



**Karolinska
Institutet**

Institutionen för Lärande Informatik Management & Etik (LIME)

Magisterkurs i Medical Management - Ledarskap och organisationsutveckling, 40 p

Examensarbete 10 poäng

Vårterminen 2007

Vad kan medarbetares bedömning i medarbetarenkäter säga om ledarskapsutveckling? – en explorativ studie inom Stockholms Stad

Författare: Kristina Finnilä, Gunilla Larsdotter

Handledare: Christer Sandahl LIME/MMC



Institutionen för Lärande Informatik Management & Etik (LIME)

Magisterkurs i Medical Management - Ledarskap och organisationsutveckling, 40 p

Examensarbete 10 poäng

Vårterminen 2007

Vad kan medarbetares bedömning i medarbetarenkäter säga om ledarskapsutveckling?

Sammanfattning

Bakgrund: Chefer och ledare idag erbjuds ofta handledning. Det kan handla om mentorskap, individuell handledning eller grupphandledning. Handledning ger chefen stöd i rollen som ledare men kommer utfallet av sådana insatser organisationen till del? Stockholm Stad har satsat på chefsutveckling i form av utvecklingsgrupper, med dilemmabaserat lärande, och för att utvärdera verksamheterna och ledarskapet använder sig staden av medarbetarenkäter. Medarbetarenkäten har genomförts år 2004 samt 2006 och däremellan har cheferna deltagit i utvecklingsgrupp.

Syfte: Syftet med föreliggande studie var att undersöka om svaren på en medarbetarundersökning speglar den verklighet i organisationen där chefen utövar sitt ledarskap samt i vilken utsträckning denna enkät kan fånga upp effekter av ledarutvecklingsinsatser.

Metod: Materialet består av 14 genomförda intervjuer med chefer och medarbetare inom Stockholm Stad. Intervjuerna innehållsanalyserades för att få en bild av de intervjuades uppfattning om sin organisation. Därefter söktes eventuella samband mellan intervju svaren och resultatet på medarbetarenkäten och effekter av chefers deltagande i utvecklingsgrupp. Vi letade även efter andra möjliga faktorer som kan påverka utfallet av resultaten på medarbetarenkäterna.

Resultat: Vi fann inga samband mellan medarbetarenkäternas resultat och hur cheferna utövade sitt ledarskap i det enskilda fallet. Däremot framkom andra företeelser som möjliga påverkansfaktorer, varav organisationsförändringar var en stor del. Vi fann också att cheferna saknade konstruktiva arbetssätt kring arbetet med medarbetarenkäter. De efterfrågade någon som ser till helheten och tar det övergripande ansvaret. Avsaknaden av detta gjorde att medarbetarenkäten som utvecklingsinstrument inte kunde användas fullt ut.

Nyckelord: Ledarskap, dilemmabaserat lärande, medarbetarenkäter, organisationsförändring



What can assessments in questionnaires from subordinates say about leadership development?

Abstract

Background: Managers and leaders are often offered counselling in mentorship, individually or in group sessions. Counselling may give managers support in leadership, but what are the benefits for the work organization as a whole? Stockholm City Council has put effort into leadership development, in *developing groups* using action reflection learning, and to evaluate the organizations including the leadership, questionnaires from subordinates are collected. The questionnaires were submitted in 2004 and 2006. Within this period the managers participated in a *developing group*.

Aim: The aim with this current study is to explore how well the results from these questionnaires reflect the reality of organizations where managers perform their leadership and in what extent these questionnaires can reflect outcomes of developing groups.

Methods: The material consists of 14 interviews with managers and subordinates within the Stockholm City Council. The data from the interviews were analysed, using content analysis, to get a picture of the respondents' organizations. Subsequently we searched for connections between the answers from the interviews and the results from the questionnaires (from subordinates) and the outcome from the developing groups. We also explored other possible factors influencing the outcome of the questionnaires.

Results: We found no connection between the outcome from the questionnaires and how the managers and leaders performed their leadership, on the individual level. However, we found other factors, such as reorganisations, that could affect the organizations. Furthermore we found that the managers lacked in of constructive ways to work with the outcome from the questionnaires. They required a person with overall responsibility and coordination. The lack of these aspects seemed to create difficulties in using the questionnaires as a development tool extensively.

Keywords: Leadership, action reflection learning, questionnaires, organizational change

INLEDNING.....	1
Bakgrund.....	1
Lärande organisation	1
Ledarskap och ledarutveckling	3
Chefer i lärande organisation – ett samarbete mellan Kompetensfonden och Karolinska institutet	10
Syfte och Frågeställning	12
METOD	12
Stockholms stad och medarbetarenkäter	12
Urval	14
Procedur	17
Databehandling	17
Materialanalys	17
RESULTAT.....	19
Organisationsförändringar	19
Medarbetarenkäter.....	22
Utvecklingsgruppens påverkan på ledarskap och i organisationen.....	24
Metoddiskussion	28
Resultatdiskussion	29
REFERENSER.....	32
APPENDIX	33
Bilaga 1 – Informationsbrev	
Bilaga 2 - Intervjumall	

INLEDNING

Forskargruppen "Ledarskap och grupp" vid Medical Management Centrum (MMC), Karolinska Institutet (KI) har sedan 2004 följt ett projekt "Stockholmsmodellen för ledarskapsutveckling" avsett för grupphandledning till Stockholm stads mellanchefer. Projektet drevs i samarbete med Kompetensfonden, en fond vars syfte var att investera i de anställdas lust att lära växa och utvecklas. KI:s uppdrag är att vetenskapligt utvärdera interventionen (Sandahl C, 2006). I utvärderingen av detta projekt har gruppen bland annat tittat på medarbetarundersökningar genomförda av Stockholms Stads Utrednings- och Statistikkontor (USK) för att hitta eventuella samband mellan interventionen och resultaten. Medarbetarundersökningarna har gjorts före respektive efter arbetsplatsens chef deltagit i utvecklingsgrupp.

Bakgrund

Lärande organisation

Förutsättningar för en lärande organisation

Alla enskilda medlemmar i en organisation kan tillägna sig ny kunskap, men endast när kunskapen tränger in i organisationen på ett sådant sätt att den också blir normgivande för organisationsmedlemmarnas fortsatta handlande kan man tala om att organisationen lär och tillägnar sig kunskap (Moxnes, 1984).

Peter Senge (2000) anses ha myntat begreppet *Lärande organisation* där han utgår från fem principer:

- personligt mästerskap
- tankemodeller
- gemensamma visioner
- teamlärande
- systemtänkande

Därtill krävs en samverkan mellan dessa principer samt en struktur (instrument/modell) för möjliggörande av föränderlighet och innovation. Vidare beskriver han organisationsformen som en grupp människor som arbetar tillsammans för att förbättra förmågan att nå önskade resultat. För en hållbar förändring krävs samspel mellan de olika aktörerna inom en organisation, som linjefefer och gruppbyggare/nätverkare bland medarbetare samt toppchefer. Inget (ingen) av detta går att undvara och de är därmed inte ersättningsbara. Han menar att chefen eller ledaren fungerar som en utforskare, formgivare och förändrare. Om organisationen vill uppnå ett gott resultat krävs stöd och uppmuntran till chefer att våga ta risker, vilket i sin tur bara fungerar i praktiken om det också finns utrymme för och tillåtelse att göra fel.

Han menar att förändring börjar med de få som vill bidra (entusiasm). Ledningen måste våga satsa på dem som presterar bäst, samt på så sätt verka för bra ledarskap i hela organisationen, med delaktighet som ger en upplevelse av resultat utifrån medarbetarnas visioner samt en sund prestationskultur (Senge, 2000).

Det krävs en gemenskap där man tillsammans hittar balans mellan resurser, ekonomi och genomförande. Framgångsfaktorer är ledarskap, kultur, integrerade team, kommunikation och en struktur för genomförande. En lärande organisation som fungerar enligt dessa principer bygger också på relativt lika villkor för alla anställda. För att få fram erfarenheter och kunskaper till något gemensamt utvecklande kan en lösning vara att skapa förutsättningar (tid o rum) för reflektion och dialog. Det tydliggör språkbruk, värderingar, mål (visioner) hos individerna själva samt kommunicerar det till andra. Även outtalade erfarenheter och kunskaper ges möjlighet att framträda (*tacit knowledge*). Det kan skapas ”double-loop-learning”, som innebär reflektion och korrigerering *efter* analys av värderingsgrund som påverkat agerande och utfallet av insatser som gjorts i ett sammanhang (problemlösning) (Fritzén, 2006).

Vi har valt att kalla den pedagogik som beskrivs här för ”dilemmabaserat lärande” genomgående i uppsatsen. (Ersätter: problembaserat lärande, *action learning*, *reflective learning*, *action reflection learning*, *interactive learning*)

Arbete i en lärande organisation

Det har skrivits tjugotvå artiklar om studier inom företag i USA där man har praktiserat dilemmabaserat lärande (Brockbank, 2002). Författarnas strävan har varit att försöka förstå och se vilka förutsättningar som är bäst lämpade för att skapa och uppnå ett dilemmabaserat lärande i organisationer, som i sin tur leder till förbättring och utvecklande (*transformational*) förändring.

