



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Chefsutbildning i en kommun

Innehåll och effekter

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Maria Karlgren

Handledare, Ingemar Gerrbo

Juni, 2014

Förord

Jag vill börja med att tacka kommun x:s personalchef som gav mig möjligheten att genomföra mitt examensarbete och har bidragit med mycket bra information, men även de chefer som tog sig tid för att delta på mina intervjuer. Jag vill även tacka min handledare Ingemar Gerrbo vid Göteborgs Universitet för all hjälp med upplägg och genomförandet av examensarbetet.

Examensarbetet gjordes på Göteborgs Universitet under utbildningen personalvetare på Samhällsvetenskapliga fakulteten, institutionen för sociologi och arbetsvetenskap. Examensarbetet utfördes på vårterminen 2014.

Till slut vill jag tacka alla som har hjälpt mig med mitt examensarbete.

Tack!

Maria Karlgren



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2014

Handledare: Ingemar Gerrbo

Examinator: Mattias Nylund

Abstrakt

Syftet med denna studie är att analysera en kommuns chefsutbildnings innehåll och vad det säger om relationen mellan chef och medarbetare, samt beskriva kursdeltagarnas upplevelse och förståelse av utbildningen. För att genomföra detta har följande forskningsfrågor utformats: Vad kännetecknar utbildningens innehåll och vad säger det om relationen mellan chef och medarbetare? Och vilka effekter har utbildningen haft för dess deltagare? Chefsutveckling är idag ett högaktuellt ämne. Personalchefer runt om i Sverige framhäver chefsutvecklingens relevans för framtiden och det ses även som lösningen för många organisatoriska problem. Även inom den kommunala sektorn anses arbetsgivarens utveckling vara av vikt då det är cirka 20 procent av Sveriges befolkning som är anställda inom kommunen och kommunchefernas kompetens är direkt avgörande för en rad olika samhällsfunktioner som exempelvis skola och äldreomsorg. Vidare har ledarskap i många fall blivit väldigt psykologiserat och det som står i centrum för många studier är att en ledare är en människa som innehar lämpliga personliga egenskaper och har utvecklade mentala färdigheter. Det förekommer också forskning som menar att speciella ledarskapsegenskaper finns och att de är unika. Forskningsfråga ett har studerats med hjälp av en analys av powerpointpresentationer som användes vid chefsutbildningen. Analysen har genomförts med hjälp utav medarbetarskapshjulet som är en modell som används för att beskriva relationen mellan chef och medarbetare. Forskningsfråga två studerades med hjälp utav semi-strukturerade intervjuer med fem av de chefer som deltagit vid chefsutbildningen. Analysen av intervjuerna skedde sedan genom meningskoncentrering som innebär att informationen som framgår sorteras i olika teman. Forskningsfråga ett resulterade i att utbildningen till stor del innehöll mjuka värden och att den mesta information kunde placeras in i medarbetarskapshjulet på ett framgångsrikt sätt. Detta innebar att medarbetarskapshjulets fyra delar: Förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet och ansvarstagande och initiativförmåga var förhållningssätt som chefsutbildningens innehåll framhöll som viktiga i relationen mellan chef med medarbetare. Forskningsfråga två resulterade i att cheferna hade en väldigt positiv syn på utbildningen och att de hade nytta utav den i vardagen. Vidare hade de även fått en ökad förståelse för sig själva, sitt yrke och de hade även fått ett nätverk att reflektera och utvecklas i genom utbildningen. Exempel på en slutsats som drogs utav denna studie är att det förekommer en trend åt vilket håll chefsutbildningar riktas in åt och det är mot det mänskliga och relationsfrämjande hållet framför det administrativa och byråkratiska.

Nyckelord: Chefsutbildning, Medarbetarskap, Medledarskap

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	1
2. Tidigare forskning och studiens syfte	3
2.1 Chefens egenskaper	3
2.1.1 Att ha visioner	3
2.1.2 Meningsfullhet via kommunikation	3
2.1.3 Förtroende genom ställningstagande	4
2.1.4 Använda sig själv av positiv självuppfattning	4
2.2 Chefsutbildning	4
2.3 Chef i kommun	6
2.4 Syfte och forskningsfrågor	7
3. Teoretisk utgångspunkt	8
3.1 Medarbetarskap och Medledarskap	8
3.2 Medarbetarskapshjulet	8
3.2.1 Förtroende och öppenhet	9
3.2.2 Gemenskap och samarbete	9
3.2.3 Engagemang och meningsfullhet	9
3.2.4 Ansvarstagande och initiativförmåga	10
4. Metod	11
4.1 Urval	11
4.2 Genomförande och intervjuer	11
4.3 Semistrukturerade intervjuer	12
4.4 Etik	12
4.5 Analysmetod	13
4.5.1 Powerpointanalys	13
4.5.2 Intervjuanalys	13
4.6 Studiens tillförlitlighet och kritisk reflektion	13
5. Resultat	15
5.1 Powerpointanalys	15
5.1.1 Förtroende och öppenhet	15
5.1.2 Gemenskap och samarbete	16
5.1.3 Engagemang och meningsfullhet	17
5.1.4 Ansvarstagande och initiativförmåga	17
5.2 Intervjuer	18

5.2.1 Självkänedom.....	18
5.2.2 Nätverk.....	19
5.2.3 Kunskap om sitt eget yrke.....	20
6. Diskussion	22
7. Referenser.....	25

1. Bakgrund

Chefs- och ledarutveckling är ett högaktuellt ämne i dagens samhälle. Nilsson (2005) skriver att personalchefer ute i landets organisationer framhäver chefutvecklingens betydelse för framtiden. De anser att alla organisationer som vill ha möjligheten att följa med i dagens snabba utveckling bör prioritera chefernas utveckling. Genom historien har organisationer lagt mycket pengar på exempelvis teknik och regelverk, men detta är inte fallet i dagens organisationer. Det som kan effektivisera och utveckla en verksamhet idag är den mänskliga potentialen som ryms inom organisationen, tillvaratagandet av de anställdas kunskaper och hur de är organiserade. Idag kan således inte en chef endast besitta kunskap om rent administrativa och byråkratiska aspekter, utan måste kunna hantera personalfrågor och agera generalist. I dagens organisationer skulle således många komplikationer kunna lösas med ledarutveckling. Enligt Strannegård och Jönsson (2009) och Andersson och Tengblad (2009) är bättre ledarskap lösningen med stort L.

Vidare är ledarutveckling idag en miljardindustri. En stor del av organisationers resurser läggs på den här sortens utbildningar både inom näringslivet och inom offentlig sektor. Dessa utbildningar handlar till stor del om att främja chefernas utveckling och ge dem kunskapen och verktygen för att utforma strategier, visioner och riktlinjer för sin organisation (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2009). Detta har resulterat i att det finns en stor mängd företag som erbjuder ledarskapsutbildningar med olika design och inriktningar. En undersökning runt år 2000 visar att organisationer i Sverige använde cirka fyra miljarder per år på den här sortens utbildningar och är således en stor del av den summa som organisationer väljer att lägga på kompetensutveckling (Nilsson, 2005).

Wallenberg (2003) skriver att kommuner i dagens läge strävar efter att tillhandahålla bättre chefer. De vill att cheferna skall bli bättre på konkreta punkter, men de strävar också efter att förbättra PA-funktionen och att personalpolitiken skall utvecklas. En framtida önskan är också att totalt göra om chefsrollen för att anpassa den till ett nytt och utvecklat samhälle. Detta är ett ämne som är relevant för hela samhället. För det första är chefsens kunskap och kompetens direkt avgörande för verksamheter som skolor, förskolor, äldreomsorg, vattenförsörjning, gatuunderhåll och sophantering, således områden som påverkar medborgarnas vardag. Om dessa områden missköts på grund av brister i arbetsgivarrollen ger det i sin tur stora konsekvenser för den svenska samhällsuppbyggnaden. För det andra är chefsens kompetens viktig för de som har kommunen som arbetsgivare. Det är cirka 20 % av Sveriges arbetskraft som är anställda inom kommunen. Att deras arbetsliv fungerar bra är således viktigt då de utgör en femtedel av vårt lands arbetskraft. För det tredje är det politikerna, de högsta arbetsgivarna i kommunen, som är medborgarnas representanter i den lokala politiken. Detta är dock uppgifter av olika slag, vilket gör att det lätt uppstår spänningar och svårigheter. Det kan således uppstå målkonflikter mellan den lokala demokratin och de kommunalanställdas arbetsliv. Vidare menar Larsen (2000) att kommunen inte anses vara en arbetsplats som människor gärna söker sig till. Det är således av vikt att utveckla chefsrollen för att människor skall bli lockade av att arbeta inom kommunen då dagens kommuner står inför en tid med stora pensionsavgångar och ett stort behov av nyrekrytering. Wallenberg (2003) menar att det således önskvärt att människor uppfattar kommunen som en bra arbetsplats med meningsfulla och utvecklande arbetsuppgifter.

Brunsson och Holmblad Brunsson (2009) menar att chefer har ett stort ansvar när det gäller organisationer och dess anställda. Det är chefen som styr organisationen och tar de stora besluten. Det är också chefen som ansvarar för de anställda och att vara en frontperson utåt för organisationen. Det ingår i chefsens representationsuppgift. Det skall vara tydligt att

organisationen uppfyller alla krav som ställs exempelvis att organisationen ger arbetstillfällen, är en trivsamt arbetsplats, värnar om miljön och främjar effektivitet, arbetar för ett ökat välbefinnande och når upp till alla etiska krav. Chefen skall också representera sin organisation vid uttalanden som görs exempelvis i media och vid föredrag. Chefens kompetens har således en stor påverkan på både hur organisationen fungerar för de anställda och hur organisationen framställs för omgivningen.

Utvecklandet av chefers förmågor är en stor del av personalvetarens strategiska arbete (Beer, 1997). Alla insatser som berör personalen och som genomförs för att organisationen skall uppnå utsatta mål och utvecklas ligger inom personalvetarens arbetsuppgifter. De har uppgiften att planera, genomföra och följa upp alla frågor som rör personalen inom organisationen, som exempelvis utbildningar (Granberg, 2004). En studie av chefsutbildningars utformning är således relevant ur ett personalvetenskapligt perspektiv.

Det övergripande syftet med min studie är att undersöka ett av dessa ledarskapsutvecklingsprogram. Jag skall titta på delar av dess innehåll och vad det säger om relationen mellan chef och medarbetare, men även undersöka deltagares upplevelse och förståelse av utbildningen. För att få möjlighet att genomföra detta upprättades en kontakt med kommun x. I kommun x bedrivs ett chefsutvecklingsprogram som startade i oktober 2013. Programmet har tolv deltagare. Personalchefen i kommun x ansåg att det skulle vara angeläget att belysa chefsutbildningen ur ett externt perspektiv och undersöka om den har någon operativ nytta. Det externa perspektivet som jag har valt är att belysa utbildningen ur ett nyttoperspektiv som syftar till att visa på vilka effekter utbildningens innehåll har haft för deltagarna i deras dagliga verksamhet.

