diskutera feedbacken. Feedbacken ska vara riktig, läglig och konstruktiv enligt Yukl (2013). Den bör även enligt Facticeau et al. (1995) användas som stöd från chefer till anställda. Detta ger nämligen anställda som är mer motiverade att delta och lära från utbildningsinsatsen.

Coachning och feedback har lett till att det personliga ledarskapet utvecklats vilket gynnar organisationen. Att ha ett coachande ledarskap där uppmuntran ges till medarbetarna att bli mer självständiga i sina beslut är någonting som lyfts fram genomgående i diskussionen som en effekt. Respondenterna har blivit tryggare och på det sättet vågat släppa kontrollen och börjat coacha sina medarbetare. Hillman et al. (1990) presenterar hur den närmsta chefen konkret kan använda feedback och coachning för att underlätta ledarskapsutveckling. Feedbacken ska innehålla information om den anställdes prestation och stödjer och förstärker en önskad prestation. Om feedback inte förekommer tvingas anställda gissa hur deras prestation ligger till i förhållande till överordnade chefs förväntningar. Feedbacken ska ges i samband efter prestationen och ska baseras på en granskning av den anställdes arbetsutförande. I feedbacken kan eventuellt en indikation på att behov av att förbättra prestationen framkomma, och där kan coachning användas för att hjälpa den anställda att leva upp till förväntningarna.

### **5.3. Organisatorisk utveckling**

I detta avsnitt analyseras de effekter respondenterna upplevt att Ledarskap Helsingborg haft på organisationen i sin helhet, likväl på respektive arbetsplats. Även respondenternas syn på reflektion analyseras nedan då detta var ett återkommande diskussionsämne i fokusgrupperna. Vidare behandlar avsnittet respondenternas diskussion om organisationens syn, om huruvida den är gemensam eller inte, hur respondenterna upplever att det påverkar de organisatoriska förutsättningarna och vad teorin säger om ämnet i fråga. Avslutningsvis analyseras ”stabilitet”, samt motstånd i förändringar.

#### **5.3.1. Förändringar på arbetsplatsen**

Respondenterna upplever organisationsförändringar som en tydlig effekt. De menar att dessa påverkar organisationskulturen, vilket Alvesson & Sveningsson (2008) skulle mena beror på att kulturen är en integrerad del i organisationen och därmed i en organisationsförändring. Respondenterna anser att organisationsförändringar är en nödvändighet och kräver ett gemensamt deltagande och engagemang. Enligt Alvesson & Sveningsson (2008) är det viktigt att ledningen aktivt engagerar sina medarbetare genom att

visa att de är en viktig förändringsresurs samt är tydliga med vad som förväntas av dem och vilka mål och tillvägagångssätt förändringen har. Genom att engagera och involvera medarbetarna vid beslutsfattande anser en av respondenterna att de tillsammans kan generera bättre resultat. Detta är i likhet med Claiborne et al. (2013) idé som innebär att det är viktigt att ge medarbetarna ansvar för resultat av förändringen för att engagemang och förståelse samt förberedelse för förändring ska uppkomma. Även Heracleous & Barrett (2001) tydliggör att medarbetarna måste förstå varför förändringen sker för att de ska acceptera den.

Respondenterna anser att handlingsplanen levt vidare. De ger exempel på det ledarskaps- och medarbetarsamtal de fick från utbildningen och framhåller att dessa kan fungera som ett bra stöd till nya och gamla chefer. Dock har även gamla chefer ett ansvar att fostra in nya chefer in i organisationen anser respondenterna. Enligt Sandberg & Targama (1998) kan nya chefers förståelse ökas genom att deltagande i team främjas med skickliga anställda som tillsammans kritiskt kan reflektera över sin förståelse för arbetsutförandets rutiner och processer. Det blir enligt författarna ett fokus på förståelseutveckling för arbetsutförandet samt bidrar till att de nya cheferna kan inbegripa kontexten och problemlösningar. Att handlingsplanen lever vidare är delvis det egna ansvaret, men det är viktigt att alla steg av chefer i organisationen tar tag i det enligt respondenterna. Detta går att jämföra med det Alvesson & Sveningsson (2008) skriver om att det givna existerande systemet i en organisation inte endast kan förändras av de högsta cheferna. Ofta förekommer klagomål över ett ledarskap som är osynligt och över en endimensionell syn från de högsta chefernas sida, men författarna tydliggör att det inte bara är de högsta cheferna som kan påverka utan att denna makt även ligger hos personer längre ner i hierarkin. Detta genomförs genom ett "bottom-up"-initiativ där deras värderingar och idéer pådrivs genom feedback, kritik och förslag till överordnade chefer. En sådan effekt går att se hos respondenterna där bland annat en person ger feedback till överordnade chefer och att engagemang att driva frågor i ledningsgruppen ökat tack vare utbildningen. En annan lyfter fram att denne fått mer mod till sig än innan utbildningen att vara mer kritisk till överordnad chef. Arbetsrelaterade krav på överordnade chefer har ökat hos en av respondenterna. Denne upplever att dessa inte levs upp till då respons från överordnad chef inte förekommer. Hon menar vidare att en minskning av kompromisser har uppkommit och att det kan vara svårt att då vara på samma nivå som överordnade chefer.