Dessa artiklar har sammanställts i en bok och man redovisar bland annat det man funnit vara gemensamma villkor för, och vinster av att praktisera dilemmabaserat lärande i organisationerna. Som viktiga faktorer nämns att man behöver avsätta tid och rum för reflektion och att man tagit fram former för dialog. Det är också viktigt att det råder en icke skuldbeläggande kultur som bygger på att det finns förtroende samt att man fäster uppmärksamhet vid i vilka situationer de involverade konfronteras med sina förutfattade meningar (värdegrund) och sist men inte minst att det sker en reflektion över lärandeprocessen. Man menar att ett sådant förhållningssätt hjälper personerna i en organisation att hantera komplexiteten och otydligheten som råder på grund av den kontinuerliga föränderlighet som är organisationers verklighet. Detta stimulerar till att medarbetare håller en saklig attityd och en handlingsinriktning med medvetenhet om vilka fördelar och nackdelar resultatet kan innebära, utifrån hur de väljer att hantera olika situationer. Vidare ger det en förändringsvilja i både arbetssätt och lösningar utifrån utvärderingsarbetet, dock krävs en snabb och effektiv utvärdering för att hålla processerna igång. Arbetet kan beskrivas som en aktivitet (problem) där arbetet är erfarenhetsbaserat och det utvecklas i ett socialt sammanhang. Arbetssättet går inte att definiera som en särskild stil eller teknik,

utan består av en serie avsiktliga processer. Författarna påpekar att förutom det individuella lärandet i organisationen, så utvecklas det intellektuella kapitalet av det gemensamma lärandet (organisationslärandet). Det i sin tur är något som ofta leder till ett förbättrat resultat för verksamheten, tack vare gemensamma kunskaper och färdigheter. En bieffekt av arbetssättet är att det också stimulerar samarbete (Brockbank, 2002).

För att kunna arbeta i en lärande organisation krävs medvetenhet om vilka metoder och angreppssätt som fungerar bäst i olika situationer. Framförallt utifrån olika grader av komplexitet, bland annat beroende på graden av samsyn i situationen/kring problemet. Ju högre osäkerhetsfaktor desto högre krav på medvetenhet och kunskap om hur vi (individerna inom organisationen) påverkar i systemen. Ju komplexare system desto större behov av tillit, dialog, delaktighet och lärande som genererar användbara effekter i verksamheten. Typ av ledarskap och samverkan är centrala funktioner för det resultat som erhålls och förs vidare (Fritzén, 2006).

Ledarskap och ledarutveckling

Ledarskapsteorier

Ledarskap är ett komplext begrepp, och det finns ett brett spektra av definitioner, som beskriver att det har att göra med en process där ledaren via sitt beteende influerar och styr individer och/eller grupper mot ett gemensamt mål i verksamheten (Arvonen, 2002; Yukl, 2006).

Ledarskapsforskning kan sägas utgå ifrån att det finns särskilda ledarskapsbeteenden som bildar ledarskapsstilar som i sin tur klassificeras in i huvudinriktningar (dimensioner) (Ekvall, 1992).

Under tidigt sextiotal beskrivs två huvudinriktningar i definitionen av ledarskap. Den ena inriktningen menar att det finns en universell ledarstil som fungerar effektivt i alla situationer, framförallt framställd av Blake & Mouton som utvecklat *the Managerial Grid model* utifrån den teorin. Inom den andra inriktningen där effektivt ledarskap anses betingat av anpassning till ledarskapssituationen, så kallad *contingency theory*, sägs Fiedler ha varit pionjär. En något senare contingencyteori som har haft stort genomslag i ledarutvecklingsprogram är Hersey och Blanchards *Situational Leadership Theory*, situationsanpassat ledarskap. Fiedlers definition skiljer sig något på den punkten att han anser att även personligheten har stor betydelse för hur en ledare kan anpassa sig till situationen. Gemensamt för båda inriktningarna är två huvudinriktningar; relations- och medarbetarorientering samt produktions- uppdrags- och strukturorientering (Arvonen & Ekvall, 1999).

Transformational leadership översätts sällan men Gerry Larsson (<http://www.foi.se>) förordar att man använder sig av uttrycket ”utvecklande ledarskap”, vilket vi valt att använda i uppsatsen.

I slutet av sjuttioalet började man intressera sig för förändringsledarskap utifrån att omvärldens krav ständigt ökar på organisationer och därmed också på ledarskapet i dem. Detta innebär att det krävs nya ledningsförmågor när det gäller färdigheter som har med utveckling, kreativitet och nytänkande att göra. Yukl (2006) skriver att dessa kriterier ingick i teorierna om utvecklande ledarskap och karismatiskt ledarskap, men utan att utgöra en huvudinriktning eller en metakategori. Han anser att det saknades en viktig aspekt vid definitionen av ledarskap. En tredje inriktning läggs till teorierna under 1990-talet, det är definitionen av förändringsorienteringen som upptäcks, dels av forskare i Sverige och dels av forskare i USA (Yukl, 2006) Arvonen och Ekvall (1991) skapar CPE-modellen (*Change- Production- och Employee*) utifrån denna teori, en modell som inkluderar tre huvudinriktningar; relations- produktions- och förändringsorientering.

Ledarskapsstilar

Ekvall & Arvonen (1991) och Arvonen (2002) beskriver tre typer av ledarstilar: struktur- och produktionsorienterade, relationsorienterade och förändringsorienterade. För den struktur- och produktionsorienterade ledarstilen ligger tyngdpunkten på att kontrollera, planera och ge instruktioner, vilket ofta innebär mindre grad av medbestämmande. Den relationsorienterade ledarskapsstilen kännetecknas av en hänsynsfull och rättvis chef som leder demokratiskt utifrån förtroende och respekt för medarbetarna. En chef som tar initiativ till förändring och tillväxt och har en kreativ attityd samt vågar ta risker och står för visioner, karaktäriseras som en förändringsorienterad ledare. Ett gott mått av vardera ledarstilen anses vara det mest gynnsamma för ledarskapfunktionen, även om studier har visat att förändringsorienteringen kanske är den viktigaste orienteringen i ledarstilen för att uppnå effektivitet i organisationen (Ekvall & Arvonen, 1994, 1999; Arvonen 2002).

För att få tillgång till de anställdas samlade resurser i verksamheten är begreppen som definierar utvecklande ledarskap centrala. Man har funnit att idealiseringsinflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuella överväganden korrelerar signifikant till tillfredsställelse med ledaren och effektivitet i flera olika situationer (Ekvall & Arvonen, 1999).

I ett utvecklande ledarskap är dialog och kommunikation centrala begrepp i utövande av ledarskapet. Ledaren kräver individuellt ansvar av medarbetare, vilket kan uppnås genom medvetenhet om den värdegrund som styr vars och ens beteende och via det skapa delaktighet och få medarbetare att växa. Den utvecklande ledaren har också ett idealiseringsinflytande och inspirerar till motivation samt ger utrymme för intellektuell stimulans. Bland annat syftar dessa ledarinsatser till att medarbetare ska göra personliga överväganden i sitt arbete. Ledaren fungerar i detta fall som en moralisk aktör, via sitt eget beteende (Yukl, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999).

Ledare i en lärande organisation bör både skapa och vidmakthålla en lärande kultur, vilket anses kunna göras genom att kritiskt reflektera över det egna

beteendet. Däri ingår att se hur jag som individ bidrar till eventuella organisatoriska problem och utifrån det förändra mitt handlande för att åstadkomma förbättringar och lösningar på problemen (Fritzén, 2006).

I forskningen fokuseras både ledarstil och ledarbeteende. Längre var det ledarrollen som mättes och undersöktes med hjälp av bland annat medarbetarna. Först på senare år har påverkan på medarbetare av ledarskapsbeteenden och stilar, undersökts utifrån fler aspekter än hur de bedömer sina chefer. Inte heller i det sammanhanget finns tillräckligt väl utvecklade modeller för att kunna se säkra resultat. Skälet till det är bland annat ospecifika faktorer och otydligheter kring definitioner av både ledarskap, ledarbeteende och utvärderingskriterier samt (för stort) utrymme för subjektivitet enligt Yukl (2006).

Ledarskap för hälsa

I rapporten "Chefer i lärande organisation" (Sandahl, 2006) utgår man från tidigare forskning kring kopplingen mellan chefers beteende och medarbetares hälsa. Ett antal faktorer anses bidra till hälsa hos medarbetarna (Nyberg et al, 2005). Chefen ska:

- Visa omtanke om sina medarbetare.
- Möjliggöra kontroll över arbetsmiljö
- Skapa förutsättningar för delaktighet
- Inspirera medarbetarna att se meningen med arbetet.
- Ge struktur, särskilt i pressade situationer

Att vara chef och ledare i en lärande organisation idag är tillsynes en svår uppgift. Både förmågan och möjligheten att reflektera för att förstå situationer, sammanhang och individers påverkan i organisationerna framträder som ett centralt tema för att klara rollen som ledare och chef. Ledarutveckling kan vara ett stöd och ge ledare de verktyg som hjälper dem att i sitt dagliga arbete hantera komplexiteten i uppgiften.