2. Tidigare forskning och studiens syfte

I följande kapitel kommer tidigare forskning om chefsenskaper att presenteras. Vidare kommer även tidigare forskning om chefsutbildning och dess effekter att tas upp och även exempel på hur utbildningar kan genomföras. Slutligen behandlas chefskap inom kommunen, kraven som ställs på förvaltningschefer och diskussionen som förs om arbetsgivarens utveckling.

2.1 Chefens egenskaper

Det förekommer vissa motsättningar inom forskningen kring ledaregenskaper. Ledarskap har i många fall blivit väldigt psykologiserat och det som står i centrum för många studier är att en ledare är en människa som innehar lämpliga personliga egenskaper och har utvecklade mentala färdigheter. Även dagens utbildningar inom ledarskap använder sig av personlighetstest som syftar till att placera individer i olika ledartyper utifrån sina egenskaper. Detta ökar i sig psykologiserandet av ledarskapet (Andersson & Tengblad, 2009).

Fiedler (1996) menar dock att forskning inom den psykologiserande ledarskapssynen inte har visat på några tydliga egenskaper som ledare bör besitta, utan det är framförallt de människor som är lite bättre inom vissa områden som lämpar sig bäst som chefer. Andersson & Tengblad (2009) menar att chefer skall vara lite intelligentare, lite mer socialt kompetenta och kommunikativa än ”vanliga” människor, då resulterar det i en bra ledare. Detta är dock egenskaper som är eftertraktade i många yrken, inte enbart som ledaregenskaper. Även Strannegård och Jönsson (2009) och Wright (1996) skriver att det inte har varit möjligt att finna den ultimata korrelationen mellan vissa utvalda egenskaper och ett konstruktivt ledarskap. Dock skriver Andersson & Tengblad (2009) att dagens chefsutbildningar innehåller trots allt många modeller som grundar sig i föreställningen att ledaregenskaperna finns och att de är unika.

Vidare talar Bennis & Nanus (1985) för att ledaregenskaper finns och att alla människor har ledaregenskaper, men att alla inte använder dem. Alla kan dock lära sig att ta användning av dessa egenskaper. Vid en undersökning har det visat sig att ledare handskas med människor enligt fyra strategier, vilka varje människa kan lära sig och utveckla. De fyra strategierna är följande:

- Att ha visioner
- Meningsfullhet via kommunikation
- Förtroende via ställningstagande
- Använda sig av positiv självuppfattning och Wallenda-faktorn

2.1.1 Att ha visioner

Att ha visioner kan definieras av att ha framtidsmål. Ledarna som undersöktes tyckte alla om att sätta upp en tydlig verksamhetsplan och fokusera på framtida resultat. Framtidsvisionerna skapar ett oerhört stort engagemang hos ledarna, vilket gör att andra människor lockas till att följa dem. Det är således det en ledare säger och handlingar de gör som leder till att de drar till sig människors intresse. Ledarskap är ett samspel mellan medarbetarna och deras chef. De är båda beroende av varandras existens. För att hålla kvar de anställda måste ledaren ge lika mycket uppmärksamhet till sina medarbetare som han/hon tar (Bennis & Nanus, 1985).

2.1.2 Meningsfullhet via kommunikation

Kommunikation är nödvändigt för att något skall hända inom en organisation. Ledaren måste genom att behärska kommunikationens hemligheter skapa en mening till medarbetarnas

uppgifter. Ledaren skall kunna bringa klarhet när medarbetaren inte förstår och utforma en innebörd. Budskap skall också nå alla nivåer inom en organisation (Bennis & Nanus, 1985).

2.1.3 Förtroende genom ställningstagande

Inom en organisation är det även väldigt viktigt att medarbetarna har förtroende för sin ledare. Förtroende innebär i det här fallet att ledaren visar pålitlighet, förutsägbarhet och ansvarsstagande. Det är detta som driver en organisation framåt. Ledare som har förtroende har således gjort tydligt för sina medarbetare vad han/hon står för i olika situationer (Bennis & Nanus, 1985).

2.1.4 Använda sig själv av positiv självuppfattning

Relationer och mänsklighet är något som karakteriserar arbetet i en chefsposition på högre nivå. 90 % av sin tid använde de undersökta ledarna till att vara med andra och hantera deras problem. I en problemsituation är det av stor vikt att känna sig själv för att inte orsaka någon skada för sina medarbetare. Brister är således viktiga att uppmärksamma och göra något åt, liksom det är viktigt att använda sig av sina styrkor. För att nå en positiv självuppfattning finns det tre steg (Bennis & Nanus, 1985):

1. Bli medveten om sina starka sidor och göra något för att kompensera de svaga.
2. Utveckla sina talanger och begåvningar på ett strukturerat sätt.
3. Bli medveten om hur sina starka och svaga sidor korrelerar med varandra och det organisationen behöver. Detta gör att det är möjligt att få ut maximalt av organisationen och nå ett bra resultat.

Wallenda-faktorn

1978 föll lindansören Karl Wallenda från en lina som satt 25 meter upp i luften och avled. Anledningen till att han föll var att han månaderna innan sitt framträdande endast hade tänkt på att han inte fick falla för att detta var en av de största utmaningar han någonsin hade tagit sig för. Innan detta hade han aldrig haft de tankebanorna och aldrig heller misslyckats. Wallenda-faktorn handlar således om hur tankar inte skall användas inför en svår uppgift. Det är av vikt att fokusera sina tankar på det positiva som vill uppnås och inte på det negativa utfall som vill undvikas. Detta är något som är viktigt för chefer att komma ihåg (Bennis & Nanus, 1985).

2.2 Chefsutbildning

Nilsson (2005) skriver att i dagens samhälle är ledarutveckling ett högaktuellt ämne. Lindeberg och Månsson (2000) menar att personalchefer runt om i landet framhäver dess relevans för framtiden. De anser att alla organisationer som vill följa med i dagens snabba utveckling bör lägga vikt vid ledarutveckling. Ledarskapet ges även idag en väldigt stor betydelse när det gäller att lösa problem inom organisationer och verksamheter. I offentlig sektor framhävs utbildning jämte ledarskapet som den perfekta lösningen vid problem, vilket ofta leder till en kombination av dem båda, de anställda skickas på ledarskapsutbildning. Enligt Strannegård och Jönsson (2009) och Andersson och Tengblad (2009) är ledarutveckling lösningen med stort L.

Nilsson (2005) framhåller att ledarutveckling inte är något enhetligt som ser exakt samma ut på olika platser i världen, utan att den kan se ut på många olika sätt. Dock är det brist på forskning som jämför olika sorters utbildningar, utan den forskning som finns består utav undersökningar av utbildningar som har bedrivits vid olika organisationer. Vidare menas att ledarutveckling kan bestå av en rad olika saker, men det finns alltid ett specifikt syfte och en viss mängd tid och pengar avsatta. Inom det privata näringslivet finns de flesta som deltar i en

ledarutveckling och inom den offentliga sektorn kommer majoriteten ifrån kommuner (Nilsson, 2005).

Enligt Höök (2001) visar forskning att ambitionerna alltid är höga när en organisation väljer att genomdriva en ledarutveckling. Det är önskvärt att se resultat både på organisationsnivå och på individnivå. Enligt Granberg (1996) är det dock svårt att säga vilka effekter en kompetensutveckling har haft då forskningen är bristfällig inom det området. Vilka effekter en utbildning har haft är således ett ständigt mysterium för organisationernas ledning. Dock menar Hultman (1981) att effekter av ledarutbildningar som har förekommit inom forskningen är exempelvis förändrade attityder och beteenden hos de deltagande cheferna och Porsfelt (2001) framhåller att det kan förekomma att alla deltagare i en utbildning lär sig olika saker även fast de har gått på samma kurs. Enligt Säljö (1985) är det inte möjligt att gå igenom vardagen utan att lära, det är inbyggt i samhället. Så fort en individ deltar i en aktivitet ges erfarenheter som följer med individen genom livet. Detta kan vara både positivt och negativt beroende på erfarenhetens karaktär. Det föreligger en uppfattning om att lärandet och utveckling är beroende av situationen och att det sker i samspel med andra. I läroprocesser är det den som har en stor kunskap inom ett visst ämne som hjälper nybörjaren. Den individ som behärskar ett ämne ger strukturerade hjälpmedel till nybörjaren som gör att uppgiften uppfattas mindre komplicerad, visar likheten med andra uppgifter och sätter upp mål. Detta leder till att nybörjaren utvecklar en större förståelse för problemet och kan på egen hand komma fram till en lösning. Svennerståhl (1996) skriver också att det har visat sig att om en chef visar viljan till att reflektera och utmana sina invanda tankesätt och bearbeta sitt arbetssätt kommer han/hon utvecklas som chef. Vilket kommer resultera i att även medarbetarna påverkas och utvecklas i en positiv riktning. Nilsson (2005) menar att syftet med en ledarutbildning är att den önskade individutvecklingen kommer leda till en organisationsutveckling. Vad som menas är att om cheferna utvecklas kommer även verksamheten utvecklas genom att cheferna i sin tur hjälper sina medarbetare att utvecklas. Då den hierarkiska trappan råder i de flesta organisationer bör cheferna således först påverkas innan medarbetarna påverkas då cheferna har det stora ansvaret och befogenheterna att genomföra beslut. Dock kan en chef göra väldigt lite själv. Det måste förekomma ett samarbete mellan chef och medarbetare för att en konstruktiv verksamhet skall uppstå (Andersson & Tengblad, 2009). Vidare menar Nilsson (2005) att utbildningens syftesutformning visar i vilken utsträckning organisationen tror på ledarskapsutbildning som fenomen. Är syftet tydligt visar detta på en hög tilltro.