### **5.3.2. Reflektion**

Handlingsplanen har vidare av respondenterna använts för att boka in reflektionssamtal med anställda, vilket på en förvaltning resulterat i en positiv kedjereaktion neråt i chefshierarkin. Reflektion över det egna arbetet kan enligt Sandberg & Targama (1998) öka förståelsen inom ramen för den redan existerande förståelsen av arbetets natur. Den utveckling som sker förekommer därmed inom ramen för arbetsuppgifterna en anställd har. De reflektionssamtal respondenterna bokar med sina anställda kan därmed användas för att generera ny kompetens vid jämförelse med Sandbergs & Targamas (1998) syn på reflektion, eftersom reflektionen belyser arbetet från olika synvinklar. Reflektion och djupare uppmärksamhet gentemot varandra i organisationen är alltså en effekt enligt respondenterna, vilket är något som Sandberg & Targama (1998) anser att organisationer måste uppmuntra till. Författarna betonar kritisk reflektion över den egna samt andras förståelse för att förståelsen ska kunna breddas och utmanas. Enligt en av respondenterna

na finns det dock problem med att mycket arbetstid läggs på obligatoriska möten och utbildningar då detta tar arbetstid från att denne ska kunna få tid till reflektion samt leda och möta medarbetarna. Vidare framhåller respondenter att förståelse för reflektionen uppkommit under utbildningen och att eget ansvar för vidare reflektion bör tas.

Förståelse utvecklas enligt Sandberg & Dall'Alba (2006) genom tolkning. I likhet med detta upplever respondenterna att en bredare förståelse för organisationens olika förvaltningar skapats och att de genom diskussion med andra reflekterat över sina egna handlingar och sitt arbetsutförande. Sandberg & Dall'Alba (2006) hävdar att tolkningen sker inom ramen för tidigare kunskap och att tolkningen kring utförandets kontext ger upphov till en cirkulär utveckling då förståelse utvecklas. Detta visar sig då respondenterna lyfter fram vikten av att tala med andra i organisationen från andra förvaltningar för ökad förståelse. En respondent upplevde att detta gav utrymme för förståelse och reflektion kring det egna arbetssättet samt alternativa tillvägagångssätt. Bekanta situationer som gruppen diskuterat genererade insikter om hur dessa kan hanteras på annorlunda sätt utifrån de andras erfarenheter. Enligt Sandberg & Dall'Alba (2006) är det förståelsen för arbetet som gör att chefernas kompetens synliggörs. Vidare är det förståelsen som formar, organiserar och utvecklar kunskaper och färdigheter till specifik kompetens i arbetsutförandet. Utifrån förståelsen utvecklas kunskap och färdigheter i enlighet med detta. I likhet med detta lyfter en respondent fram att förståelse för att det endast är en själv som kan förändra och påverka sin arbetsituation. Hon tydliggör att hon nu vågar granska sig själv, vilket förbättrar hennes ledarskap.

### 5.3.3. Samsyn

En förutsättning för att utbildningen ska generera en förändring och lärande i organisationen är enligt respondenterna att det finns en gemensam syn på ledarskapet hos cheferna, vilket kan uppnås om alla chefer genomgår utbildningen. Respondenterna upplever även att en gemensam syn på ledarskapet uppkommit hos de chefer som genomgått utbildningen, vilket för dem resulterat i en gemensam verklighet. Detta kan ses som att gemensamma symboler och betydelser för cheferna i organisationen uppkommit i likhet med Alvesson & Sveningsson (2008) som lyfter fram att organisationskultur kan betraktas som tolkningar i relation till gemensamma symboler inom organisationen. Kultur uttrycks genom beteenden, handlingar och språk. I termer av språk kan sägas att organisationers olika ordförråd kan skapa och forma organisationskulturen. Utifrån en av respondenternas syn innebär just en gemensam samsyn att ett gemensamt språk finns hos cheferna kring ledarskapet och att gemensamma verktyg att använda i sin arbetsroll erhållits. Vidare förtydligar en annan att det just är utbildningen som genererat denna effekt genom att säga "*...Det bidrag som visat sig tydligt är att vi idag har en samsyn på ledarskapet av tack vare att alla gått samma utbildning*". Hon menar också att "*Och att vi har samma inställning till det och att det hanteras på samma sätt*" vilket tydliggör att en gemensam tolkning finns kring begreppet ledarskap och dess innebörd. En annan respondent lyfter fram att samsyn uppkommit vilket genererat att större krav nu ställs på medarbetarna då överordnade chefer tydliggjort vad de förväntar sig av dem.