Ledarutveckling

Lindén (Larsson et al, 2005) skriver att begreppet handledning kan ha skiftande innebörd och att innehållet beror på i vilket sammanhang som handledningen utövas. Vidare nämner hon att det generellt kan sägas att handledning inbegriper ett mindre antal personer (minst två) och att arbetet innehåller både teori och praktik samt att handledningen strävar till att utveckla deltagarnas lärande och kompetens. Även vid en jämförelse mellan olika arbetssätt, innehåll, syften och teoretiska referensramar så ligger tyngdpunkten i handledning ändå på det reflekterande samtalet, menar författaren.

Dilemmabaserat lärande

Enligt Yukl (2006) kan ledarskapsfärdigheter och kunskaper erhållas och bibehållas i ett flertal olika former och däribland formell utbildning, utvecklande

aktiviteter och självhjälsaktiviteter. De formella utbildningarna kan vara magisterutbildningar och fristående kurser i ledarskap. Utvecklande aktiviteter kan vara chefshandledning och självhjälp kan vara egna studier via olika media (film, Internet, böcker). Dilemmabaserat lärande är en kombination av formell utbildning och att lära av erfarenhet, där man tillsammans i grupp lär sig av varandra.

Sandahl & Edenius (2005) beskriver en grupphandledningsintervention utifrån dilemmabaserat lärande som stödjande, lärande och utvecklande. En del teori kan vävas in för att öka förståelsen och bör finnas som grund för utförande av ledarskap i chefens verklighet. I fokus är det gemensamma arbetet, som jämförs med det i en lärande organisation. Gruppledaren har en viktig uppgift att hindra deltagarna från att finna lösningar direkt, för att inte mista chansen att öka förståelsen och reflektionsförmågan hos individerna och i gruppen.

Tiden är en viktig faktor för att ge varje deltagare möjlighet att skapa sin personliga yrkesroll. Grupsammansättning i form av främlingsgrupper, organisationsinterna grupper, ledningsgrupp, organisationsutvecklingssyfte och som del av utbildning och i tillägg gruppledaren har betydelse för arbetet i gruppen och graden av trygghet och öppenhet. För att kunna arbeta med öppenhet och fördjupning av sitt kunnande är det viktigt med ett gruppklimat som tillåter att man inte behöver visa att man redan kan allt, utan att man gör misstag och söker nya lösningar (Sandahl & Edenius, 2005).

Den handledningsmodell som utarbetats för Stockholmsmodellen, kan liknas vid en arbetsmetod, så kallade Balintgrupper, som numera är spridd till ett drygt 20-tal länder och organiserad i International Balint Federation (IBF). Upphovsmannen, Michael Balint, en psykoanalytiker som 1949 startade, vid Tavistockkliniken i London, en sorts falldragningsseminarier för allmänläkare, som senare kom att kallas Balintgrupper. Dessa går till så att en grupp allmänläkare och en (utbildad) gruppledare träffas regelbundet under en längre tid och diskuterar aktuella patientrelationer, med syfte att öka deltagarnas förståelse för sin egen roll i mötet med patienten (Balint, 1978).

I detta sammanhang, med utvecklingsgrupperna, är fokus ledarperspektiv med syfte att öka förståelsen för ledarens eget beteende och reaktioner, samt vad hos personen själv som kan ligga bakom dem (Sandahl, 2006).

Utvärdering av ledarskap och ledarskapsutvecklingsinsatser.

Mycket av svårigheterna i att vetenskapligt utvärdera ledarskap och effekter av ledarskapsbeteenden beror på en avsaknad av gemensamt definierade kategorier som möjliggör jämförelser mellan studier. Variationsmöjligheterna, både vid definition av ledarskap och ledarskapsbeteenden och vid definition och analys av de kriterier som används i undersökningarna, till exempel organisationstyp, ledarmandat, antal anställda, uppdrag, effektivitet etcetera, är för många (Arvonen och Ekvall, 1999, Yukl, 2006).

Den produktionsorienterade inriktningen har varit särskilt svår att utvärdera på grund av olikheter mellan de instrument som använts av olika forskare (Arvonen, 2002). Det skulle behövas en metamodell, som beskriver ledarskapskrav för alla situationer, på ett enhetligt sätt, för att kunna göra relevanta jämförelser mellan olika studier (Ekvall & Arvonen, 1999; Yukl, 2006).

Yukl (2006) beskriver att endast några få studier är gjorda för att utvärdera dilemmabaserat lärande i grupp och de studierna visar inget entydigt vare sig i positiv eller i negativ riktning.

Det har gjorts en studie där man använt en handledningsmodell som kallas *Leadership Education Model*, LEM i kombination med interaktivt och erfarenhetsbaserat grupplärande. Insatsen varade under tre år och de förmågor som denna intervention avsåg att utveckla var: självmedvetenhet, trygghet, självförtroende, medveten värdegrund och tydlig personlig tankemodell för sin roll. Arbetet innehöll kritiskt tänkande, erfarenhetslärande och reflektion och syftade till att utveckla deltagarnas tänkande, deras förmåga att analysera, deras problemlösnings- och kommunikationsförmåga samt att bidra till självgranskning. Utvärderingen av insatsen med problembaserat lärande visade att man lyckats hjälpa deltagarna att erhålla kompetens (kunskap) och medvetenhet i sina personliga och yrkesmässiga förmågor, och därmed tillfredsställelse i rollen (i detta fall som "Nurse Consultant"). I resultatet framträder också paradoxer och polariteter som dessa yrkesutövare måste överväga sitt hanterande av, för att uppnå ett gott resultat och kunna befästa rollen (Graham & Wallace, 2005).

I en Svensk studie har man som syfte att utforska sjuksköterskors ledarskap avseende vad sjuksköterskor i ledarposition och medarbetare anser vara viktigt i ledarrollen, samt att utforska medarbetarnas syn på hur deras chefer utövar ledarskap. Detta på grund av att ledares sätt att leda kan vara avgörande för medarbetares vilja och motivation till att uppnå mål och visioner samt en högkvalitativ vård. Sjuttiosju chefer och tio av varderas medarbetare fick enkäter för att bedöma vilken ledarskapsstil de föredrar av de förändrings- produktions- eller relationsinriktade. Enkäten var en modifierad version av *Change-Production- & Employeemodellen* (CPE-modellen). Samma enkät användes för att bedöma medarbetarnas uppfattning av det ledarskap som cheferna verkligt utövade. Man fann statistiskt signifikanta skillnader mellan uppfattningen om vilket ledarskap som var att föredra, mellan ledare och medarbetare, särskilt när

det gäller produktions- och relationsinriktningen. Medarbetarnas uppfattning om chefernas faktiska utövande av ledarskap fick lägre medelvärden än det ledarskap de hade föredragit i alla tre dimensionerna. Författarna drar slutsatsen att medarbetare föredrar ledare med tydligare ledarskapsbeteenden än ledarna själva föredrar och utövar (Ekvall et al, 2006).

Utvärderingsmodeller

Antalet modeller för utvärdering av ledarskap är ganska stort. För att exemplifiera beskrivs några av dem som är relativt vanligt förekommande i litteraturen och modeller som också har anknytning till denna studie. Utvärdering av ledarskapsstil och ledarbeteenden sker ofta för att mätas i relation till effektivitet, men även med syfte att mäta och finna eventuella samband med medarbetares eller kunders nöjdhet.

Managerial Grid-modellen

Modellen går ut på att ledarbeteenden skattas i relation till hög- respektive låg orientering inom de två huvudinriktningarna produktion och relation och resultatet matchas mot fem förutbestämda ledarstilar: Den osynlige, Trivselledaren, Den auktoritära, Den integrerade – vilket de anser vara den ideala ledarstilen i alla lägen samt mellan de fyra övriga den diplomatiska ledarstilen (Blake & Mouton, 1981).

Situationella ledarskapsmodellen

Även denna modell mäter ledarbeteende i relation till hög- respektive låg orientering inom de två dimensionerna vilket också jämförs mot fyra ytterligheter av ledarskapsstilar. Här anser man dock inte att det finns någon ideal ledarstil utan att ledarskapsstilen måste anpassas till situationen och då främst med hänsyn till medarbetargruppens mognad för att fungera mest effektivt (www.12manage.com).

CPE-modellen (Change- Production and Employee)

Denna utvärderingsmodell är skapad utifrån de tre ledarskapsinriktningarna; relations- och medarbetarorientering, produktions- och strukturorientering samt förändringsorientering (Arvonen & Ekvall, 1994). Resultaten beskriver i vilken grad ledaren är orienterad inom de tre inriktningarna, och användningen kan modifieras för att mäta medarbetares upplevelse av närmaste chefs ledarskapsstil eller hur ledarbeteendet påverkar organisationsresultatet, till exempel (Arvonen, 2002).

Multisource Feedback, 360 gradersmodellen.