Trollestad (2003) skriver, med utgångspunkt i en rad chefsintervjuer, att det finns en rad sätt att utforma chefsutbildningar på och att det är viktigt att chefsutbildningar innehåller personlig utveckling. Många chefer känner ett stort behov av att reflektera över sin tillvaro för att underlätta sitt arbete. De vill ha möjlighet att ta en paus i vardagen och tänka över vad det är de gör, deras prioriteringar och vad som egentligen är viktigt för dem. Det som framhävs är relevansen i att chefsutbildningar ser individen som en helhet. Trollestad (2003) beskriver vidare olika sätt som chefsutbildningar kan vara utformade. Ett sätt är exempelvis att utforma en chefsutbildning för att främja den fysiska hälsan. Kontinuerlig fysisk aktivitet leder till snabba märkbara resultat både psykiskt och fysiskt. Vid kunskapen att det går att märka skillnad under förhållandevis kort tid ökar välbefinnandet och självkänslan även i yrket. Denna fysiska aktivitet skall sammankopplas med reflektion kring livet och dess värderingar. Ju bättre en individ mår psykiskt och fysiskt desto mer innehållsrik och kvalitetsmässigt bra blir reflektionen. Med andra ord reflekteras livskompetensen, vilket är viktigt då det lägger grunden för den person individen är som ledare. Ett annat sätt att utforma en chefsutbildning är att lägga fokus på nätverk. Många chefer anser att nätverk är ett utvecklande arbetssätt. I

nätverket är det möjligt att utbyta erfarenheter med personer som har varit med om liknande saker som de själva. Detta är extra viktigt då många chefer i dagens organisationer känner sig ensamma. I nätverket är det vidare möjligt att ta upp konkreta frågor kring sitt yrke och sin arbetsvardag. I ett nätverk får medlemmarna kunskap om olika strategier och en möjlighet att växa i sin yrkesroll. Det är även en möjlighet att träna sin sociala kompetens och skapa relationer som består även utanför nätverket. Vidare kan chefsutbildningar fokusera på personlig mognad och trygghet. Många utbildningar i dagens läge fokuserar på de administrativa, juridiska, ekonomiska och tekniska principer av ett chefsyrke, men det är endast de chefer som har en stor kunskap om sig själva och har modet att acceptera sig själva som kan leda andra på ett framgångsrikt sätt. Utbildningar bör således innehålla information som inspirerar till att fördjupa sig i människokunskap och personlighet. De chefsutbildningar som utformas bör således enligt Trollestad (2003) innehålla nya perspektiv och mycket kunskap om det sociala, hur det är möjligt att upptäcka sina styrkor och svagheter och hur de uttrycker sig i olika sammanhang. Detta gör det möjligt att klara av sin chefsroll bättre och utvecklas både personligt och professionellt.

2.3 Chef i kommun

Blom (1994) menar att en kommunal förvaltningschef har många krav att ta hänsyn till i sin roll som chef. För det första kommer kraven från lagstiftning. Detta kan exempelvis innebära att se till att inte förvaltningen genomför några olagliga beslut. För det andra kommer krav från kommunpolitikerna. Det är de som ställer upp föreskrifter för chefen och dennes förvaltning och tar de stora avgörandena. Chefen skall följa de politiska direktiven oavsett sina egna uppfattningar. För det tredje ställs krav ifrån chefens profession. Dessa krav kan vara personliga professionskrav ifrån chefen själv eller från uppdragsgivare. För det fjärde ställer även kunderna i kommunen krav, vilket kan innebära föräldrar som ställer krav på skolväsendet, trafikanter som har åsikter om vägarna, anhöriga som vill framföra sin åsikt om äldreboenden, således invånarna i kommunen. För det femte och sista ställs även krav ifrån chefens underordnade. Chef inom kommunen är således ett yrke med många krav.

Vidare skriver Wallenberg (2003) att det finns en tanke inom den kommunala världen som är extra viktig och det är de diskussioner som förs om arbetsgivarens utveckling. Samhället är under förändring och därför måste även kommunerna förändras. Om kommunerna inte utvecklas i takt med samhället och anpassar sig till de nya omständigheterna riskeras välfärdsluster på en rad olika sätt. För att motverka detta och för att säkerställa möjligheten att utveckla och rekrytera medarbetare har många förslag till lösningar diskuterats. Detta har lett till att begreppet arbetsgivarpolitik har blivit aktuellt. Vidare beskrivs att kommunförbundet menar att arbetsgivarpolitiken behöver granskas grundligt på grund av förändringen som sker inom samhället och även inom kommunen. Arbetsgivarrollens utformning som finns i kommuner idag är inte anpassad efter de förhållanden som kommer att bli aktuella i framtiden för det råder ett behov av omställning och nyrekrytering inom kommunerna, vilket kommer leda till en stor press på de som innehar en arbetsgivarposition. Vidare menas även att en anledning till arbetsgivarpolitikens behov av utveckling är kvalitet och kostnader inom kommunen. I dagens samhälle som präglas av effektivitet är det viktigt att medarbetarna känner sig motiverade och att det finns utrymme för eget ansvar och egna bedömningar av en aktuell arbetsuppgift.

Sammanfattningsvis går forskningen isär när det gäller chefsegenskaperna och deras existens och chefsutbildningar kan se ut på en rad olika sätt. Det har visats effekter av utbildningarna, men de kan vara svåra att avläsa. Dock är ambitionerna höga när en organisation väljer att genomföra en chefsutbildning och chefer som visar viljan till att reflektera och utmana sina invanda tankesätt och bearbeta sitt arbetssätt kommer att utvecklas som chef. Arbetsgivarens

utveckling är även något som diskuteras i den kommunala sektorn där chefsrollen innebär många krav. Vad en chefsutbildning inom den kommunala sektorn innehåller och vilka effekter den ger utgör således ett intressant studieämne.

2.4 Syfte och forskningsfrågor

Mitt syfte är att analysera en kommuns chefsutbildnings innehåll och vad det säger om relationen mellan chef och medarbetare, samt beskriva kursdeltagarnas upplevelse och förståelse av utbildningen.

För att genomföra detta har följande forskningsfrågor utformats:

- Vad kännetecknar utbildningens innehåll och vad säger det om relationen mellan chef och medarbetare?
- Vilka effekter har utbildningen haft för dess deltagare?

Denna fråga åsyftar vilka effekter utbildningen har fått i praktiken, dvs. vilken nytta deltagarna har haft av utbildningen och vad de har lärt sig.

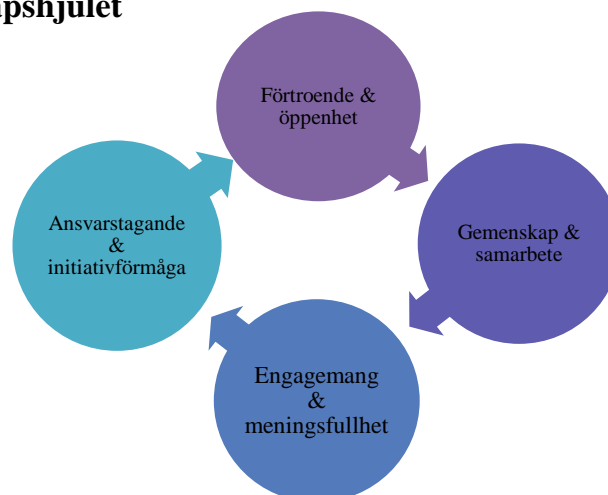
3. Teoretisk utgångspunkt

I följande kapitel kommer studiens teoretiska utgångspunkt medarbetarskapshjulet att beskrivas. Medarbetarskapshjulet är en modell för att beskriva relationen mellan chef och medarbetare. För att få ytterligare förståelse för medarbetarskapshjulet kommer även de nära relaterade begreppen medarbetarskap och medledarskap att presenteras.

3.1 Medarbetarskap och Medledarskap

Begreppet medarbetarskap handlar om hur individen är en bra medarbetare, att arbeta i linje med det som anses bra för organisationen, delta i utveckling och inneha positiva relationer med de andra på arbetsplatsen (Andersson & Tengblad, 2009). Det handlar inte om hur individen kan vara bra på sitt eget yrke/profession (Andersson, Hällsten, Rovio-Johansson & Tengblad, kommande). Andersson och Tengblad (2009) skriver att vid ett medarbetarskap utvecklas en speciell relation mellan chefer och kollegor med en viss uppsättning praktiker och förhållningssätt som uppkommer över tid. Medarbetarskaps begreppet kan även förekomma på två olika sätt, deskriptivt och normativt. Deskriptivt innebär att medarbetarskapet som existerar inom en organisation på grund av förutsättningar och traditioner beskrivs. Medarbetarskap som ett normativt eller med andra ord ett föreskrivande begrepp syftar i sin tur på förutsättningar som är nödvändiga för att ett medarbetarskap som gynnar både medarbetarna och organisationen i stort skall skapas. Tengblad, Hällsten, Ackerman & Veltén (2007) menar att det har visat sig att chefer som bara arbetar administrativt skapar en bristande motivation hos sina medarbetare och även gör att sammanhållningen blir lidande. Chefer som bara arbetar med att motivera sina anställda och inte bestämmer gör att medarbetarna känner sig splittrade och inte strävar åt samma håll. Medarbetare vill ha en kombination av administration och motivation. De vill således att chefen skall kunna ta beslut när det behövs och sköta det administrativa, men de vill också att chefen skall lyssna och beakta deras åsikter. Andersson & Tengblad (2009) skriver att medarbetarskap och ledarskap måste fungera i harmoni med varandra då chefen inte har möjlighet att genomföra mycket på egen hand. Det är således chefen som är nyckeln för att ett bra medarbetarskap skall uppstå och ett bra medarbetarskap är grunden till ett väl fungerande ledarskap. För att detta skall ske måste relationen mellan medarbetare och chef prioriteras som något viktigt. Idealrelationen mellan en chef och dess medarbetare är att medarbetarna själva är med och producerar ledarskapet och att det stöds av chefen. När det råder en konstruktiv samverkan emellan beskrivs detta med begreppet medledarskap. Hällsten & Tengblad (2006) menar att för att få en närmare inblick i begreppet medledarskap är det möjligt att använda sig av medarbetarskapshjulet som beskriver relationen mellan chef och medarbetare

3.2 Medarbetarskapshjulet



Figur 1. Medarbetarskapshjulet.

Att modellen beskrivs genom ett hjul är på grund av att begreppsparen påverkar varandra och kan inte existera på egen hand för då blir det punktering på hjulet (Andersson & Tengblad, 2009).

3.2.1 Förtroende och öppenhet

Andersson & Tengblad (2009) menar att det är viktigt att ett förtroende föreligger mellan medarbetare och mellan medarbetare och chef för att ett medledarskap skall kunna uppstå. Om ett förtroende föreligger bli behovet att ha kontroll inte lika viktig och det är möjligt att gå in i en situation med ett öppet sinne. Förtroendefulla relationer är således att föredra mellan chef och medarbetare då medarbetaren kan lita på chefens beslut och dess effekter. När ett förtroendeförhållande föreligger mellan två individer förekommer en viss empati emellan de båda parterna, men det innebär inte att de behöver tycka om varandra. Det handlar istället om att de två individerna förlitar sig på varandras professionalitet och för att detta skall vara möjligt måste öppenhet och en tydlig kommunikation råda för att det skall bli möjligt att förstå den andra individen. Förståelse, tydlighet och även empati är således nödvändigt för att förtroende skall förekomma.

3.2.2 Gemenskap och samarbete

För att medledarskap skall bildas i en organisation är det även viktigt med samarbete mellan alla i organisationen och att konflikter hanteras på ett konstruktivt sätt (Andersson & Tengblad, 2009). Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (2003) anser att grupper bör samarbeta på ett hälsosamt och prestigelöst sätt. Det är vanligt att gruppmedlemmar som fungerar bra i en viss grupp inte kan samarbeta med andra grupper eller bry sig om vikten av deras uppgifter. Dessa uppdelningar sker inte bara för att de rent organisatoriskt har blivit uppdelade i vissa grupper. Det kan också bero på olika nivåer i organisationen och vilket yrke en person har. Det har exempelvis visat sig att läkare känner en större samhörighet med andra läkare än sjuksköterskor. Andersson och Liff (2007) menar att desto mer professioner inom en organisation desto större risk för förutbestämda uppdelningar. De menar dock att det går att undvika detta genom att organisationen gör det möjligt för de olika professionerna att mötas och lära känna varandra. Eventuellt uppkomna personliga relationer kommer underlätta ett samarbete.