Alvesson & Sveningsson (2008) lägger vikt vid utbyte av erfarenheter inom en organisation då dessa kan fungera som vägvisare i ett visst dilemma eller hur något ska hanteras. En effekt av utbildningen som uppkommit är att respondenterna förstått vikten av att samtala och diskutera med andra chefer i organisationen för att utbyta tankar, idéer

och erfarenheter. Dessa mellanmännsliga interaktioner kan enligt Alvesson & Sveningsson (2008) skapa en upplevelse hos cheferna av likhet och gemensamma målsättningar. Detta kan leda till att cheferna identifierar sig med organisationen och ser sig själva som en gemensam enhet. Respondenterna framhåller att utbildningen gjort att cheferna kommer arbeta på liknande sätt med ledarskapet i organisationen och att det är mycket positivt. En respondent anser att diskussionerna var mycket lärorika och att det är något som kontinuerligt behöver finnas för att samsyn ska kunna uppnås i hela organisationen. Enligt Alvesson & Sveningsson (2008) så tolkar människor i en organisation saker olika på grund av att organisationers delar ofta har olika typer av arbetsuppgifter, avdelningar och nivåer. Mellan dessa grupper av människor skapas skillnader i värderingar och symboler vilket kan leda till subkulturer inom en organisation. En respondent lyfter fram att diskussionerna och utbildningen skapat ett tätare samarbete mellan de som genomgått utbildningen i hela organisationen vilket inneburit att *“man har byggt upp ett kontaktnät som man har nytta av”*. Flera respondenter menar vidare att det anses önskvärt att fortsätta träffa gruppen i likhet med vikten av kontinuitet och att det genererar en öppnare organisation. Det går att se att subkulturer kan förhindras då respondenterna anser att en gemensam syn kan uppkomma om kontinuiteten i interaktion mellan cheferna förekommer.

#### **5.3.4. Stabilitet**

Stabilitet måste enligt respondenterna finnas i organisationsförändringen, förslagsvis genom att stadsdirektören som inledde utbildningen också kom och avslutade den. Då hade deltagarna kunnat återkoppla de teman som uppkommit kring organisationsfrågor. Det hade fungerat som ett svar på den inledning som gavs i början. Vidare lyckades inte förvaltningscheferna knyta ihop säcken utan ingav mer en känsla av att *“detta är stadsdirektörens påhitt”*. Kontinuerliga omorganiseringar utan deltaktighet i verksamheten gör det svårt att arbeta med ledarskapsfrågor och fokusgruppsdeltagarna upplever att det tar kraft och energi. Det behövs en trygghet i kulturella förändringar på arbetsplatsen vilket kräver tid. Detta går att jämföra med Heracleous & Barrett (2001) som hävdar att en ledares beteende och attityd vid förändring är mycket symboliskt för medarbetarna. I likhet med detta skriver Alvesson & Sveningsson (2008) om att kulturella förändringar ofta anses vara beroende av att beteenden inledningsvis ändras hos den högsta ledningen. Det är enligt författarna vanligt att medarbetare anser sig vara efterföljare och att de som innehar det största ansvaret för organisationskulturen är cheferna. Detta medför ett beteende hos medarbetare att härma sina chefers beteenden, vilket tvingar cheferna att agera. Förändringar i policys, värderingar och handlingar sker alltså endast genom att cheferna ändrar sina beteendemönster.

Slack et al. (2010) anser att det ofta anses vara ledningens engagemang för visionen som skapar tillfredsställelse för medarbetarna, vilket även är en åsikt som återfinns i fokusgruppsdiskussionerna. En av respondenterna menar att stora förväntningar fanns på Ledarskap Helsingborg då den inleddes med att stadsdirektören närvarade och förklarade syftet med utbildningen. En annan respondent anser att de var *”fulla av energi och vilja”* att arbeta för förändring men när överordnade chefer inte visar att de arbetar på samma sätt som de fått lära sig i utbildningen minskade detta. Detta genererade att flera av respondenterna kände sig oinspirerade. Alvesson & Sveningsson (2008) anser dock att detta inte endast gäller de högsta cheferna utan även mellanchefer, vilket inkluderar fokusgruppsdeltagarna och betonar ansvaret hos de själva att agera utifrån förändringen.