Denna typ av modeller är relativt omfattande återkopplingsinstrument som mäter flera olika områden, och användningen kan anpassas utifrån till vilken typ av ledare som återkopplingen ska ske. Personer med praktisk erfarenhet av chefen som ledare besvarar frågor/påståenden för att skatta ledarens beteenden och förmågor. Resultatet av respondenternas skattning jämförs med ledarens egen skattning utifrån samma modell. Utvecklings- och förbättringsområdet finns där dessa skiljer sig åt. Även särskilt låga resultat i skattningarna är grund för

utvecklingsbehov (Yukl, 2006; www.fhs.se). Yukl betonar den svaga vetenskapliga underbyggnaden i utvärderingsresultaten, trots den omfattande användningen av instrument av denna typ.

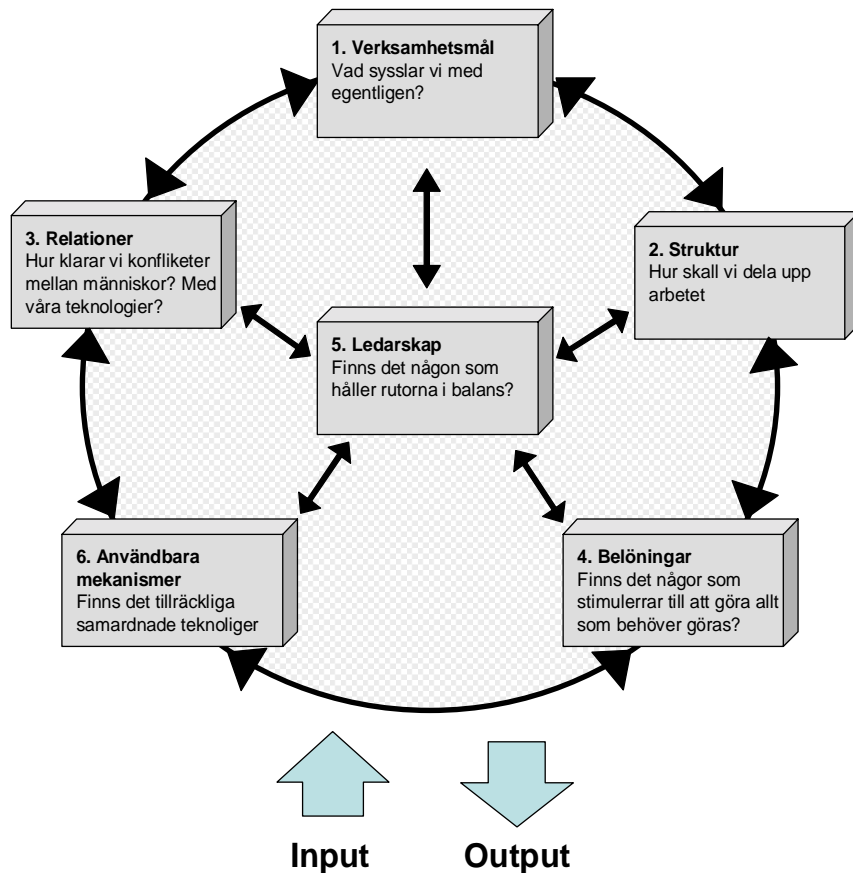
Medarbetarenkäter

Användandet av medarbetarenkäter syftar ofta till att utvärdera olika områden i verksamheter, där chef och ledarskap är ett av dem. Ofta sker utvärdering som en tillbakablick och ger information om vad som redan har hänt. Ett annat sätt att använda medarbetarenkäter är som utgångspunkt vid förändringsarbete. Det finns möjligheter att styra verksamheten genom att välja vad och hur utvärdering ska ske samt vad det senare ska användas till. En annan möjlighet är att hålla organisationen i ständig beredskap för förändringar och förbättringar genom denna styrning och utvärdering (Molin, 2005).

Weisbords sexboxmodell

Weisbords sexboxmodell är en modell som kan användas för att göra en organisationsdiagnos. Att sätta en diagnos på en organisation innebär att finna och definiera området mellan hur det är och hur det borde vara (så kallat förbättringsutrymme). Weisbord beskriver åtgärdsforskning (*action research*): datainsamling, datafeedback och handlingsplanering utifrån dessa data. Organisationsdiagnosen innefattar från micro- till macroperspektiv, och etiketterna i rutorna hjälper till att sortera vad som pågår i en organisation, både formellt och informellt. Därefter är det möjligt att upptäcka samband mellan företeelser som inte alltid är så uppenbara. När något sker i en ruta måste man ta hänsyn till i vilken relation den rutan befinner sig i förhållande till de övriga 5 rutorna och omvärlden, innan man väljer strategi för problemlösningar/förbättringar.

För att diagnostisera ledarskapet beskrivs en procedur där det faktiska handlingsmönstret (ledarstil) inom organisationen karaktäriseras för att matchas mot strukturer och verksamhetsmål för att finna vägar att skapa handlingsplaner som kan leda till förbättring, d.v.s. att dessa parametrar närmar sig varandra. Modellen delar in en organisation i sex områden (Figur 1) (Weisbord, 1997).



Figur 1: Weisbords sexboxmodell

Chefer i lärande organisation – ett samarbete mellan Kompetensfonden och Karolinska institutet

Under 2004 startade Stockholm Stads kompetensfond ett samarbete med Karolinska institutet. Man skapade ett projekt för att stötta och utveckla Stockholm stads enhetschefer i deras ledarroller och för att stimulera erfarenhetsutbyte över förvaltningsgränserna. Rapporten "Chefer i lärande organisation" (Sandahl, 2006) är en första delrapport med en utvärdering av "Stockholmsmodellen för ledarutveckling".

Under projekttiden 2004-2006 har 47 samtalsgrupper startats med totalt 365 deltagande chefer och 31 interna samtalsledare har utbildats. Grupperna har träffats tio gånger med ungefär en månads mellanrum och tre timmar per tillfälle. När det gäller de interna samtalsledarna så har de genomgått en kortare utbildning som var av karaktären "att pröva på sig själv". En kravprofil ställdes upp och

anställda inom Stockholms kommun hade möjlighet att lämna intresseanmälan för att delta i uttagning och eventuell utbildning till samtalsledare. Efter bedömning enligt kravprofilen fick de utvalda genomgå ett psykologiskt test, denna procedur utfördes av en konsultfirma. Samtalsledarna har en manual framtagen av konsult, för att använda som stöd i sitt arbete samt kontinuerlig handledning. Man strävar efter att inte arbeta i sin egen verksamhet, och ett utav syftena med Stockholmsmodellen är att arbeta över stadsdels- och verksamhetsgränser.

Den första delrapporten beskriver ”Deltagande chefers egen värdering av Stockholmsmodellen för ledarutveckling” där det preliminära resultatet visar att cheferna är positiva och tacksamma över stödet de erbjudits med utvecklingsgrupperna.

Interaktionen mellan gruppdeltagare verkade bidra till stor del av lärandet. Cheferna ansåg också att de fått praktiskt hjälp med problem och att de hade lärt sig analysera problemen, innan de som chefer agerar. Cheferna upplevde metoden mycket positiv, det var strukturerat och att grupperna var väl sammansatta och trygga. Man uppskattade känslan av att alla var lika värdefulla och att metoden erbjöd något annat än traditionella utbildningar.

Att handledaren var internrekryterad visade sig positivt då cheferna upplevde att handledaren kände till Stockholm stad, men i vissa grupper förekom dålig närvaro som förklarades med att samtalsledarna kan ha varit otydlig med kontraktet och villkoren med utvecklingsgruppen. Vidare visade resultatet att cheferna inte var lika övertygade om att utvecklingsgruppen hade stärkt deras ledarroll, men att man hade stor nytta av gruppen och de hade ökat sin problemlösningsförmåga.

Cheferna hade lärt sig att reflektera, stanna upp och inte låta sig pressas till ogenomtänkta beslut. Detta kräver i sin tur en trygg och säker chef. Resultatet i rapporten baseras på chefernas egna utvärderingsenkäter, 85 % av chefer som fullföljde uppdraget besvarade enkäten (n=173), och fokusgruppsintervjuer där 40 chefer deltagit (Sandahl, 2006).

Sandahls rapport (Sandahl, 2006) bygger på chefernas utvärderingar av deltagandet i utvecklingsgrupp, men man kan också fråga sig om interventionen visat några effekter i organisationerna där cheferna verkar? Vi har beskrivit olika utvärderingsmodeller som är möjliga att använda i utvärdering av både ledarskap och dess påverkan i organisationer. Stockholms stad har valt att använda sig av medarbetarenkäter, för att utvärdera sina verksamheter, som har sin teoretiska grund bland annat i Weisbords sexboxmodell (Weisbord, 1997). Vi undrar om Stockholms stad kan fånga upp effekter av ledarskapsinterventioner med hjälp av medarbetarenkäten?

Syfte och Frågeställning

En kvalitativ studie med syfte att undersöka hur väl svaren på en medarbetarundersökning speglar den verklighet i organisationen där chefen utövar sitt ledarskap samt i vilken utsträckning denna enkät kan fånga upp effekter av ledarutvecklingsinsatser.

Frågeställningen är: Vad säger medarbetarenkäten i Stockholms stad om hur chefer utövar sitt ledarskap i det enskilda fallet?

METOD

Vi har intervjuat 14 personer (chefer, medarbetare och chefernas chefer) i Stockholm stad där chefer genomgått en chefsutvecklingsgrupp mellan 2004-2006. Interventionen har delvis utvärderats med hjälp av medarbetarenkäter före och efter chefen deltagit i utvecklingsgruppen.