3.2.3 Engagemang och meningsfullhet

Engagemang och meningsfullhet är viktigt för att ett medledarskap skall råda. Engagemang och meningsfullhet är två saker som uppstår när en arbetsuppgift är stimulerande och intressant. Föreligger inte detta är det chefens roll att se till att det uppstår. Meningsfullhet i arbetet karakteriseras även av att känna motivation för sin arbetsuppgift, vilket gör att motivationsteorier är en rik källa att ösa ur när organisationen skall strukturera arbetet för sina anställda (Andersson & Tengblad, 2009). Vroom (1964) och Adams (1965) motivations-teorier handlar exempelvis om hur en persons förväntningar på en situation är avgörande för motivationen. Individer vill se ett samband mellan arbetsdagens uppgifter och det resultat som uppnås. Motivationen kan även höjas av eventuella förväntningar om en belöning. Exempelvis kan en utbildning vara mer lockande när dess effekt blir synlig och en förändringsprocess bli lättare att förstå när resultaten syns. Andersson & Tengblad (2009) menar dock att alla motiveras av olika saker och att motivationsteorierna är många. Chefens uppgift blir därför viktig att se varje medarbetare som unik för att kunna ge dem meningsfullhet och engagemang.

3.2.4 Ansvarstagande och initiativförmåga

Ansvar och handling hänger ofta ihop med varandra (Johansson, 1998). Den person som har ansvaret är även den som oftast ser till att saker händer och åtgärdas, exempelvis vid en kris. Att rubriken till detta stycke består av orden ansvarstagande och initiativförmåga är på grund av att de är nära sammankopplade. Ansvar kan vara både stressande och motiverande. Det är således viktigt för chefen att veta hur medarbetarna fungerar då det är deras uppgift att hjälpa medarbetarna att sätta gränser vid den mängd ansvar de kan hantera. Det är även chefen som skall stötta medarbetarens initiativförmåga och inte alltid vara den som vet bäst. Genom detta kan ett medledarskap bli möjligt (Andersson & Tengblad, 2009).

Sammanfattningsvis kan sägas att ovanstående begreppspar består utav mjuka värden och är nära sammankopplade och beroende av varandra. Öppenhet och förtroende leder till att gemenskapskänslan förstärks och engagemang och samarbete för en gemensam arbetsuppgift ökar ansvarstagande och initiativförmåga, vilket leder till ett bättre förtroende och en ökad öppenhet (Tengblad, 2009). Medarbetarskapshjulet kommer att användas i kommande dokumentanalys av powerpointpresentationerna som användes vid chefsutbildningen. Detta kommer att genomföras genom att placera in utbildningens innehåll under passande delar av medarbetarskapshjulet. Detta görs för att ta reda på vad innehållet säger om relationen mellan chef och medarbetare.

4. Metod

I följande kapitel beskrivs metoden som har använts vid min studie, mitt urval, genomförande och intervjuer. Vidare beskrivs även semistrukturerade intervjuer, etiska aspekter och mina analysmetoder. Slutligen berörs även studiens tillförlitlighet.

Syftet med min studie är att analysera en kommuns chefsutbildnings innehåll och vad det säger om relationen mellan chef och medarbetare, samt beskriva deltagarnas upplevelse och förståelse av utbildningen. Syftet med studien gjorde att en kvalitativ forskningsmetod lämpade sig bäst då Bryman (2011) menar att ett kvalitativt angripningssätt är att rekommendera vid intresse av andra människors syn på den verklighet de lever i. Detta kan även förknippas med det fenomenologiska perspektivet. Kvale och Brinkmann (2009) menar att fenomenologin inom den kvalitativa forskningen riktar in sig på sociala företeelser utifrån deltagarnas synvinkel och på att redogöra för hur de upplever världen. Detta bygger på antagandet att verkligheten är det som deltagarna beskriver att den är. Genom fenomenologin har förståelseformen av kvalitativa forskningsintervjuer blivit tydligare. Detta beror på att fenomenologin har lagt fokus på deltagarnas syn på världen och dess betydelse.

I min studie har jag analyserat mitt material på två olika sätt. Intervjuerna analyserades efter genomförandet med hjälp utav meningskoncentrering. Jag utgick således inte ifrån en teori för att sedan göra mina intervjuer, utan denna lades på i efterhand. Materialet kan således sägas vara bearbetat induktivt. Ett induktivt synsätt på hanteringen av praktik och teori innebär att teorin väljs utifrån vad de praktiska forskningsresultaten visar som exempelvis intervjuer (Bryman, 2011). Min powerpointanalys skedde genom att jag först läste in mig på min teori, medarbetarskapshjulet, för att sedan studera powerpointinnehållet utifrån det. Powerpointanalysen var således mer teoridrivna och kan tolkas som ett mer deduktivt synsätt att hantera teori på (Bryman, 2011).

4.1 Urval

Mitt urval kan enligt Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud (2012) beskrivas som ett självselekerande urval. Detta innebär att de individer som skall analyseras väljer ifall de vill vara med i undersökningen och inte forskaren. Jag sände ett mail till kommun x med förfrågan om de hade ett ämne som jag kunde behandla i mitt examensarbete och de föreslog chefsutbildningen som ett potentiellt alternativ. Efter beslut att deras ämne kunde utgöra en grund för en studiesyftesformulering sändes efter en tid ett mail till deltagande chefer med förfrågan om de ville delta i en intervju, vilket fem av tolv chefer ville. De som skulle analyseras valde således att delta. Min population består av de chefer som valde att framföra sina åsikter om utbildningen. I vilken utsträckning deras åsikter är gällande för de chefer som inte valde att delta kan jag inte uttala mig om.

4.2 Genomförande och intervjuer

Genom kontakten med personalchefen i kommun x fick jag vetskap om deras chefsutbildning och ett studiesyfte utformades. Personalchefen satte mig i kontakt med det företag som hade hjälpt till att utforma utbildningen. De hjälpte mig efter ett antal förfrågningar och skickade de powerpointpresentationer som ingått i utbildningen. Detta utgjorde det underlag jag kunde grunda min första forskningsfråga på. Då min andra forskningsfråga syftade till att undersöka deltagarnas upplevelse av utbildningen, vilka effekter utbildningen har fått i praktiken, dvs. vilken nytta deltagarna har haft av utbildningen och vad de har lärt sig, valdes intervjuer som den bästa metoden att använda sig av (Kvale & Brinkmann, 2009). Jag valde att använda mig av en semistrukturerad intervjuform för att få friheten att vara flexibel i intervjun ifall deltagarna ville ta upp områden som inte berördes i intervjuguiden och som kunde vara av mitt intresse (Bryman, 2011). Deltagarnas kontaktuppgifter erhöles av kommun x:s personal-

chef och cheferna kontaktades genom att jag skickade ut ett massmail som bestod utav en beskrivning av mig själv, utbildning och intervjuens syfte. Detta resulterade i ett fåtal positiva och negativa svar. För att få en större respons skickades senare en påminnelse ut om att jag vore oerhört tacksam för svar oavsett om de ville delta eller inte. Detta resulterade i en större respons.

Slutligen blev det dock endast fem av cheferna som valde att delta. Att det endast blev fem av de tolv cheferna berodde på att det var fem chefer som inte kunde delta i en intervju på grund utav tidsbrist. Det framkom även enstaka osäkerhet när det gällde sin egen anonymitet på grund utav att det är få deltagare i utbildningen. Det menades att det inte kunde vara anonymt i så stor utsträckning när det endast är tolv som deltar i utbildningen. Detta är något som jag var medveten om, men det var även något som deltagarna fick överväga i sitt val att delta. En fråga som uppstår i detta sammanhang är dock vad anledningen till rädslan för sin anonymitet grundade sig i, hade intervjupersonen ifråga negativa åsikter att framföra och vågade därför inte riskera sin anonymitet eller handlade det om något annat? Vidare var det två personer som inte hörde av sig alls. De som dock valde att delta gjorde det av fri vilja. Det går dock inte att utesluta ifall det förekom en viss press på deltagarna då personalchefen i kommunen hade visat sin önskan om att de skulle delta för min skull och för att få en operativ syn på utbildningen. Dock är min uppfattning att det inte var fråga om någon press utan en positiv uppmuntran att delta för allas nytta då informationen endast skulle hjälpa kommunen att utveckla nästa omgång av utbildningen.

De deltagande cheferna har arbetat som chefer vid kommunen under olika lång tid, allt ifrån bara några månader till flera år. Vissa av dem var nya i sin roll som chef när de började arbeta inom kommunen och vissa hade arbetat som chef en lång tid innan. Då intervjupersonerna är chefer över helt olika delar av kommunen skiljer sig deras ansvarsområden åt och även deras förutsättningar rent ekonomiskt. Innan varje intervju skickades intervjufrågorna ut för att deltagarna i lugn och ro skulle kunna bilda sig en uppfattning om vad intervjun skulle handla om. Min intervjuguide utformades utifrån mina forskningsfrågor som grund och stämdes av med handledaren. Vidare genomfördes intervjuerna i slutet av april och början av maj.

4.3 Semistrukturerade intervjuer

Inom kvalitativ forskning är troligtvis intervjun den mest använda metoden på grund av möjligheten till ett flexibelt genomförande (Bryman, 2011). Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att få se världen ur intervjupersonens ögon och utveckla en betydelse av deras upplevelser (Kvale & Brinkmann, 2009). Vid en semistrukturerad intervju har en intervjuguide utformats med olika teman som skall behandlas. Dock står det deltagaren fritt att utforma sina svar som han/hon vill. I den här intervjutypen är det inte nödvändigt att forskaren ställer frågorna i den ordning som de står i guiden, utan det är tillåtet att använda sig av andra frågor som kan kopplas till ett av deltagarens uttalande. Men utgångspunkten är att frågorna kommer att ställas som de är utformade (Bryman, 2011).

4.4 Etik

Vid en intervjuundersökning är det viktigt att överväga de etiska aspekter som tillhör en intervjuundersökning. Detta görs för att ta hänsyn till intervjupersonernas integritet och värdighet (Trost, 2005). Bryman (2011) skriver om de fyra etiska principerna: Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet som är några av de etiska principer som finns inom forskning i Sverige. Informationskravet innebär att forskaren skall upplysa deltagaren om syftet med studien, att deltagandet är frivilligt, att deltagaren har rätt att avbryta och att få information om de delar som ingår i studien. Dessa principer var jag väldigt noga med att informera om vid mina intervjuer. Samtyckeskravet innebär att

deltagaren bestämmer själv om han/hon vill delta. Konfidentialitetskravet innebär att personuppgifter och andra uppgifter som framgår av undersökningen skall behandlas med högsta konfidentialitet. Det skall således föreligga en total anonymitet. Deltagarna i mina intervjuer informerades om att de skulle vara helt anonyma och även att material som inspelningarna av intervjun inte skulle vara tillgängligt för någon annan än mig. Nyttjandekravet innebär att den information som samlas in under studien enbart får brukas för studiens ändamål. Jag upplyste deltagarna om att inspelningarna av intervjun inte skulle föras vidare utan endast användas av mig själv vid transkribering för att lättare kunna se vilken information de hade delgivit mig och att de sedan skulle raderas.