Heracleous & Barrett (2001) betonar att chefer genom tydlig kommunikation och uppmuntran kan agera förebilder för det beteende som efterfrågas. De bör även visa på att ett behov av förändring existerar för att stödja den nya kulturen. Fulmer (1997) anser i likhet till Alvesson & Sveningsson (2008) att flera vertikala delar av organisationens chefer ska involveras, inte endast en tunn horisontell del. På så sätt påverkas enligt författarna organisationen mer. De lyfter även fram att helhetsperspektiv måste finnas på organisationen för att en förändring ska kunna genomdrivas. Organisationen bör ta i beaktning hur samtliga medlemmar påverkas av förändringen, samt hur förändringen accepteras och tolkas.

Respondenterna anser att personalomsättningen verkar som ett organisatoriskt hinder vad gäller chefsstöd då återkommande chefsbyten gör att den nya chefen hela tiden måste starta om processen att komma in i och arbeta med organisationskulturen. Sandberg & Targama (1998) diskuterar hur nyanställdas förståelse över arbetet effektivt kan tillägnas. Nyanställda bör av organisationen uppmuntras att delta i team med fokus på kritisk reflektion över sin förståelse över arbetet. Detta bidrar till att nyanställda bättre förstår kontexten, lär sig tackla problem och får en djupare förståelse. Enligt Sandberg & Dall'Alba (2006) måste utveckling ske stegvis och alla steg måste passeras för att en högre nivå av kunskap och färdighet ska kunna uppnås, vilket ofta genomförs genom formell utbildning och informellt kunskapsutbyte på arbetsplatsen, i likhet till Ledarskap Helsingborg och respondenternas upplevelser. Chefsbytena har enligt fokusgruppsdeltagarna påverkat medarbetarsamtalen och prestationskurvan negativt. En hög personalomsättning försvårar även en eventuell uppföljning och påverkar gruppsammansättningen. Dawson (2003) hävdar att förändringar inte alltid är något positivt, relationer inom arbetet skadas ofta och tar lång tid att återupprätta, vilket går att jämföra med respondenternas upplevelser av den höga personalomsättning som finns på delar i organisationen.

Enligt respondenterna är en stabil ekonomi en förutsättning för implementering av utbildningen och fortsatt personlig utveckling. Nedskärningar i ekonomin påverkar de organisatoriska förutsättningarna, och ekonomin på de olika förvaltningarna påverkar även vilka organisatoriska förutsättningar som existerar just där. Ekonomin möjliggör även ledarskapet menar fokusgruppsdeltagarna. Det kan även påverka subkulturerna på förvaltningarna (inom organisationen). Detta bekräftar även Tracey et al. (1995) vars studie visat att arbetsmiljön är viktig för hur nytillägnade beteenden och färdigheter kommer att tillämpas.

### **5.3.5. Motstånd**

Respondenternas åsikter om förvaltningschefernas attityd och agerande handlar i likhet med vad Argyris (1990) skriver, om motstånd som uppkommer på grund av bland annat besvär. Hanteringen resulterar i att problemet inte får någon uppmärksamhet, vilket i praktiken kan leda till en organisatorisk norm vid upprepande ignorans. Organisatoriska defensiva rutiner uppkommer av en sådan hantering som anses vara rationell, realistisk och förnuftig. Vidare kan motstånd enligt Dawson (2003) uppkomma vid motsättande åsikter om vad som är bäst för organisationen. Motstånd är inte lika med ett direkt motstånd till förändringsinitiativet betonar författaren, nya idéer möter ofta blandade känslor.

Enligt Argyris (1990) kan defensiva rutiner förändras. Förutsättningarna är dock att människor är öppna så de kan se sitt eget ansvar samt diskutera och ifrågasätta det de anser är fel eller frustrerande. Det går att se att respondenterna är mycket öppna för förändring samt att de gärna delar med sig av sina upplevelser. En respondent lyfter fram hur hon tillsammans med andra medlemmar i utbildningsgruppen hade givande diskussioner men efter utbildningen kom att fråga sig ”Vad ska nu hända med detta? Hur ska vi nu gå vidare? Vem fångar upp detta?”. De funderande även vem de skulle vända sig till med sina funderingar och en annan respondent betonar att det fick ett tydligt önskat slut utan vidare utveckling och uppföljning. Argyris (1990) framför att dessa diskussioner är viktiga för att gamla rutiner ska tydliggöras och ifrågasättas. I detta fall går det till exempel att se att gamla rutiner kan vara otydlighet i arbetsroller samt i strukturer. Författaren framhåller att detta tydliggörande bör resultera i nya organisatoriska normer och en ny kultur som skapas av det nya beteendet. Det kan ses som att den framväxande nya kulturen visar sig i chefernas ifrågasättande till exempel och detta är något som i Argyris linje bör tas tillvara på för att den nya organisationskulturen ska utvecklas i önskvärd riktning.