Stockholms stad och medarbetarenkäter

I utvärderingen av projektet ”Stockholmsmodellen för ledarutveckling” valde Kompetensfonden att använda en medarbetarenkät som tagits fram av Utrednings och Statistikkontoret vid Stockholm Stad, och de i sin tur svarar så här vid frågan om vad som ligger till grund för just deras medarbetarenkätets utformning:

”... framtagande av enkäten genomfördes i en arbetsgrupp med representanter för några förvaltningars personalchefer och stadens personalstrateger. Till arbetsgruppen fungerade alla personalchefer som referensgrupp samt även en facklig referensgrupp. ... Vår teoretiska underbyggnad är egentligen inventeringen av olika medarbetarundersökningar som gjordes av arbetsgruppen. På kontoret har vi en fördjupad psykosocial arbetsmiljöenkät som har en teoretisk bakgrund i Weisboards sexboxmodell. Man kan säga att erfarenheter från olika andra undersökningar ligger med i framtagandet av enkäten.” (e-post från Hans-Åke Gustavsson, kontaktperson vid USK)

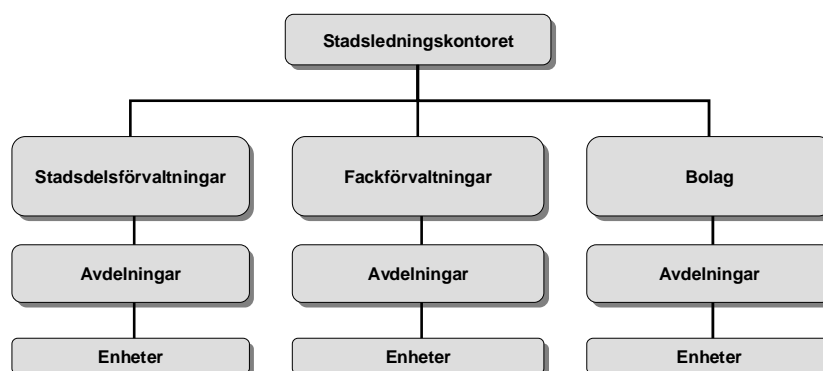
Stockholm stads medarbetarenkät innehåller följande huvudrubriker:

1. Organisation och arbete
2. Ledarskap och chefer
3. Medarbetare och lönesamtal
4. Delaktighet och medinflytande
5. Utveckling och kompetens
6. Trivsel och arbetsklimat
7. Hälsa (arbetsbelastning)
8. Jämställdhet och mångfald

Våren 2004 och februari 2006 genomförde sedan staden en medarbetarenkät vid samtliga förvaltningar. Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning ansvarade för undersökningarna, som delvis syftar till att beskriva ett utgångsläge och att ge ett jämförande material för Kompetensfondens arbete. Samma frågor ställdes vid båda undersökningstillfällena. Ett brev skickades till 17000 respektive 22000 medarbetare vid dessa tillfällen där ytterligare syfte med medarbetarenkäten nämns.

”... vad du som medarbetare tycker om Stockholms stad som arbetsgivare? Hur fungerar det med ditt arbete? Hur trivs du?... vad du tycker vi skulle kunna utveckla ytterligare?... Resultaten ska ge oss underlag för utveckling och förbättring”(Gustavsson, 2006).

Stockholms stad är organiserad i 18 stadsdelsförvaltningar med ansvar för större delen av den kommunala servicen inom sitt geografiska område. Stadsdelsförvaltningarna är i sin tur uppdelade i avdelningar exempelvis förskolor, äldreomsorg, service och omsorg till funktionshindrade, lokala stadsmiljöfrågor och flyktingmottagning, där varje avdelning har en avdelningschef. Avdelningarna är slutligen uppdelade i resultatenheter/verksamheter med enhetschefer/verksamhetschefer som har budget och personalansvar, en enhet kan vara en förskola, en fritidsgård, ett äldreboende eller en administrativ enhet (Figur 2).



Figur 2. Organisationsmodell av Stockholm stad

Intervjupersoner/respondenter

Materialet består av intervjuer med 14 personer (tabell 1). Sex av dem är enhetschefer (chefer) som deltagit i utvecklingsgrupp varav tre chefer har en enhet med nedåtgående trend (negativ trend) i medarbetarenkäten och tre chefer har en enhet med uppåtgående trend (positiv trend). Enhetscheferna är alla kvinnor, med

en medelålder på 55 år. De har arbetat som chefer i snitt 17 år varav 11 år inom Stockholm Stad. Fyra personer är medarbetare och fyra personer är avdelningschefer. En av avdelningscheferna är chef över två enhetschefer (enhet 2 positiv och enhet 1 negativ).

Tabell 1: Intervjuade respondenter

Enhet	Enhetschefer	Medarbetare	Avd.chef
1 Positiv	Intervjuad	Intervjuad	Telefonintervju
2 Positiv	Intervjuad	Intervjuad	Telefonintervju
3 Positiv	Intervjuad	Intervjuad	Telefonintervju
1 Negativ	Intervjuad	Intervjuad	Telefonintervju
2 Negativ	Intervjuad	-	-
3 Negativ	Intervjuad	-	Telefonintervju

Urval

Urvalet av arbetsplatser har gjorts efter bearbetning av resultaten från medarbetarenkäterna. En första infallsvinkel var att närmare undersöka de enheter som fått sämre värden vid jämförelse mellan medarbetarenkät gjord 2004 och 2006, i synnerhet vad gäller det individuella ledarskapet. Detta trots en intervention däremellan i form av chefs deltagande i utvecklingsgrupp.

Forskargruppen vid KI hade i januari 2007 insamlat material från 24 arbetsplatser som vi fick ta del av. Detta material innehöll resultat på medarbetarenkäter samt resultat på chefernas egna utvärderingsenkäter av utvecklingsgruppen. Materialet hade anpassats för vårt ändamål och innehöll endast resultat från enhetschefer.

Urvalet i det tillgängliga materialet gjordes genom att först jämföra ledarskaps- och chefsparametrarna mellan de två tillfällena för medarbetarenkätens genomförande, fråga 6-10:

6. Jag har förtroende för min närmaste chef.
7. Jag kan lätt få tag i min närmaste chef om jag behöver det.
8. Min närmaste chef är en bra ledare.
9. Jag får uppskattning av min närmaste chef om jag gör ett bra arbete.
10. Jag får veta av min närmaste chef om jag gör ett dåligt arbete.

Svarsalternativen för medarbetarna var ”stämmer mycket bra”, ”stämmer ganska bra”, ”stämmer varken bra/dåligt”, ”stämmer mycket dåligt” samt ”vet inte”. Ju högre medelvärde desto mer stämmer svarsalternativen (skala 1-5).

Vi tittade även på att antal svarande vid 2004 och 2006 var i liknande

storleksordning, detta för att utesluta att enheten genomgått en större organisationsförändring. Enkätresultatets totala tendens till nedgång värderades därefter. Nio enheter av intresse hittades.

Vid kontakt med forskargruppen (som har det fullständiga, identifierade materialet) uteslöts tre av dem på grund av att vid en enhet hade chefen slutat, vid en annan avbröt chefen sitt deltagande i utvecklingsgrupp och den tredje enheten visade sig bestå av flera mindre enheter som var och en var för liten för att bryta ut till enskilt resultat. Detta gav oss 6 möjliga enheter med försämrade resultat på den uppföljande medarbetarenkäten.

För att få med jämförande material inkluderar vi även enheter där medarbetarundersökningens resultat visar på positiv utveckling avseende samma parametrar som i den föregående gruppen. Av de 15 återstående arbetsplatserna valde vi de enheter där den positiva ökningen mellan undersökningstillfällena var som störst. I och med det tillkommer 6 enheter som kan vara aktuella för intervjuer. En av dessa sex enheter hade en tveksam positiv trend men den inkluderades på grund av ett högt generellt medelvärde samt att vi behövde möjliga enheter att undersöka.

Senare framkom att en av de utvalda enhetscheferna slutat och därmed uteslöts även den enheten från undersökningen.

Forskningsledningen har utifrån detta skickat ett brev till de elva utvalda enheterna med en förfrågan om deltagande i fördjupande intervjuer (bilaga 1). Förfrågan gäller cheferna, som också ombads att fundera över vilka medarbetare de tror kan ge ytterligare infallsvinklar i sammanhanget.

Möjliga intervjupersoner kontaktades via telefon. Enheterna valdes slumpmässigt ur vardera gruppen och vi satte upp som mål att få träffa tre chefer per grupp och en medarbetare till var och en av dem. Av de sex enheter som inkluderades var en av enheterna den med tveksamt positiv trend men med högt generellt medelvärde (tabell 2).

Tabell 2: Skillnaden mellan år 2004 och 2006 i medarbetarenkätens resultat för fråga 6 till 10 för inkluderade enheter.