4.5 Analysmetod

4.5.1 Powerpointanalys

Vid analys av powerpointmaterialet användes medarbetarskapshjulet som redogörs för ovan i kapitlet Teoretisk utgångspunkt (sid.8-10). Till att börja med skedde en inläsning av medarbetarskapshjulets innehåll varpå en genomgång av powerpointbilderna följde. Varje bild delades in i den delen av medarbetarskapshjulet som den passade bäst i, vilket sen resulterade i en deskriptiv text om powerpointmaterialets olika ämnen, vad som talade för medarbetarskapshjulets delar och vad som talade emot.

4.5.2 Intervjuanalys

Vid analys av intervjuerna användes meningskoncentrering. Detta betyder att det som intervjupersonerna har sagt dras samman till kortare formuleringar. Långa stycken kan således kortas ner och ges en huvudinnebörd i ett fåtal ord (Kvale & Brinkmann, 2009). Denna analys omfattar fem steg: För det första skall hela transkriberingen läsas igenom för att skapa en känsla av vad intervjun handlar om. För det andra skrivs de "meningsenheter" som har framgått ner. För det tredje utformas ett enkelt och tydligt tema för varje meningsenhet. Här sker det således en tematisering av det som intervjupersonen har sagt enligt intervjuarens uppfattning. För det fjärde betraktas de uppkomna temana utifrån undersökningens ursprungliga syfte. För det femte och sista steget sammanfattas hela intervjuens teman i ett deskriptivt stycke (Giorgi, 1975). Denna metod gör det möjligt att genomföra en analys av ett stort intervjumaterial genom att finna de centrala meningarna och utforma passande teman. Det är sedan möjligt att, utifrån uppkomna teman, genomföra tolkningar och teoretiska analyser av materialet (Kvale & Brinkmann, 2009). Vidare kan meningskoncentrering, utöver fenomenologiska ansatser, användas i andra kvalitativa undersökningar (Tesch, 1990). När en meningskoncentrering grundas i ett fenomenologiskt synsätt är det av stor vikt att intervjupersonerna ger innehållsrika och beskrivande utsagor av det som intervjun behandlar (Kvale & Brinkmann, 2009), vilket mina informanter gav.

4.6 Studiens tillförlitlighet och kritisk reflektion

Bryman (2011) skriver att vid samhällsvetenskapliga studier används reliabilitet och validitet som bedömningskriterier av undersökningars kvalitet. Reliabilitet handlar om ett visst resultat av en undersökning blir samma ifall den skulle genomföras igen eller om det är en ren tillfällighet att ett visst resultat har uppstått och validitet handlar om en undersökning verkligen mäter det som den ska mäta. Vidare menas att i en kvalitativ forskning är det svårt att använda sig av reliabilitet då de sociala miljöer och omständigheter som undersökningen har genomförts i är ständigt i rörelse. I min studie blir således reliabiliteten förhållandevis irrelevant då min studie inte skulle få samma resultat om jag gjorde den igen i framtiden för då skulle omständigheterna vara helt andra och intervjudeltagarnas åsikter troligtvis förändrats. Vad som är i fokus i min studie är således en nulägesrapport.

Patel och Davidson (2003) menar att validitet delvis kan vara användningen av forskningsinstrument som anses välstrukturerade och att forskningen genomförs med största noggrannhet. Detta är något jag har strävat efter i min studie genom att jag grundade mina intervjufrågor i studiens syfte och forskningsfrågor och sorterade dem i olika teman i en ordning som för mig ansågs vara den mest naturliga ordningen. Vid intervjun undveks även ledande frågor för att skapa en objektiv bild av utbildningen och för att deltagarna skulle kunna delge mig den informationen som de tolkade att frågan eftersökte. Intervjuerna transkriberades sedan ord för ord. Dock utelämnades tvekanden, skratt, betoningar och andra småsaker på grund av tidsbrist, vilket kan leda till att viktig information försvinner. Även ansiktsuttryck och gester är sådant som kan ge en viss innebörd till formuleringar. I min analys av intervjuerna utgick jag således endast ifrån transkriberingarna. Vidare kan tillförlitligheten i min powerpointanalys ifrågasättas då det är möjligt att en annan individ skulle tolka materialet på ett annat sätt än vad jag har gjort och se andra kopplingar till medarbetarskapshjulet.

Vidare är det svårt att veta hur stort urval som är nödvändigt för att studien skall få ett tillförlitligt resultat. Bryman (2011) menar att storleken på urval som krävs för att få ett tillförlitligt resultat varierar från situation till situation. I min studie har jag fått uttalanden från knappt hälften utav deltagarna, om detta sen resulterade i ett tillförlitligt resultat är svårt att avgöra då det är möjligt att de resterande sju cheferna hade helt andra åsikter. Dock är jag medveten om att det mest tillförlitliga resultatet skulle erhållits ifall alla chefer hade deltagit.

5. Resultat

I följande kapitel redogörs studiens resultat. Först beskrivs dokumentanalysen som består utav en analys av chefsutbildningens powerpointpresentationer. Analysen har skett med hjälp utav medarbetarskapshjulet. Vidare beskrivs intervjuerna som har getts innebörd genom meningskoncentrering.

5.1 Powerpointanalys

Min dokumentanalys består utav en analys av de powerpointpresentationer som jag har fått tillgång till ifrån chefsutbildningen. I min dokumentanalys har jag valt att betrakta informationen genom medarbetarskapshjulet som finns beskrivet i ovanstående teorikapitel. Strukturen i kapitlet kommer utgöras av medarbetarskapshjulets fyra delar: Förtroende och öppenhet, Gemenskap och samarbete, Engagemang och meningsfullhet och Ansvarstagande och initiativförmåga. Under varje del kommer det som i powerpointpresentationen talar för och det som talar emot medarbetarskapshjulets innehåll att tas upp och således bestå av min analys och tolkning av det som powerpointpresentationen har innehållit. Detta innebär att materialet kommer presenteras som det är utformat i powerpointpresentationen, men kommer vara inplacerat under den del som jag har tolkat att det passar in under utifrån min analys. Forskningsfrågan som jag vill besvara är vad utbildningen innehåller och vad det kan säga om relationen mellan chef och medarbetare. Allt kommande material under 5.1 Dokumentanalys kommer således baseras på powerpointpresentationerna som använts vid chefsutbildningen. Företaget som utformat presentationen har valt att vara anonyma, vilket gör att nedanstående delar från powerpointpresentationen saknar referenser.

5.1.1 Förtroende och öppenhet

Powerpointmaterialet innehåller mycket som talar för förtroende och öppenhet. Materialet innehåller till att börja med en stor mängd information om kommunikation. Andersson & Tengblad (2009) menar att för att förtroende och öppenhet skall råda mellan organisationens chefer och medarbetare måste kommunikationen dem emellan fungera på ett konstruktivt sätt. Materialet beskriver att kommunikation anses bestå av en innehållsdel och en relationsdel. Relationsdelen anger kvalitén för innehållsdelen, men det är även värdefullt att definiera relationen som finns i en kommunikation för att det inte skall uppstå missförstånd. Vidare beskrivs perceptionen som sker vid en kommunikation genom att yttre och inre signaler tas emot, vilket i sin tur leder till medvetna och omedvetna upplevelser. Yttre signaler är de intryck som är möjligt att uppfatta med sinnen och de inre signalerna är exempelvis kultur, minnen och utbildning. När det gäller de omedvetna och medvetna upplevelserna kan de bestå av tankar, känslor, vilja och observationer. Vidare visar materialet på att vid kommunikation mellan två individer kan tre potentiella reaktionssätt uppstå: Aggressivt, assertivt och underlägset. Aggressivt reaktionssätt innebär att personen ifråga står fast vid sina egna åsikter och behov utan att ta hänsyn till andra. Assertivt innebär att det är möjligt att hålla på sina åsikter och behov, men även ta hänsyn till andra utan att må dåligt. Detta utgör således en positiv självhävdelse. Undergivet betyder att vi inte ser till våra egna åsikter och behov, utan sätter alltid andra i första rummet. Deltagarna i utbildningen får även en noggrannare genomgång av kommunikationsprocessen från sändare till mottagare.

Ett annat ämne som tas upp i materialet är differentierat ledarskap. Detta innebär att chefen skall visa en öppenhet och nyfikenhet för andras erfarenheter, men även att han/hon skall ha förtroende nog för andra att han/hon kan beskriva sina egna upplevelser och känna att han/hon har möjligheten att sätta upp tydliga gränser. Det skall således finnas utrymme för medvetenhet och möjlighet till självstyre.

Vidare framhäver Andersson & Tengblad (2009) empati som en förutsättning för att förtroende skall uppstå. Materialet beskriver detta som en emotionell intelligens och definieras som förmågor, kompetenser och kunskaper som inte är kognitiva, men som påverkar en individs förmåga att fungera i vardagen.

Det som talar emot förtroende och öppenhet i powerpointpresentationen är, enligt mig, begreppet makt. Som tidigare nämnts skall det råda ett förtroende mellan chefen och dess medarbetare och medarbetarna skall känna att det är öppet att framföra sina åsikter (Andersson & Tengblad, 2009). I powerpointmaterialet listas dock alla de sätt en chef kan inneha makt på. Typer av makt som anges är: Expertmakt, informationsmakt, personlig makt, legal makt, belöningsmakt, makt genom kontakter och tvång. Maktbegreppet redovisas inte som ett negativt eller positivt fenomen i powerpointen, men har av mig tolkats som en del som eventuellt inte främjar förtroende och öppenhet, då många sorters makt kan ge medarbetarna anledning till att inte visa förtroende för chefen beroende på hur han/hon har valt att utöva sin makt.

5.1.2 Gemenskap och samarbete

Det som bland annat visar på gemenskap och samarbete i powerpointpresentationen är att medarbetarskap tas upp och den nära relationen som bör råda mellan kund, ledare och medarbetare. Detta illustreras av tre ringar som alla är sammanlänkade med varandra. För att främja gemenskap och samarbete framhävs även vikten av att värna om relationsskapande förmågor vid ett samtal. Dessa förmågor innebär att använda sig av exempelvis verbal uppmuntran, reflektering, sammanfattning, återkoppling och självexponering.