#### ***5.4. Sammanfattning***

För att sammanfatta har analysen delats upp i fyra avsnitt. Inledningsvis påminns läsaren om ansatsen, analysprocessen och syftet. Sedan analyseras Ledarskap Helsingborgs innehåll och genomförande i avsnittet *Utbildning som kompetensutveckling*. I *Personlig utveckling* har analysen fokuserats på de effekter respondenterna upplevt på det personliga ledarskapet. Fokus har även legat på individers lärande, chefer och lednings påverkan på lärande och förändring samt feedback och coachning. Vidare, i *Organisatorisk utveckling*, har organisationseffekter analyserats tillsammans med respondenternas syn på reflektion, samsyn, stabilitet och motstånd i förändringsarbete.

## 6. Diskussion

Diskussionen kommer att behandla relationen mellan teori och empiri. Förslag på vidare forskning kommer även att presenteras. För diskussion av metoden hänvisas läsaren till metodkapitlet där en metoddiskussion presenteras horisontellt tillsammans med metodteorin.

Studiens syfte är att se vilka effekter chefer som genomgått utbildningen Ledarskap Helsingborg upplever efter utbildningen. Syftet är även att belysa hur de ser på förutsättningar som finns eller behöver finnas för att utbildningen ska generera lärande och förändring. Forskningsfrågorna som legat till grund för undersökningen är ett förtydligande av syftet. Utbildningen är en insats som har till syfte att generera lärande och förändring. Detta har valts att lyftas fram som effekter av utbildningen. Vidare har studien belyst de förutsättningar som respondenterna anser bör finnas för att effekterna ska uppstå och vara varaktiga. Att belysa effekterna som genererats fungerar som en grund för diskussion för förutsättningarna. Förutsättningarna för förändring är vidare en nödvändighet för att effekterna ska uppstå. Forskningsfrågorna hänger på så vis ihop och syftar till att ge en helhets bild för organisationen kring deras arbete med utbildningen. I diskussionen som följer gör ingen åtskillnad mellan forskningsfrågorna då de korrelerar och ger en bred förståelse för resultatet.

Det går att utifrån analysen konstatera att det på förhand är omöjligt att beräkna vilka effekter som kommer att uppkomma tack vare en utbildningsinsats, eller om den överhuvudtaget kommer att vara effektiv. Det som teorin (McCracken et al., 2013; Tracey et al., 1995; Alvesson & Sveningsson, 2008; Sandberg & Targama, 1998) däremot talar för, är organisationers ansvar och möjlighet att skapa underlättande förutsättningar för framgångsrika organisationsförändringar och i ledarskapsutveckling. I analysen framkommer tydligt att effekter och organisatoriska förutsättningar hör ihop och påverkar varandra. Intressant att diskutera är hur vissa organisatoriska förutsättningar även kan anses vara hinder enligt respondenterna samt huruvida Ledarskap Helsingborg genererat i mer eller djupare effekter om alla önskade organisatoriska förutsättningar faktiskt funnits på varje förvaltning. Hade alla deltagarna lärt sig något och fortsatt arbeta med utbildningen hemma på arbetsplatsen? Det är förstås spekulationer, men ett svar kan antas vara olika motivationsnivå och öppenhet hos deltagare. Det skulle därmed inte spela någon roll om alla organisatoriska förutsättningar serverades på ett smörgåsbord, för det hade i slutändan handlat om individens eget ansvar till engagemang. Dock talar teorin väldigt gott om organisationens möjlighet att underlätta vid förändringar, en slutsats kan därmed vara att ett förändringsarbete med hjälp av formell utbildning endast kan bli framgångsrikt med hjälp av att organisationen tillhandhåller underlättande förutsättningar för lärande, samt att organisationsmedlemmarna engagerar sig och är öppna för förändringen.

Vidare går att konstatera att utbildningen genererat effekter, det vill säga Ledarskap Helsingborg har fungerat bra som kompetensutveckling enligt studiens resultat. Respondenterna upplever positiva effekter i organisationen som helhet, på respektive förvaltning och på det egna ledarskapet. De är överens om att utbildningens bredd har varit bra och att det finns delar som mer eller mindre passar alla. Vad gäller organisatoriska förutsättningar går det att se att de respondenterna upplever som mest betydelsefulla för

lärande och kunskapsöverföring i organisationen är chefsstöd, uppföljning, tydlighet, feedback, coaching, reflektion, organisatorisk samsyn, samt stabilitet i organisationsförändringen, ekonomin på förvaltningarna och i personalomsättningen. Ingen organisatorisk förutsättning verkar finnas i organisationen som helhet, utan stora skillnader existerar på förvaltningarna. Vissa förvaltningar har bra ekonomi, andra inte, vissa förvaltningar arbetar med uppföljning, andra inte, och så vidare. Däremot går det att tolka det som att en samsyn håller på att skapas hos de som deltagit i Ledarskap Helsingborg. Utbildningen ser ut att skapa en gemensam syn och ett gemensamt förhållningssätt till implementeringen av förändringen. Detta kan ses som en förutsättning som i framtiden kommer gälla i hela organisationen för att vidare arbete med implementeringen ska lyckas.