Chef 1: Neg	2004	2006	Skillnad
Fråga 6	4,14	3,55	- 0,59
Fråga 7	4,19	3,87	- 0,32
Fråga 8	4,02	3,96	- 0,06
Fråga 9	3,76	3,6	- 0,16
Fråga 10	3,91	3,86	- 0,05
Chef 2: Neg	2004	2006	Skillnad
Fråga 6	4,2	3,71	- 0,49
Fråga 7	4,8	4,43	- 0,37
Fråga 8	4,2	3,29	- 0,91
Fråga 9	3,9	2,86	- 1,04
Fråga 10	4	3,43	- 0,57
Chef 3: Neg	2004	2006	Skillnad
Fråga 6	2,93	2,22	- 0,71
Fråga 7	4,79	4	- 0,79
Fråga 8	2,14	1,89	- 0,25
Fråga 9	2,5	2,22	- 0,28
Fråga 10	3,07	2,67	- 0,4

Chef 1: Pos	2004	2006	Skillnad
Fråga 6	4,25	4,37	0,12
Fråga 7	4,25	4,37	0,12
Fråga 8	4,25	4,5	0,25
Fråga 9	3,87	4,25	0,38
Fråga 10	3,75	4	0,25
Chef 2: Pos	2004	2006	Skillnad
Fråga 6	3,17	3,5	0,33
Fråga 7	4,17	4,5	0,33
Fråga 8	2,67	3,35	0,68
Fråga 9	3	3,61	0,61
Fråga 10	4,33	3,61	- 0,72
Chef 3: Pos	2004	2006	Skillnad
Fråga 6	4,17	4,27	0,1
Fråga 7	4,5	4,4	- 0,1
Fråga 8	4,32	4,19	- 0,13
Fråga 9	3,55	3,5	- 0,05
Fråga 10	3,78	4,25	0,47

Urvalsprocessen väckte frågan om de deltagande chefernas uppfattning om interventionen och vi fick tillgång till de 6 utvalda enhetschefernas utvärdering av att delta i utvecklingsgrupp samt en sammanställning av alla som deltagit, cirka 240 personer. Utvärderingen var generellt positiv, både för hela gruppen och detta urval, och det fanns ingen signifikant skillnad i utvärderingen mellan de sex cheferna. Men vid en fråga "Vill du delta i fokusgrupp" (för utvärdering av projektet) svarade alla tre chefer med negativ trend nej, och alla tre chefer med positiv trend ja.

Vid intervju tillfället tillfrågades cheferna om tillstånd att kontakta deras närmaste chef för ett fåtal frågor.

Procedur

Vi har intervjuat chefer och medarbetare om vilken betydelse deltagande i utvecklingsgrupper kan ha för det dagliga arbetet. Vi har av praktiska skäl valt att ställa frågorna till chefernas chefer per telefon och göra fältanteckningar under samtalen. Ett e-postmeddelande sändes en vecka i förväg innan vi avsåg att ta kontakt. En person avböjde.

En chef valde att ej förmedla kontakt till någon medarbetare och en medarbetare avböjde en planerad intervju.

Intervjuerna har genomförts med båda forskarna närvarande. Metoden som använts är semistrukturerade intervjuer med frågeområden. Frågeområdena var följande:

- Utvecklingsgruppen
- Medarbetarenkät
- Omorganisationer
- Handledning

En av författarna skötte det tekniska kring bandupptagningen och ansvarade för begränsning av tiden som sattes till 45 minuter för chefsintervjuerna och för medarbetarintervjuerna till 30 minuter. Den andra författaren som också var den som intervjuade, ansvarade för att inleda med bakgrunds- och anonymitetsinformation samt att inkludera frågeområdena utifrån det intervjumanus vi skapat.

I inledningen tillfrågades alla om det var möjligt att använda citat som skulle visa sig särskilt väl beskrivande i något avsnitt av arbetet. Tre intervjupersoner önskade att bli kontaktade om det blev aktuellt att använda citat ur intervjumaterialet med dem. Det blev inte aktuellt med citat från de personerna, vilket heller inte påverkat resultatet, då citat med motsvarande innehåll gick att finna i materialet.

Databehandling

Intervjuerna har transkriberats ordagrant av forskarna från diktafonband till textdokument på dator. Telefonintervjuerna nedtecknades i form av fältanteckningar som renskrevs i direkt anslutning till intervjutillfället.

Materialanalys

Vi har gjort en innehållsanalys som motsvarar Kvales beskrivning av kvalitativ analys (Kvale, 1997). Vi har kodat i kategorier som bildade teman, dessa växte fram under analysens gång. Under den fortsatta processen ställde vi upp hypoteser om sammanhang där vi sökte samband, skillnader, kontraster och rimlighet utifrån vår frågeställning. Berättelser växte slutligen fram och redovisas i resultatet. Vi har också bearbetat materialet och resultatet ur både mikro- och makroperspektiv,

individ och organisationen.

Processen

Det transkriberade materialet från intervjuerna med cheferna lästes ord för ord med syfte att se vad som verkligen beskrevs. Efterhand framträdde flera teman exempelvis ledarrollen, medarbetarenkäter och omorganisationer vartefter meningar och stycken lyftes ut och delades in i kategorier utefter vad som var gemensamt mellan respondenternas svar. De olika kategorierna blev varierande i datamängd och relevans till vad vi frågat efter och velat veta.

Materialet bearbetades vidare genom att kategoriernas meningar och stycken lästes ord för ord och fyra huvudteman framträdde:

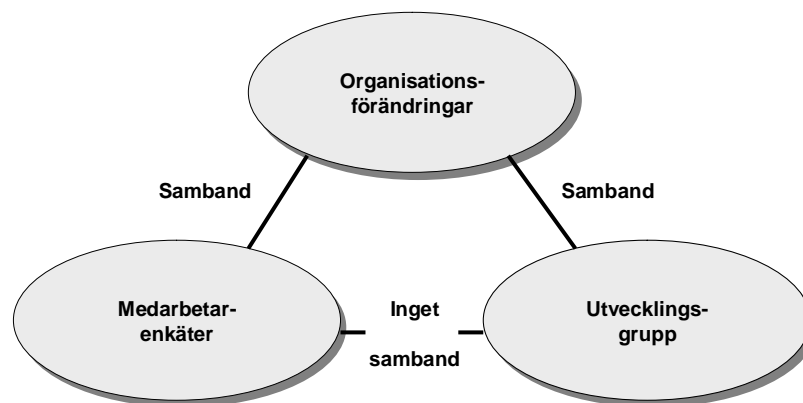
- Omorganisationer
- Medarbetarenkäter
- Utvecklingsgrupp
- Handledning

Materialet omfördelades till dessa fyra kategorier och information irrelevant för resultatet sorterades bort (inledningssamtalet, formalia för intervjun etc.). Temat ”handledning” valde vi bort då materialet i det temat kunde kategoriseras in i de kvarvarande temana. Tre teman presenteras i resultatet.

Medarbetarintervjuerna lästes därefter ord för ord och kategoriserades direkt in i de fyra kategorierna ovan. De nedtecknade fältanteckningarna från avdelningscheferna lästes och kompletterade kategorierna utvecklingsgrupp/handledning och medarbetarenkäter.

RESULTAT

Vid våra intervjuer sökte vi svar på om det fanns några orsaker som kunde förklara skillnaderna i medarbetarenkätresultaten, mellan enheterna och undersökningstillfällena. Vi fann flera faktorer som kan ha påverkat resultatet på medarbetarenkäten. Organisationsförändringar beskrevs som att de påverkade verksamheter, chefer och medarbetare i stor utsträckning. Även hanteringen av medarbetarenkäter i organisationen verkar ha spelat en stor roll, med det syftar vi på hur frågorna tolkas, hur man svarar på frågorna, hur man arbetar med resultatet och vem som följer upp det arbetet. Resultatet pekar på att chefernas deltagande i utvecklingsgrupp har varit ett stöd i att hantera svårigheter och hjälpt dem att stärka sin ledarroll, men något samband mellan deltagande i utvecklingsgrupp och resultaten i medarbetarenkäten kunde vi inte hitta (figur 3).



Figur 3: Samband och avsaknad av samband mellan organisationsförändringar, medarbetarenkäter och utvecklingsgruppen.

Organisationsförändringar

Förändringar som respondenterna nämnde som möjliga påverkansfaktorer för medarbetarnas sätt att svara på medarbetarenkäterna var av olika karaktär och av skiftande dignitet i sammanhanget. Det nämndes strukturella förändringar, som sammanslagningar av enheter, nya personer både i överordnade positioner och bland medarbetare samt neddragningar och besparingar på grund av en ekonomi i obalans eller som resultat av så kallade verksamhetsutvecklingsprojekt

Upplevelse och hantering av organisationsförändringar

En chef med positiv trend i medarbetarenkäten upplevde inte att det fanns några

(yttre) organisatoriska faktorer som påverkade enhetens verksamhet, trots att det pågick ett omfattande utvecklings-/förändringsarbete på enheten. Hon arbetade med en "500-punktslista" för att forma verksamheten till ett skick som hon själv önskar, då verksamheten hade haft en annan huvudman till dess denna chef började för 3-4 år sedan. Arbetet pågår och går framåt, delvis som projekt, vilka drivs av konsulter som finansieras av projektpengar som chefen själv sökt och fått. Förutom det vardagliga förändrings och förbättringsarbetet genomförs projekt inom fyra områden. Trots detta svarar hon nej på om det varit några organisationsförändringar som påverkat i verksamheten.