Vidare är det viktigt att konflikter hanteras och löses inom en organisation för att gemenskapen skall bevaras (Andersson & Tengblad, 2009). Konflikt definieras i materialet som att vara en motsättning mellan olika individers åsikter och viljor och detta leder till att en individs känslor påverkas och uppfattar ett hot mot egenvärdet. Konfliktens orsaker kan finnas på individnivå, processnivå och systemnivå. Individnivå innebär att individer i organisationen kan besitta egenskaper som leder till problem. Detta kan åtgärdas med exempelvis samtal eller disciplinära åtgärder. På processnivå består problemen av att det finns ämnen som individer inte är överens om och det kan uppstå missförstånd. Även detta åtgärdas med samtal. På systemnivå föreligger det problem i verksamheten som exempelvis oklar rollfördelning. Detta åtgärdas lämpligast med att rutiner ses över.

Ett annat ämne som tas upp i materialet är Klart ledarskap som, enligt mig, delvis kan tala för gemenskap och samarbete, men även tala emot det. Klart ledarskap handlar enligt materialet om att leda andra individer, men även om att leda sig själv. Det är således en fråga om både tillhörande och gemenskap, men även att se sig själv som en egen individ och gynna sin egen självständighet. En individ vill inte vara ensam, men är även rädd för det som förväntas i en relation. Detta framhävs i materialet som en utmaning och balansgång för alla chefer.

Materialet redogör också för tre rollförväntningar en medarbetare kan ha på sin chef: Utvecklaren, Experten och Verkställaren. Utvecklaren talar, enligt mig, för gemenskap och samarbete då medarbetaren kommer med ett problem och behöver nya infallsvinklar. Ett samarbete uppstår mellan deras perspektiv, vilket resulterar i ett gemensamt ansvar. Något som, enligt mig, talar emot gemenskap och samverkan är dock Experten och Verkställaren. Experten möter medarbetare som anser att chefen har det enda rätta svaret och ställer sig i en passiv ställning till chefen och blir helt beroende. Här förekommer således inget samarbete, utan chefen måste ta ansvaret för eventuella beslut. Verkställaren möter medarbetare som anser att chefen skall göra som han/hon säger för han/hon har den bästa lösningen och

bestämmer vad chefen bör göra. Efter instruktioner från medarbetaren har således chefen getts ansvaret för resultatet och inget samarbete förekommer.

5.1.3 Engagemang och meningsfullhet

Powerpointmaterialet menar att det vid en förändringsprocess är viktigt att de berörda inser varför förändringen genomförs och att den känns meningsfull, något som också Andersson & Tengblad (2009) berör. I powerpointpresentationen presenteras upplevelsekuben som är ett verktyg chefer kan använda vid förändring. Kuben består av fyra hörn: Fakta, tanke, känsla och vilja. Kuben är tänkt att tydliggöra för medarbetarna hur de upplever en förändring. Fakta består av den konkreta förändringen och vad det kommer att innebära för medarbetaren. Tanke beskriver vilka tankar som väcks och Känsla vilka känslor som väcks. Vilja består sedan i vad medarbetaren väljer att göra i en viss situation, exempelvis om förändringen består av att medarbetaren måste välja om han/hon vill bli förflyttad eller uppsagd.

På liknande sätt beskrivs även Förändringens fyra rum i materialet. Denna modell visar hur en individ färdas genom förändringens fyra faser: nöjdhet, inspiration, censur och förvirring. Nöjdhet innebär att individen tycker det är bra som det är. Han/hon har kontroll och vill inte att något skall förändras. I inspirationsfasen vill individen vara med att påverka. Det råder en inspiration och individen känner starkt förtroende för sig själv och deltar i gemenskapen. I censurfasen råder upprörda känslor som döljs väl. Känslorna är även oklara och det krävs självbehärskning för att en uppgift skall gå att lösa. I förvirringsfasen hålls känslorna tillbaka och individen funderar på om det är fel på andra individer eller han/hon själv. Individen är ensam.

För att skapa engagemang och meningsfullhet framhävs även positiv psykologi i presentationen. I powerpointpresentationen framgår det att det är konstruktivt att lägga fokus på de positiva sakerna i sitt liv istället för att träna sig i att hantera motgångar då hela 40 % av en persons lycka beror på individen själv. För att lösa olika uppkomna problem mellan två individer bör, enligt materialet, även försök att anamma den andres världsbild ske och låta sammabetet bygga vidare på det.

Vad som talar emot meningsfullhet och engagemang är ett av de perspektiv att se på sitt arbete som beskrivs i presentationen. Arbete ses där som ett nödvändigt ont och genomförs endast för att skaffa pengar att använda i det "riktiga" livet. I detta perspektiv är det också önskvärt att pensionera sig tidigt och det skall således råda ett högt välbefinnande med en liten insats. Detta perspektiv är inget som framställs som önskvärt i materialet, utan är endast ett exempel på hur en individ kan betrakta sitt arbete. Om en individ lever efter detta perspektiv på sitt arbete anser jag att det är något som talar emot meningsfullhet och engagemang.

5.1.4 Ansvarstagande och initiativförmåga

Powerpointpresentationen framhäver att i ett förändringsarbete är det viktigt att chefen tar ansvar och visar initiativ till lösningar vid problem. Förändringen har enligt presentationen fyra faser som innebär att det är nödvändigt att planera, genomföra och analysera en process för att sedan agera.

Chefen är oftast den person som ser till att saker åtgärdas exempelvis vid en kris (Andersson & Tengblad, 2009), vilket även materialet framhäver som ett av chefens ansvarsområden. Till att börja med bör han/hon utlösa krisberedskapen och se till att ett omhändertagande av de drabbade sker. Detta kan bestå utav första hjälpen, stödsamtal och att personalen och vittnen samlas. Chefen ansvarar också för att informationen sprids till exempelvis anhöriga, massmedia och alla som berörs. I en situation som en kris innebär är det även viktigt att våga

möta de drabbade människorna och våga låta dem både prata och gråta. Vidare beskrivs förebyggande åtgärder vid kris. Det är viktigt att chefen även tar ansvar till att förebygga en kris. Chefens uppgifter blir här att se till att det finns korrekta telefonlistor, säkerhetsrutiner och utbildning för situationen på arbetsplatsen. Chefen står även för arbetsfördelningen och ansvarar för hantering av arbetsskador och tillbudsrapporter. I förväg bör även policys och handlingsplaner vara utformade på ett sätt som ger information om åtgärder vid kris.

Materialet beskriver även att chefen skall ta ansvaret för att förstärka/motverka beteenden hos medarbetarna exempelvis genom föreskrifter i policys, regler, tillsägningar, dialog och rutiner. Chefen skall också gynna initiativförmåga hos medarbetarna. Om chefen ser att något går bra skall han/hon uppmana dem att fortsätta på det sättet. Om något går dåligt, visa på att det går att göra på andra sätt.

I materialet definieras även kompetens som förmåga och vilja. Förmågan består av erfarenhet, kunskap och färdigheter och vilja beskrivs som självförtroende, motivation och åtagande. Den senare delen av kompetens främjar, enligt presentationen, således ett initiativrikt ställningstagande till omgivningen som talar om att det är fördelaktigt att våga tro på sig själv och ta initiativ och inte vara rädd för nya åtaganden.

De maktperspektiv som redogörs för ovan kan, enligt mig, också tala emot initiativförmåga och en individs vilja att ta ansvar beroende på hur chefen har valt att utöva sin makt.

Sammanfattningsvis visar resultatet att powerpointmaterialet innehåller mycket av de ämnen som medarbetarskapshjulet handlar om. Min första forskningsfråga löd: Vad kännetecknar utbildningens innehåll och vad säger det om relationen mellan chef och medarbetare? Mitt resultat visar på att chefsutbildningens innehåll kännetecknas av många av de principer som utgör grunden för medledarskap som talar för en bra och konstruktiv relation mellan chef och medarbetare. Resultatet visar även på att mjuka ämnen som öppenhet, förtroende, samarbete, meningsfullhet med mera är de centrala ämnena i powerpointpresentationen och är således egenskaper som kommun x vill att deras chefer skall ha i relation med sina medarbetare.

5.2 Intervjuer

Mitt intervjumaterial grundar sig i fem intervjuer med chefer som är anställda inom olika delar av kommun x. Under intervjuerna framkom det framförallt svar som kretsade kring tre områden; självkänedom, nätverk och kunskap om sitt eget yrke. Jag har valt att redovisa intervjusvaren framförallt enligt nämnda områden för att ge en tydlig och enkel struktur till resultatet. Dock vill jag först visa på hur syftet med utbildningen uppfattades av cheferna för att tydliggöra vilket utbildningssyfte de utgick ifrån. Samtliga chefer ansåg att syftet var tydligt. Exempel på uttalanden:

”Syftet är ju att göra en gedigen chefsutbildning där man också kan få en gemensam plattform och att man skall stärkas i min yrkesroll, men också stärkas i mig själv. Så syftet, ja det är helt klart tycker jag”.

”(...)jag tror att syftet med alltihopa, det tror jag personalchefen har sagt. Det är ju att få en gemensam... en så bra som möjligt gemensam syn på chefens vardag då, som han sa”.

5.2.1 Självkänedom

Utbildningen startade med en övernattning på ett internat där deltagarna fick börja med att rita ett träd för att lära känna sig själva. Trädet skulle vara utformat som ett livsträd och innehålla födelseort, uppväxt, utbildning, jobb och familj med mera. Deltagarna skulle även skriva in

vad de står för och hur de är som personer. När trädet var klart delades deltagare in två och två för att beskriva varandras träd. Detta ansågs vara ett lämpligt sätt att lära känna både sig själv och andra. Självkännedom var också något som präglade svaren om vad som var utbildningens budskap. En av deltagarna menade att ju mer självkännedom du har desto bättre ledare är det möjligt att bli:

”Budskapet för mig är att öka den egna insikten, därför ju mer insikt du har, självklart, ju bättre ledare tror jag att du blir. Att vara chef är inte nått svårt, det blir man ju tillsatt, men att vara ledare. Då skall man ju vara en kombination av chef och ledare helst. Men ledare asså det kan man ju inte säga, nu skall du bli ledare någonstans, så funkar det ju inte. Utan det förvaltar du ju och då tror jag att ju mer insikt du har om dig själv och kanske medarbetare, ju bättre ledare blir du. Det vill jag tro i alla fall”.

Vid undervisningstillfällena genomfördes även ett par personlighetstest, exempelvis ett Strength Deployment Inventory test (SDI). Det är ett analytiskt instrument där varje deltagare sätter poäng på vad som motiverar dem. Testet skall också ge en förståelse för sina egna och andras drivkrafter. Detta gör att det ges möjligheten att kommunicera på ett sätt som gör att önskvärt resultat uppnås (Personal Strengths, 2014). Detta upplevdes som väldigt positivt då deltagarna fick möjlighet att se hur de är som ledare gentemot sin grupp och vem de är i olika ledarsammanhang. Intervjupersonerna ansåg även att detta hade lett till en ökad självkännedom och gett en stor kunskap om hur de skall hantera olika situationer. En av deltagarna sa angående SDI:

”Så de delarna har varit väldigt väldigt givande. För det är ju bara genom att känna sig själv som man kan utvecklas eller välja att påverka vissa beteenden man har, man måste ju få se dem och ja upptäcka dem, annars går man ju runt som man alltid har gjort”.