Stöd är ett återkommande begrepp i analysen. Respondenterna vill ha en stödjande organisationskultur, stödjande chefer och en stödjande ledning. Teorin talar för samma sak (McCracken et al., 2013; Alvesson & Sveningsson, 2008; Facticeau et al., 1995). Hierarkins roll och påverkan i organisationen blir tydlig då respondenterna betonar vikten av det ansvar högt uppsatta chefer samt ledningen har i ett förändringsarbete. Vidare belyses vikten av att förändringen startar uppifrån hos högsta ledningen för att ett engagemang och en förändring ska kunna ske längre ner i organisationen. De menar att dessa är ansvariga för att en förändring ska kunna implementeras och det är tydligt att detta anses vara en av de viktigaste organisatoriska förutsättningarna. Teorin som lyfts fram bekräftar delvis respondenternas åsikter (Claiborne et al., 2013; Huczynski & Lewis, 1980) men påpekar även betydelsen av stöd från kollegor (Yukl, 2013), samt ett eget ansvar att ge feedback nedifrån och upp (Alvesson & Sveningsson, 2008), vilket är i motsats till respondenternas åsikter i denna fråga. Kraven som respondenterna ställer på förvaltningscheferna har de inte kunnat leva upp till, vilket är tydligt då de ställer krav som inte helt är befogade enligt teorin. Generellt lägger respondenterna ett stort ansvar och höga krav på överordnade chefer samt ledningen. Intressant är att diskutera hur det kommer sig att ledningen ses som den enda förutsättningen för förändring. Enligt Claiborne et al. (2013) är det medarbetarna som påverkar sitt eget arbetssätt. Därmed går det att se att det är de själva som behöver ha rätt inställning och påverka sitt eget arbetssätt för att förändring ska kunna ske genomgående i organisationen. Respondenterna bör utveckla en bredare syn på förändringen för att den ska vara möjlig. Förvaltningschefernas oengagemang påpekas, samt deras brist på intresse och förståelse för organisationsförändringen som pågår. Författarna Claiborne et al. (2013) anser att för att en förändring ska vara möjlig krävs det att medarbetarna förstår syftet samt är med på visioner och mål. Utifrån respondenternas syn kring förvaltningschefernas brist på engagemang går det att se att det är förvaltningscheferna som inte förstått syftet och visionen, vilket i sin tur påverkar respondenternas beteende efter utbildningen då de tar efter högre chefers beteenden. Genom feedback från respondenterna till överordnade chefer bör detta hinder kunna minimeras. Teorin belyser att ledningens och överordnade chefers beteenden smittar av sig på underordnade medarbetare. Förändring kring arbetssätt och förhållningssätt kring ledarskap har skett hos deltagarna av studien vilka kan ses som att den upplevda bristen på engagemang, förståelse samt förändrat arbetsutförande hos de överordnade inte är helt befogad. Däremot har det påverkar deltagarnas motivation vilket är en förutsättning för vidare arbete med förändringarna.

Uppföljning är även något som i analysen tydliggörs som mycket betydelsefullt. För att Ledarskap Helsingborg ska generera positiva effekter krävs att fortlöpande uppföljning av utbildningen sker. Utbildningen lever visserligen vidare tack vare handlingsplanen och det utbildningsmaterial som utdelats, men vikten av personligt ansvar blir mycket tydligt hos respondenterna, vilka efterfrågar en organiserad form av uppföljning. Enligt Fulmer (1997) bör uppföljning ske, formellt eller informellt. Teorin (Tracey et al., 1995; McCracken et al., 2013) menar vidare att uppmuntran och stöd att använda sig av de nya kunskaperna efter utbildningen är en förutsättning för att den ska generera förändring och ny kunskap för deltagarna. Det finns delade meningar hos respondenterna kring hur mycket utbildningen påverkat deras arbete men samtliga påpekar att det skett på något vis. Trots att respondenterna anser att överordnade chefers engagemang brister samt att uppföljning utesluts trots att det anses vara en förutsättning för att utbildningen ska generera förändring, har förändring uppstått. Det kan därmed vara intressant att resonera om informell uppföljning, i den bemärkelsen Fulmer (1997) skriver, skett istället. Att två respondenter fortfarande träffar sina utbildningsgrupper talar sannerligen för detta, samt att ytterligare tre respondenter upplever att samarbetet och samsynen inom förvaltningarna förbättrats. Den organiserade formen av uppföljning blir möjligtvis överflödigt så länge stöd och utrymme finns för reflektion och möjlighet att påverka det egna arbetet.