En medarbetare vid en enhet med positiv trend nämner en stor omorganisering från tre enheter i en organisation hon upplevde som strukturlös och ologisk och i avsaknad av samordning, till en mer välfungerande arbetsplats med två enheter. Nackdelen var att det gick för fort, men trots att det innebar att denna medarbetare och andra "gick in i väggen" var det värt det. Arbetet fungerar nu och det pågår kontinuerligt förbättringsarbete utifrån den genomgång som gjordes då, där medarbetarenkäterna används som komplement för att fånga upp vad som fungerar eller inte.

Två enhetschefer och en medarbetare på arbetsplatser med negativ trend beskriver hur stor påverkan blir för de enskilda enheterna då delar av deras verksamheter går över i ny förvaltning. Enheter splittras och de beskriver att de vet att något kommer att ske men inte vad. Även en chef och en medarbetare med positiv trend nämner detta som en stor påverkan. Det de nämner som svårast att förhålla sig till är ovissheten, svårigheter att få besked och ge besked. En av cheferna med negativ trend beskriver att det går bra att arbeta så länge man har ett uppdrag att utgå ifrån. Problem uppstår när man inte vet vad man ska jobba för. Hon nämner att verksamheten står inför att få ny och ännu oklar tillhörighet, samt nya personer i ledningsfunktionen som orsaker till att en sådan situation kan uppstå. Chefen uttrycker det så här:

"Det är just det här med de stora omorganisationerna. Jag tror inte man förstår vilken skada det gör för enheter, medarbetare och chefer... För det slår sönder kompetens, det slår sönder verksamheter på ett väldigt negativt sätt... Jag tror att man skulle kunna vara mycket mer kostnadseffektiv, för det är det ofta som är intressant att se... inte gick så hårt fram med saker och ting. Det är klart att saker måste utvecklas och förbättras. ... när man slår sönder... när kompetensen försvinner, det är förödande... när det blev stadsdelar, det tog tre-fyra år att, innan man fick upp kompetensen runt (verksamhetsområdet)... Ja, och vad är det då för mening? (med utvecklingsgrupper) Det är det som är nackdelen alltså, att man är i händerna på saker och ting."

Vidare berättar hon att hon haft 16 chefer på 15 år och säger:

"Det här är mitt trauma tycker jag, omorganisationer, det saktar upp verksamheten väldigt mycket. Och jag känner någonsans att usch, man

börjar nästan grina när man tänker på alla omorganisationer och vad det har påverkat”

En medarbetare till en chef med positiv trend talar om vikten av att ha ett uppdrag att arbeta utifrån. Verksamheten står nu inför förändringar som innebär oklar tillhörighet i organisationen samt att hans närmaste chef och förvaltningschefen är nya i sina befattningar. Denna medarbetare har varit med om så många omorganisationer att det gjort honom uppgiven inför förändringar. Det mesta kommer igen, upplever han, det är variationer på ett och samma tema. Han beskriver att flera år har gått åt för att ”återställa” verksamheten, till exempel efter det att han haft andra uppdrag i stadsdelen under två år, då en annan vårdgivare varit huvudman för verksamheten. Medarbetaren uppfattar uppdraget för verksamheten som möjligt att tolka på många olika sätt, och att var och en kan göra det utefter sitt sociala tänkande och sin egen värdegrund och att det ändå blir rätt. Med en ny ledning och organisation kan det innebära att det uppstår konflikter och meningsskiljaktigheter, innan tolkningen är gjord, alternativt beslutad.

Vid en enhet med negativ trend upplever medarbetaren att organisationsförändringar sällan är förankrade ute i verksamheterna, vilket ökar konfliktrisk och motstånd mot förändring. Det i sin tur gör att det finns sviter kvar många år efter att ett sådant arbete påbörjas. Denna medarbetare nämner även Tsunamikatastrofen i Thailand som något som satt spår i verksamheten. Trots att de hanterade det bra har det påverkat verksamhetens själ, säger hon.

Tre personer varav två med negativ trend och en med positiv trend lyfte fram ekonomins påverkan som något som påverkade medarbetarnas inställning till arbetsgivaren generellt. Däremot uttryckte de osäkerhet om vilken effekt det kunde ha för resultatet i medarbetarenkäten.

Tre av cheferna (två med negativ trend och en med positiv) påtalade spontant sin uppskattning för sin närmaste chef och uttalade att de har en god relation, de gav alla uttryck för att de upplevde stöd i form av att god kommunikation det vill säga att chefen lyssnade och var stödjande. En av dessa avdelningschefer har bytt arbete på grund av omorganisation.

Tre av cheferna (två med positiv trend och en med negativ) uttryckte viss kritik gentemot sin närmaste chefs roll och relationen dem emellan, de påtalade brister i kommunikationen, i att kunna lyssna och vara tillgängliga/delaktiga. Dessa tre chefer har slutat de uppdrag de hade vid medarbetarundersökningstillfälle nummer två.

En chef med positiv trend talar om påverkan på organisationen när högre chefer byts ut, hon säger:

”--- man vet att det kommer att bli förändringar”

Medarbetarenkäter

Vid samtliga intervjuer efterfrågades tydliga riktlinjer, strategier eller policyn kring arbetet med medarbetarenkäterna (tabell 3).

Tabell 3: Förekomst av policyn eller riktlinjer

Enhet	Chef	Medarbetare	Avd.chef
Chef 1: Pos	Nej	Ja	Ja
Chef 2: Pos	Nej	Nej	Ja
Chef 3: Pos	Nej	Vet ej	Ja
Chef 1: Neg	Ja	Ja	Ja
Chef 2: Neg	Ja	-	-
Chef 3: Neg	Ja	-	Ja

Alla tre chefer som hade en positiv trend i jämförelsen av medarbetarenkäten svarade att de inte kände till någon policy, av de tre med neråtgående trend hade två tydliga riktlinjer och en var tveksam. Däremot arbetade alla chefer med medarbetarenkäterna på ett eller annat sätt, men utifrån egen tolkning av vad som förväntades av dem som chefer.

Av medarbetarna svarade två att de hade riktlinjer, en svarade att det saknades och en kunde inte svara då hon var helt ny på sitt jobb.

Vid telefonintervjuerna med avdelningscheferna svarade alla avdelningschefer att man arbetade med medarbetarenkäterna. Två avdelningschefer sa att de hade tydliga policyn, och de övriga beskrev arbetet med enkäterna såsom att uppdrag eller strategier fanns.

Avdelningschefernas syn på medarbetarenkäter

Alla avdelningschefer säger att de tittar på resultaten och jämför enheter. Man påtalar att det är mycket viktigt med medarbetarenkäter, att man tittar på resultaten och ser om medarbetarna trivs. Två avdelningschefer (två enheter med negativ trend och en med positiv trend) säger att en del av resultatet i medarbetarenkäten återkopplas vid medarbetarsamtal till enhetscheferna. Två avdelningschefer (två enheter med positiv trend och en enhet med negativ trend) nämner att resultaten används som en av flera parametrar då man mäter kvalitet och utvärderar enheters totala resultat. Avdelningschefen med två enheter nämner att handlingsplaner sätts in efter genomgång av enkätresultaten, vilket kan resultera i chefsbyte. En avdelningschef (enhet med positiv trend) beskriver

policyn som att medarbetarenkäten skall gås igenom en gång per år av enhetscheferna och eventuella åtgärdsprogram skall skapas. Man skall också arbeta fram beslut om punkter att gå vidare med. En avdelningschef (enhet med positiv trend) svarar att de arbetar med medarbetarenkäter på enhetsnivå där varje chef har i uppdrag att gå igenom resultaten på arbetsplatsträffar på enheterna. I uppdraget ligger att om resultatet är dåligt eller lågt så måste man ta fram handlingsplaner. Avdelningschefen anser att det är svårare att ta tag i detta arbete om det finns problem. Hennes medarbetare (enhetschef) säger att hon saknar handlingsplaner och strukturer för att arbeta med medarbetarenkäten och hon har efterfrågat sådana handlingsplaner.

Arbetet med medarbetarenkäter i organisationen

Vid en enhet med positiv trend uppfattades arbetet med medarbetarenkäter på olika sätt hos avdelningschefen, enhetschefen och medarbetaren. Medarbetaren uppgav att de har riktlinjer och arbetar med medarbetarenkäten tillsammans med enhetschefen, hon säger att man gått igenom enkäten på arbetsplatsträffar och att hon trodde att det fanns handlingsplaner, men var inte säker. Enhetschefens uppfattning är att det inte finns någon bra struktur kring detta och att medarbetarenkäten inte följdes upp fullt ut i organisationen, hon informerar dock medarbetarna om resultatet vid arbetsplatsträffar. Hon berättar att man påbörjade ett arbete efter 2006 års medarbetarundersökning, men det kom aldrig några tydliga riktlinjer. Enligt henne slutade det i att man inte visste hur man skulle arbeta med resultaten och arbetet rann ut i sanden. Denna chef nämner också att det läcker ut resultat i chefsgruppen, vilket i sig stärker hennes önskan om tydligare struktur och både genomgång och uppföljning på ett reflekterande, konstruktivt sätt. Hon menar till exempel att den som gjort ett stort förändringsarbete kanske inte alltid är så populär bland medarbetarna, och kanske är i särskilt stort behov av att få resultatet redovisat utifrån verkligheten.