Intervjupersonerna menade även att den ökade självkännedomen också varit till hjälp för dem att upptäcka sina svagheter och styrkor och använda dem på rätt sätt. Detta hade enligt intervjupersonerna gett dem ett ökat självförtroende och en större möjlighet att reagera på ett konstruktivt sätt i olika situationer. Vidare uttalade sig deltagarna om att det alltid finns något nytt att lära av en utbildning och även möjligheter till en ständig utveckling och ökad självinsikt. En av deltagarna säger exempelvis:

”Jag har gått på många kurser och utbildningar och jag har aldrig ännu upplevt att, ja men det kunde jag ju redan eller det visste jag redan. Ja, det är många saker jag känner igen, men det är alltid något mer och det tycker jag är underbart och jag vill fortsätta vara sån, få nya influenser. Därför man ökar sin självinsikt varje gång tycker jag man är på något sånt”.

5.2.2 Nätverk

Intervjupersonerna menade att kommunen genomför utbildningen för att kommunens chefer skall få en gemensam plattform att stå på, ett nätverk där de kan lära av varandras misstag och glädjas åt varandras framgångar. Vid ett antal tillfällen emellan undervisningstillfällena har utbildningsdeltagarna fått möjlighet att delta i nätverksträffar. De är uppdelade fyra och fyra och tillsammans med en handledare ifrån konsultföretaget får cheferna möjlighet att reflektera över senaste undervisningstillfället och saker som har hänt i deras vardag.

”Och då är vi ju fyra chefer från helt olika verksamheter så det har varit väldigt givande att se hur samma problem uppkommer, alltså liknande frågeställningar, alltså liknande frågeställningar uppkommer ju i alla verksamheter skulle jag vilja säga och man kan få idéer och inspiration ifrån varandra. Så det, är väl och

framförallt tiden att reflektera de har man ju inte så ofta i vardagen, man springer bara vidare liksom”.

Det framgick under intervjuerna att det finns många delar i ett chefskap och chefer som är anställda inom en kommun kommer från väldigt spridda verksamheter. Intervjupersonerna framhöll att ett nätverk med utrymme för reflektion ökar förståelsen för varandra. Det är även viktigt att kommunen hela tiden vet vad dess chefer kan och gör, för kommunen är ansvarig för människan från vaggan till graven. En av deltagarna menar att förståelsen för varandra är viktig och att det är viktigt att betrakta varandra som kunder och kunders kund. Med detta åsyftades de som bor på äldreboenden och barnen. De som blir kunder i förlängningen. Deltagaren menade även att konsulternas erfarenhet av tidigare utbildningar har bidragit till nätverkets kunskap då de kan berätta om händelser från andra kommuner och verksamheter. Vidare sades också att nätverken har bidragit till nya vänner och en nära gemenskap deltagarna emellan, vilket har varit positivt då chefsyrket emellanåt kan vara ensamt.

”Det finns otroligt mycket värme och mycket stöd och det är ett väldigt trevligt nätverk som jag har lyckats få till faktiskt genom den här gruppen... så att... den är, den ger ju mig en styrka också och det var väl det som vi upptäckte ganska tidigt”.

”Vi håller ju på med många omorganiseringar vilket gör att det ofta blir lite gnissligt mellan mina funktioner och folk mår inte bra eh... då känner jag att jag har haft väldigt stor nytta av det här nätverket. Kunnat prata om det här, ventilerat för man sitter ofta väldigt ensam som chef”.

5.2.3 Kunskap om sitt eget yrke

Cheferna har under utbildningen fått ta del av en stor mängd juridik, ekonomi, arbetsrätt och vilka rättigheter och skyldigheter en kommun har. Det har framgått i intervjuerna att detta är något som har lett till en ökad kunskap om sitt yrke och en trygghet i sin arbetsroll då det har blivit tydligare vilket ansvar och vilka befogenheter de har. En av deltagarna uttalade sig:

”Vi hade en genomgång(...)vad gör en kommun, vad är en kommun skyldiga till? Man har väl ett hum om det, men det var ganska bra att få det på pränt också. Det här ska en kommun syssla med, det här kan en kommun syssla med det här får inte en kommun göra. Det stärker en ju i rollen med”.

Vidare uttalade sig en av deltagarna om att många människor tar ansvar för mycket saker, men att det inte behöver betyda att de har ansvaret. Att ha ansvar är något som förekommer vid befogenheter, men att ta ansvar kan vem som helst göra. Chefens åsikt var att människor inte är noga när det gäller den skillnaden mellan att ha och att ta ansvar. Chefen menade att det är viktigt att hålla ordning på skillnaden då en chef har mycket ansvar, men behöver inte ta på sig ansvaret för allt. Vidare har deltagarna även fått ta del av en rad metoder och teorier om hur de kan hantera dagliga händelser som lönesamtal, medarbetarsamtal och även hur de kan hantera jobbiga situationer som kan göra fog för ett korrektionssamtal, vilket, enligt deltagarna, har lett till en ökad trygghet som chef. Exempel på åsikter:

”Jag har också fått tips på hur man kan hantera en arbetsgrupp som kanske inte är så jätteenkelt att hantera, jag har blivit tydligare, jag har blivit tydligare med rättigheter och skyldigheter så att det är väl vad jag har lärt mig”.

”Och sen ökar absolut våra arbetsrättsliga kunskaper därför det är en djungel med allt det här brötet med arbetstidsregleringar och ja när man skall prata med folk, när

det är svåra samtal och hur skall man göra dem. Kanon tycker jag. Så har verkligen ökat min kunskap där vill jag säga”.

Det framgår även under intervjuerna att den ökade kunskapen om sitt eget yrke har gjort att det har blivit lättare för cheferna att säga ifrån när de anser att en medarbetare inte når upp till det som förväntas av honom/henne vid exempelvis ett medarbetarsamtal. Den ökade kunskapen har gett dem tryggheten i att framföra sina åsikter. Under utbildningen fick deltagarna information om vad som kan anses som grundkrav som de kan ställa på medarbetaren. Grundkraven består av en lägsta nivå av det de bör utträta under en arbetsdag exempelvis komma i tid, följa arbetsmiljölagarna, samarbeta och vara lojal mot företaget.

”Det är lägsta nivån. Då är det på grundnivå. När du har uppfyllt alla dem(...)Då har du bara nått upp till grundkraven. Så om du skall utveckla dig så måste du göra mer saker”.

Sammanfattningsvis kan intervjuerna och även svaret på min forskningsfråga, vilka effekter utbildningen har haft, sammanfattas med följande citat: ”Stor betydelse, ett ökat självförtroende, ett ökat nätverk. Att jag har blivit tryggare i min chefsroll, så att den har haft en jättestor betydelse”. Här framgår det mycket av det som har beskrivits i ovanstående intervjudel. Deltagarna har fått en ökad självkänedom och självförtroende, vilket, enligt dem själva, har gjort dem till bättre ledare då de på ett enklare sätt kan upptäcka sina svagheter och styrkor och använda dem på ett konstruktivt sätt i arbetsvardagen. De har haft stor nytta av nätverket där de har haft möjlighet att reflektera och känna gemenskap med de andra deltagarna och lära av varandra. Detta gynnar i längden även medarbetarna då cheferna får möjlighet till en bredare kunskap att använda sig av genom reflektion och erfarenhet. Deltagarna har även fått lära sig att hantera olika situationer inom sitt yrke och fått en större kunskap om sin profession. Detta har, enligt dem, gett dem en större trygghet i sin chefsroll, vilket har gjort att de med en större pondus kan utföra sina arbetsuppgifter i vardagen. Utbildningen har således haft effekt på en rad olika sätt. Deltagarna uttalar sig om utbildningen och framtiden:

”Jag önskar att fler får möjligheten. Jag önskar att alla mina kolleger kunde få vara med om det här(...)jag behövde lite stöd och jag fick ett enormt stöd utav mina kolleger i den här chefsutbildningen”.

”En riktigt bra chefsutbildning som det nog är fler kommuner som skulle vara avundsjuka på det upplägget”.

”Jag är väldigt nöjd med den här utbildningen(...)Låt det här leva vidare i en lightvariant så vi ändå har varandra och eh... ja kan påminna oss om att använda allt det här bra som vi har lärt oss”.

6. Diskussion

Syftet med min studie var att analysera en kommuns chefsutbildnings innehåll och vad det säger om relationen mellan chef och medarbetare samt beskriva utbildningsdeltagarnas upplevelse och förståelse av utbildningen. Min första forskningsfråga var vad kännetecknar utbildningens innehåll och vad säger det om relationen mellan chef och medarbetare? Resultatet visar att powerpointmaterialet innehåller många av de principer som utgör grunden för medledarskap som talar för en bra och konstruktiv relation mellan chef och medarbetare. Detta stämmer överens med vad tidigare forskning framhäver om ämnet. Andersson & Tengblad (2009) menade exempelvis att en chef kan göra väldigt lite själv och att det måste förekomma en konstruktiv relation mellan chef och medarbetare för att en väl fungerande verksamhet skall uppstå. Resultatet visar även på att mjuka ämnen som öppenhet, förtroende, samarbete, meningsfullhet med mera är ämnen som kommun x vill att deras chefer skall ha i relationen med sina medarbetare. De skall således besitta egenskaper som främjar dessa ämnen. Även en del av tidigare forskning talar för att chefer skall inneha vissa egenskaper och chefsutbildningar byggs utifrån dessa (Andersson & Tengblad, 2009). Det förekommer också de som anser att alla har ledaregenskaper och kan utveckla dem (Bennis & Nanus, 1985).

Min andra forskningsfråga var vilka effekterna blev av utbildningen. Med denna fråga syftade jag främst på vilka effekter utbildningen har fått i praktiken, dvs. vilken nytta deltagarna har haft av utbildningen och vad de har lärt sig. Resultatet visar att deltagarna har lärt sig mycket om sig själva, fått en större trygghet i sitt yrke och utvecklats genom tillgången till ett nätverk att reflektera i. Detta har de sedan haft stor nytta av i sin arbetsvardag. Dessa ämnen är något som även förekommer i den tidigare forskningen både genom att vara företeelser som även andra chefer önskar av utbildningar, men även i form av egenskaper som är fördelaktiga för en chef att besitta. Bennis & Nanus (1985) nämner exempelvis sina tre steg till en bättre självuppfattning och Trollestad (2003) visar på att chefer menar att desto bättre de känner sig själva, desto bättre ledare har de möjlighet att bli. Trollestad (2003) menar vidare att cheferna därför skall få tillfällen att reflektera, att ingå i ett nätverk och även att finna en trygghet i sig själva för att utöva sitt yrke. Delar av den tidigare forskningen menar dock att effekter av en utbildning är svåra att avgöra (Granberg, 1996). Det har dock förekommit resultat som har visat på att chefsutbildningar har resulterat i ändrade attityder och beteenden (Hultman, 1981) och även att det är möjligt för individer att lära sig olika saker från samma utbildning (Porsfelt, 2001). Vidare ansågs syftet med utbildningen i kommun x som tydligt, vilket enligt Nilsson (2005) visar på en hög tilltro till utbildningen som fenomen.