### **6.1. Slutsats**

Syftet med studien har varit att lyfta fram effekter av Ledarskap Helsingborg, samt att belysa vilka förutsättningar som krävs för att utbildningen ska generera lärande och förändring.

För att en utbildning ska kunna resultera i positiva effekter måste förutsättningar för förändring finnas tillgängliga på organisationen. Ett förändringsarbete kan dock endast bli framgångsrikt om de organisatoriska förutsättningarna utnyttjas, vilket kräver engagerade och öppensinnade organisationsmedlemmar. Studien visar på att Ledarskap Helsingborg resulterat i flertalet positiva effekter, vilket talar för en väl fungerande utbildning. En samsyn och ett gemensamt förhållningssätt är i processen av att skapas på Helsingborgs stad. Respondenterna lägger mycket ansvar på överordnade chefer i organisationen, vilka inte förstått syftet och visionen. De bör tillhandahålla feedback till överordnade chefer för att motverka de negativa beteenden de anser att många överordnade chefer har. Vidare kan studien visa att informell uppföljning skett inom organisationen, då många respondenter arbetar vidare med verktygen i organisationen eller träffar sin gamla utbildningsgrupp. En organiserad form av uppföljning som efterfrågats blir eventuellt överflödigt så länge stöd från överordnade chefer och utrymme för reflektion existerar, samt möjligheten att påverka det egna arbetet.

### **6.2. Förslag på vidare forskning**

Mer forskning önskas om hur fokusgrupper kan användas som kvalitativ metod för datainsamling, den teori som finns idag är mycket fokuserad på marknadsföringsbranschen. Denna studie visar på användbarheten av fokusgrupper som ett kvalitativt datainsamlingsverktyg. Vidare önskas bredare och mer internationellt relevant forskning på ledarskapsutveckling. Denna studie har genomförts på en offentlig organisation och det har varit svårt att hitta mycket relevanta vetenskapliga artiklar och böcker. Det som finns är främst inom denna privata sektorn, och ofta mycket nischat vad gäller syfte och

användningsområde. Det finns dessutom väldigt mycket forskning anpassad för den nordamerikanska företagskulturen, vilket inte alltid är relevant den skandinaviska företagskulturen. Därför önskas mer ledarskapsforskning användbar i Skandinavien.

Det hade slutligen varit mycket intressant att se hur studiens resultat hade påverkats av en annan metod, ansats eller andra deltagare i studien. En alternativ metod till fokusgrupperna hade kunnat vara djupintervjuer, vilka troligtvis hade gett studien ett annorlunda resultat. I fokusgrupperna äter respondenterna av varandra i diskussionsämnen, men i individuella djupintervjuer hade varje respondent svarat endast utifrån egna tankar och känslor.

## 7. Referenser

Alvesson M. & Sveningsson S., (2008), *Chancing Organizational Culture*, USA och Kanada: Routledge

Arbetsgivarverket, (2013), *Strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken*, (Rapport: utan nummer), Stockholm: Arbetsgivarverket

Argyris C., (1990), *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*, Boston: Allyn and Bacon

Argeris C. & Schön, A. D., (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Massachusetts - Reading, Addison-Wesley

Bass B. M., (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18 (3), s. 19-31

Berggren, L. (senast uppdaterad 2011-07-11), *Källkritik*, Lund: Lunds universitet

Burns M., J., (1979), *Leadership*, New York: Harper & Row

Claiborne N., Auerbach C., Lawrence C. & Zeitlin Schudrich W., (2013), Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change, *Children and Youth Services Review*, s. 1-7

Cohen L., Manion, L. & Morrison, K., (2011), *Research methods in Education*, 7 upplagan, Milton Park, Abingdon, Oxen (England): Routledge

Dawson P., (2003), *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*, London: Sage

Facteau J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T. & Kudisch, J. D., (1995), The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer, *Journal of Organizational Behavior*, 10, s. 309-320.

Fejes A. & Thornberg R., (2009), *Handbok i kvalitativ analys*, Stockholm: Liber AB

Fulmer R. M., (1997), The evolving paradigm of leadership development, *Organizational Dynamics*, Spring, s. 59-72.

Heracleous L. & Barrett, M., (2001), Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of IT Implementation. *Academy of Management Journal*, 44 (4), s. 755-778

Hillman L. W., Schwandt, D. R. & Bartz, D. E., (1990), Enhancing staff member's performance through feedback and coaching, *Journal of Management Development*, 9, s. 20-27.