Således resulterade min dokumentanalys och mina intervjuer i resultat och effekter som även har förekommit i tidigare studier (Trollestad, 2003) och innehåller förmågor som dels lärs ut vid många chefsutbildningar (Andersson & Tengblad, 2009), men även anses som ledaregenskaper som är värda att utveckla (Nilsson, 2005). Detta leder mig till slutsatsen att, även om det förekommer forskning som menar att det inte finns några speciella ledaregenskaper (Fiedler, 1996), förekommer ändå en trend åt vilket håll chefsutbildningarna riktas in åt och det är mot det mänskliga och relationsfrämjande hållet framför det administrativa och byråkratiska (Nilsson, 2005). Vidare menar jag också att även ifall det är svårt att se vad en utbildning har haft för effekter (Granberg, 1996) visar kommun x:s relationsfrämjande utbildning på en positiv inverkan på cheferna på många sätt. Det nämns vid mina intervjuer att man som chef får gå igenom många utbildningar genom åren, men att det vid varje tillfälle dyker upp något nytt att lära sig och om inte det är fallet kanske informationen kan tolkas eller upplevas på ett nytt sätt som leder till lärdom. Ytterligare en slutsats blir således att denna chefsutbildning inte var onödig, utan att cheferna uppskattade utbildningen och att de hela tiden har nytta utav att lära. Alla utbildningar kan även bidra till ifrågasättande. Svennerståhl

(1996) menar att det inte är en garanti att alla människor håller med om den information som lärs ut eller ser relevansen i det. Dock kan informationen utmana det invanda tankesättet och leda till reflektion om var individen själv vill placera sig i förhållande till informationen och alla möjligheter att ifrågasätta sig själv är en möjlighet till utveckling. Detta har kommun x:s chefer fått möjlighet till genom utbildningens nätverk.

Jag tror även att utbildningarna kan ha en effekt på ett högre plan, att en utbildningssatsning kan ge deltagarna en positiv känsla genom att deras organisation, kommun i det här fallet, satsar på dem och anser att deras kompetens är viktig. Jag tror även att det kan finnas en tanke bakom att chefsutbildningar ofta handlar om relationer och de mänskliga faktorerna och det är för att chefsyrket är ett yrke med mycket press och krav. Blom (1994) menar exempelvis att krav ställs på kommunchefen ifrån alla håll. Detta är inte något som kan hanteras endast genom att göra rätt, som att fungera korrekt rent administrativt och följa alla lagar. Utan det måste kunna hanteras psykologiskt och med stöd ifrån andra. Vidare är även en kommun en organisation med många verksamheter som präglas av sociala relationer som exempelvis skola och äldreomsorg (Wallenberg, 2003). Detta kräver, enligt mig, att chefen har en medvetenhet om att det är människor som hans/hennes beslut kommer att beröra.

Vad som hade varit intressant att ytterligare undersöka i en studie som denna är medarbetarnas perspektiv på chefsutbildningen. Intervjuer med medarbetarna skulle spegla deras syn av utbildningens effekter hos respektive chef, om deras nya kunskaper blev synliga i yrkesutövningen. Detta är något som skulle gett min studie ett större djup och tillförlitlighet då informationen hade speglats ur två perspektiv. Vidare hade det varit intressant att ta del av en större mängd information ifrån utbildningen och även att delta vid något av undervisningstillfällena. Det material som har utgjort grunden för den analys jag har gjort av utbildningens innehåll bestod endast av ett antal powerpointpresentationer då detta var det jag fick tillgång till. Utöver detta har det under utbildningen förekommit material från externa föreläsare, hemuppgifter, övningar och upphovsrättsskyddat material med mera. Detta gör att det förekommer en viss brist i mitt material då det enbart visar en del av det material som har förekommit i chefsutbildningen. Det kan således föreligga en viss missvisning om utbildningens centrala innehåll. Dock kan detta inte utredas då jag inte kan uttala mig om det övriga materialets innehåll. Vidare hade ett deltagande vid ett undervisningstillfälle troligtvis gett mig en tydligare bild av hur undervisningen gått till och jag hade även kunnat dokumentera synliga reaktioner och effekter hos deltagarna. Vidare om åsikterna som framgick vid mina intervjuer kan generaliseras till övriga deltagare är svårt att säga.

Denna studie, liksom många av de studier jag har tagit del av i ämnet chefsutbildningar, fokuserar främst på chefernas upplevelser och hur deras utveckling påverkar organisationen (se exempelvis Höök, 2001; Porsfelt, 2001; Svennerståhl, 1996; Nilsson, 2005 & Trollestad 2003). Jag tycker att framtida forskning borde fokusera även på medarbetarnas syn på chefsutbildningar, som jag även nämnt kort ovan, vilka effekter de märker av och om det påverkar deras arbetsvardag. Även om de uppskattar den relationsfrämjande utvecklingen mellan chef och medarbetare som min och så många andra studier (se exempelvis Trollestad, 2003) har visat på. Vidare hade det även varit intressant med forskning som berörde skillnader och likheter mellan chefsutbildningar internationellt. Vi lever i en allt mer globaliserad värld och Brunsson & Holmblad Brunsson (2009) framhäver att cheferna utgör en viktig del i organisationers framgång. Detta gör att cheferna även utgör ett konkurrensmedel gentemot andra organisationer ute i världen.

Avslutningsvis är detta ämne intressant för mig i rollen som framtida personalvetare då inköp av utbildning till chefer och personal troligtvis kommer ligga inom de uppgifter jag får

ansvaret för. Vidare är även chefs sätt att agera avgörande för personalens välmående, vilket påverkar personalvetarens arbete då eventuella problem hos personalen hamnar hos personalavdelningen. Det finns även en chans att själv hamna i en chefsposition i form av personalchef, vilket gör att den här sortens utbildningar är något som kan bli aktuellt för mig. Vid en eventuell mellancheftsnivå blir även de andra chefernas sätt att agera avgörande för hur min vardag kommer se ut. Denna studie har också gett mig en större inblick i vad som är eftertraktat i en chefsroll. Hur dagens chefer utbildas påverkar också hur framtidens företag kommer se ut och vilken roll personalvetaren kommer få i organisationen. Detta leder mig till frågan, då relationen mellan medarbetare och chef fokuseras i stor utsträckning i dagens chefsutbildningar (Bennis & Nanus, 1985; Andersson & Tengblad, 2009) och personalhanteringen framställs som något av chefs främsta uppgifter (Brunsson & Brunsson Holmblad, 2009), betyder då detta att personalvetaren kommer bli överflödig i framtidens organisationer?

7. Referenser

- Adams, J. Stacy. 1965. Inequity in social exchange. I: Leonard, Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology*, 2. New York: Academic Press.
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (s.245-268). Malmö: Liber AB.
- Andersson, Thomas., Hällsten, Freddy., Rovio-Johansson, Airi & Tengblad, Stefan (kommande), *Coworkership and employability*.
- Andersson, Thomas & Liff, R. 2007. Constructing the patient as control strategy in psychiatry: Competing responsibilities and their consequences. Paper presenterat på 2nd Nordic Health Management Conference, Göteborg, 6-7 dec.
- Beer, Michael. 1997. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management* 36(1): 49-56.
- Bennis, Warren & Nanus, Burt. 1985. *Ledare och deras strategier*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB.
- Blom, Agneta P. 1994. *Kommunalt chefskap-en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Diss., Lunds universitet.
- Brunsson, N. & Holmblad Brunsson, K. (2009). Konsten att vara chef. I S. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (s.213-244). Malmö: Liber AB.
- Bryman, Alan. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2.uppl. Liber AB.
- Esaiasson, Peter., Gilljam, Mikael., Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena. 2012. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4.uppl. Norstedts Juridik AB.
- Fiedler, Fred E. 1996. Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, s. 241-250.
- Giorgi, Amedeo. 1975. An application of phenomenological method in psychology. Giorgi, Amedeo., Fischer, Connie & Murray, John E (red.). *Duquesne Studies in Phenomenological Psychology, II* (s.82-103). Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Granberg, Otto. 2004. *PAOU-personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Granberg, Otto. 1996. *Lärande i organisationer. Professionella yrkesutövares strategier vid organisatorisk förändring*. Diss., Stockholms universitet.
- Hultman, Glenn. 1981. *Organisationsutveckling genom ledarutbildning. En utvärdering av skolledarsutbildningens första utbildningsomgångar*. Diss., Linköpings universitet.
- Hällsten, Freddy & Stefan, Tengblad (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Höök, Pia. 2001. *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Diss., Stockholm: EFI, Handelshögskolan.
- Johansson, Ulla. 1998. *Om ansvar: Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*. Diss., Lund: Lund University Press.
- Kvale, Steinar & Brinkmann Svend. 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur.

- Larsen, Theresa. 2000. *Attityder till kommunerna som arbetsgivare*. Svenska Kommunförbundet, Stockholm.
- Lindeberg, Tina & Månson, Bo (2000) *HRM i Sverige och Europa-resultat-rapport från Cranfieldundersökningen 1999-2000*. (IPF-rapport, nr 44). Uppsala: Institutet för Personal- och företagsutveckling.
- Nilsson, Peter. 2005. *Ledarutveckling i arbetslivet. Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Diss., Umeå universitet.
- Patel, Runa & Davidson, Bo. 2003. *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur AB.
- Personalstrengths. (2014). *Om SDI: Översikt*. Hämtad 2014-05-07, från <http://www.personalstrengths.se/index.php/en/om-sdi/om-sdi-ooversikt>
- Porsfelt, Dan. 2001. *Management trainee. Möten med förhinder*. Diss., Luleå Tekniska Universitet.
- Quinn, Robert E., Faerman, Sue., Thompson, Michael P & McGrath, Michael. 2003. *Becoming a master manager: A competency framework*. New York:Wiley.
- Strannegård, L. & Jönsson, S. (2009). Ledarskapets lockelse. I S. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (s.11-28). Malmö: Liber AB.
- Sveningsson, S., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjärteideal och vardagsmagi. I S. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (s.30-57). Malmö: Liber AB.
- Svennerståhl, Håkan. 1996. *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*. Diss., Stockholms universitet.
- Säljö, Roger. 1985. *Lärande i praktiken- Ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Tengblad, Stefan. 2009. *Medarbetarskap på 60 minuter*. Rapportserie. Skövde universitet.
- Tengblad, Stefan., Hällsten, Freddy., Ackerman, Christer & Veltén, Johan. 2007. *Medarbetarskap: Från ord till handling!* Malmö: Liber
- Tesch, Renata. 1990. *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. London: Falmer Press.
- Trollestad, Claes. 2003. *Existentiellt välbefinnande & Moralisk trovärdighet hos högre chefer och ledare*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Trost, Jan. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wallenberg, Jan. 2003. Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Casten von Otter (red.). *Rollen som arbetsgivare i morgondagens kommuner*, 297-310. Arbetslivsinstitutet.
- Wright, Peter L. 1996. *Managerial leadership*. London: Routledge.