- Huczynski A. A. & Lewis, J. W., (1980), An empirical study into the learning transfer process in management training, *Journal of Management studies*, 17, s. 227-240.
- Kim S., Egan, T., Kim, W., Kim, J., (2013), The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions, *Journal of Business & Psychology*, 28 (3), s. 315-330
- Lewin K., (1947), Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change, The Tavistock Institute, *Human Relations*, 1 (2), s. 5-40
- Lundmark A., (1998), *Utbildning i arbetslivet -Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, Lund: Studentlitteratur.
- McCracken M., Brown, T. C., O'Kane, P., (2013), Swimming against the current: Understanding how a positive organizational training climate can enhance training participation and transfer in the public sector, *International Journal of Public Sector Management*, 25, (4), s. 301-316
- McNally J. S., (2013), Coaching for success, *Strategic Finance*, 95 (6), s. 13-69
- Sanchez, R., (2001), *Knowledge Management and Organizational Competence*, New York: Oxford University Press Inc.
- Sandberg J. & Dall'Alba G., (2006), Unveiling Professional Development: A Critical Review of Stage Models. *Review of Educational Research*, 46 (3), s. 383-412.
- Sandberg J. & Targama A., (1998), *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur AB
- Sagoe D., (2012), Precincts and prospects in the use of focus groups in social and behavioral science research. *The Qualitative Report*, 17 (29), s. 1-16.
- Slack F., Orife, J. & Anderson, F., (2010), Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with their Organization: An Empirical Study in the United States, *International Journal of Management*, 27, s. 421-436
- Stewart W.D., Shamdasani N.P. & Rook W.D, (2007), *Focus Groups - theory and practice*, USA: Sage Publications
- Tracey J. B., Tannenbaum, S. I. & Kavanagh, M. J., (1995), Applying trained skills on the job: The importance of the work environment, *Journal of applied psychology*, 80, s. 239-252
- Vetenskapsrådet, (2002), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, (Rapport: utan nummer), Stockholm: Vetenskapsrådet



Wibeck V., (2010), *Fokusgrupper - om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*, Lund: Studentlitteratur AB

Yukl G.A., (2013), *Leadership in organizations*, 8, Boston: Pearson

Muntliga källor

Intervju med Anna Ravelid, Enhetschef HR-avdelningen, Helsingborgs stad, 2013-09-20

Intervju med Britt Alström, HR-konsult, Helsingborgs stad, 2013-10-30

# Bilagor

## *Bilaga 1: Intervjuguide för informantintervju*

### Introduktionsfrågor

Får vi nämna i uppsatsen att det är för Helsingborgs stad?

Vill ni vara konfidentiella?

Berätta kort om Helsingborgs stad.

Vad är er roll i organisationen?

Vad är er roll i utbildningen?

Kommer deltagarna få betalt för sitt arbete i fokusgrupperna?

### Bakgrundsfrågor

Kan ni berätta om varför utbildningen tagits fram?

Berätta om eventuella tidigare ledarskapsutbildningar cheferna genomgått under sin tid i Helsingborgs stad?

Vilka organisatoriska förutsättningar skulle ni säga finns för att lärande ska kunna ske?

Kan ni berätta om tidigare utvärderingar som skett angående utbildningen?

### Processfrågor

Kan ni berätta om hur utbildningen tagits fram?

Hur är utbildningen upplagd?

Hur lång tid kommer varje chef att delta i utbildningen?

### Resultatfrågor

Vad vill ni uppnå med utbildningen?

Berätta om de eventuella effekter ni har sett på chefernas arbetsutförande.

Programmet har sex mål, hur skulle ni gradera målen vad gäller önskade effekter?

Hur tror ni att chefernas arbetsutförande hade sett ut idag om ni ej genomfört en utvecklingsinsats?

Hur säkerställer ni att de ledarskapsbeteenden ni anser är viktiga faktiskt fortsätter att utvecklas efter den genomförda utbildningen (i praktiken)?

Vilka organisatoriska förutsättningar tror ni bör existera för att Ledarskap Helsingborg ska leda till lärande och nya färdigheter?

## ***Bilaga 2: Intervjuguide för fokusgrupper***

Ämnesområde 1: Vilka effekter har utbildningen fått?

- På vilket sett kan utbildningen ha lett till lärande och nya färdigheter?
- Hur har utbildningen påverkat ditt sätt att utföra ditt arbete?

Ämnesområde 2: Vilka organisatoriska förutsättningar bör existera för att utbildningen ska leda till lärande och nya färdigheter?

- Berätta vad som hände när ni efter utbildningen kom tillbaka till era verksamheter och började arbeta igen.
- Vilka verktyg är nödvändiga för att ni ska kunna genomföra en varaktig förändring i arbetet efter utbildningen? (förutsättningar, resurser och stöd)

Diskussionsstöd

Berätta mer...

Gå gärna in djupare på vad du menar...

Ge gärna exempel på detta...

Berätta om händelser ni kommer att tänka på när ni hör det här (det här = något en deltagare precis berättade)...

Vad har ni andra för perspektiv på detta?



LUNDS UNIVERSITET  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 LUND  
[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)