En av cheferna med positiv trend berättar att de arbetar med resultaten från medarbetarenkäten på eget initiativ då hon efterfrågat rutiner men inte fått något svar. Hon saknar gemensamma rutiner då hon är van vid detta från tidigare arbetsplatser. Vidare menar hon på att det borde vara av intresse för hela avdelningen att få återkoppling kring både utvecklingsbehov och utvecklingsmöjligheter. Chefen beskriver också att hon inte är så förtjust i medarbetarenkäter överlag och tror att det måste finnas andra sätt att mäta hur medarbetarna mår. Denna chef arbetar också med egna enkäter där hon markerar att det är hon i egenskap av chef som ställer frågorna. Medarbetaren som intervjuats vid denna arbetsplats är ny på sin position och kan inte beskriva hur man arbetar med medarbetarenkäterna, däremot så har hon sett resultaten från den senaste och diskuterat det med sin chef. Hon säger att enkäten kan vara bra för att upptäcka om något inte är bra och hittar man ett sådant område så måste man arbeta med det.

Vid samtalen kring frågorna om medarbetarenkätresultaten och arbetet med dem gjorde tolv av respondenterna spontant en direkt koppling till utvärdering och uppföljning av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen

Två chefer var inte tillfreds med resultaten varav den med negativ trend diskuterade med sina medarbetare hur det kunde förbättras. Hennes medarbetare ansåg att resultaten var bra och att det inte var möjligt att sätta full poäng även om man haft medarbetarsamtal till exempel. Därav fortsatte uppföljningsarbetet med diskussioner kring hur medarbetarna tolkade frågor och svarsalternativ i enkäterna. Chefen med positiv trend ifrågasatte enhetens höga resultat och påpekade att resultaten var lite missvisande, arbetsplatsen verkade enligt resultaten vara jättebra men hon tycker inte riktigt att det stämde med verkligheten. Hon sa:

”Jag vet inte hur folk svarar, men alltså, vi fick väldigt höga poäng. Allting va ju så jättebra... de e kanon o jobba på (enhetens namn)! Men, säger jag då, det är inte riktigt sant...”

En chef med negativ trend funderar över frågorna och svaren i medarbetarenkäterna, hon undrar bland annat över vilken chef medarbetarna utvärderar (henne, avdelningschefen, förvaltningschefen eller någon helt annan). Hon lyfter frågan om tydlighet i enkäten, där hon syftar till att frågorna är snarlika och områdena tangerar varandra på ett sätt som gör det svårt för medarbetarna att svara. Vidare menar hon att enkäterna är för generella och det blir svårt att relatera till sin egen arbetssituation och enhet.

Två av cheferna (med negativ trend) påtalar vikten av att enkäten är en färskvara, en ögonblicksbild. Att den mäter här och nu och speglar situationen som den var vid just det tillfället när medarbetarna besvarade enkäten. Vilket belyser behovet av snabb återkoppling av enkäten för att resultatet skall vara användbart. En av cheferna säger:

”... när det är aktuellt så är det väldigt påtagligt, men sen så förfaller det mer och mer.”

Den andra chefen uttrycker det så här:

”... två veckor efter kan man agera, men ett och ett halvt år efteråt är det passé”
”... jag vet ju enheter som är helt annorlunda efter ett år, men temperaturen på saker och ting kan man få för vissa saker”

Utvecklingsgruppens påverkan på ledarskap och i organisationen

Cheferna tillfrågades om hur utvecklingsgruppen påverkat dem som chefer/ledare och i så fall på vilket sätt. Frågor ställdes också kring hur utvecklingsgruppen och dess påverkan på dem som chefer i sin tur kan ha påverkat organisationen de

verkar i. Om deras medarbetare upplevt någon förändring hos dem som chefer? Och om så skett, hur har det då påverkat organisationen? De sista frågorna ställdes också till medarbetarna.

Alla utom en av cheferna svarade att de blivit säkrare och tryggare i sina chefsroller, en chef (med negativ trend) tycker inte att det påverkat henne alls. De fem övriga cheferna säger att utvecklingsgruppen stärkt, bekräftat och tydliggjort rollen som chef för dem själva.

En av cheferna med positiv trend säger:

”Att kanske bli mer säkrare på mig själv och blir mer säkrare på att jag kan. Ja. Att jag kan mycket mer är vad jag trodde att jag kunde. Framförallt i chefskapet då, för ibland så har jag fått, fått påpekande att jag är otydlig eller att jag inte är riktigt så bestämd, men så vet jag, sen lärde jag mig att se att jag har faktiskt en hel del jag kan ge som människa också---.”

Alla sex chefer har mer eller mindre uttryckt att deras deltagande i utvecklingsgrupper har påverkat deras organisationer. Däremot så tror ingen av dem att medarbetarna kan koppla förändringarna till utvecklingsgruppen och ibland kan cheferna själv inte ens se kopplingen. Tre chefer (en med negativ trend och två med positiv trend) har gått en utbildning i kommunikativt ledarskap, i stort sett parallellt med utvecklingsgruppen och de uttrycker att det svårt att urskilja vilka eventuella effekter som är relaterat till vilken av insatserna. En chef med negativ trend säger så här:

”Det är svårt att peka på vad det är exakt som gör, men det gäller utbildning, fortbildning, med allting. Vad är det som exakt som du kan använda och vad som är utvecklande. Men all typ av, där man får reflektera på sitt arbete, där man får gå ett steg, och testa olika vägar är alltid bra”

Tre chefer (en med positiv trend och två med negativ trend) berättar hur de fick konkret hjälp att finna vägar till lösning för varsitt ”knepig” personalproblem, vilket har märkts på arbetsplatsen och bland medarbetare, men ingen av dem tror att någon kan härleda det arbetet till att de deltagit i utvecklingsgrupp.

Svårigheten att koppla till vad som är vad beskrev också en medarbetare till en chef med negativ trend, hon tycker att det är svårt att sätta fingret på konkreta förändringar då hon redan tidigare uppfattar chefen som mycket bra på att ta till sig, inhämta och använda kunskap och utveckling. Hon nämnde dock att hon tyckte sig se att insatsen gav chefen påfyllning, ytterligare kraft och kreativitet. En medarbetare till en chef med positiv trend upplever att chefen blev tydligare i sitt arbetssätt och att det blev en bättre positionering utifrån roller och befattningar. Tydligheten tror han bidrog till förbättringar för både chef och medarbetare samt i verksamheten. Sammantaget uttrycker han det som att chefen börjat utöva ett mer

medvetet ledarskap, vilket var positivt. En medarbetare vid en enhet med positiv trend beskrev sin chefs deltagande i utvecklingsgrupp så här:

”Hon är en sån bra chef. Kanske blev hon ännu bättre”.

Två chefer, en med negativ trend och en med positiv, sa tydligt att utvecklingsgruppen inte givit något för dem som chefer. Chefen med negativ trend nämnde ändå att metoden och gruppen var intressant. Chefen med positiv trend sa att det gav så lite jämfört med vad det genererade i enkäter, forskning och intervjuer men det stärkte dock positionen för henne i hennes chefsroll. Hon var inte riktigt bredd på hur mycket kringarbete som krävdes då hon tackade ja till deltagandet. Flera respondenter nämnde att utvecklingsgruppen tog mycket tid i anspråk för cheferna. En medarbetare vid en enhet med negativ trend sa att det var mindre bra att chefen var borta från arbetsplatsen ytterligare (bortsett från möten etc.). Det blev kännbart bland annat på grund av att hennes chef inte delegerade så mycket. Att vara borta från arbetsplatsen, något en chef med negativ trend också påtalade, var ett stort problem. Hon menade på att hennes medarbetare vill att hon skall vara närvarande, att hon lever med ”öppen dörr” och när hon var borta märktes det tydligt i hennes organisation. Hon beskriver det så här:

”Det är mer så här att när jag har varit borta på dom här mötena och fortfarande går på de här chefsmötena så... dom tycker inte om att man är borta. Dom vill att jag ska vara här hela tiden, så är det ju. Och dom tycker att jag är mycket borta”

Ytterligare två chefer, en med positiv trend och en med negativ, upplevde att medarbetarna reagerade på att utvecklingsgrupperna tog mycket tid. Tre avdelningschefer (fyra enheter) uttrycker sig positivt om insatsen med utvecklingsgrupper, men nämner att de prioriterar handledningsinsatser utifrån situation och behov och gärna använder olika former utifrån problem och person när det är aktuellt (punktinsatser). Två av avdelningscheferna (en enhet med positiv trend och en med negativ trend) deltog själva i utvecklingsgrupp men på avdelningschefsnivå. Den ena (positiv trend) använder metodiken i ledningsgruppen och hon använder den ibland på möten, om det ska fattas beslut och de står inför mycket förändringar.

”Det är vanligt att vi chefer vill skjuta från höften. Man åtgärdar och tar beslut innan frågan har landat, innan man förstått och sett hela situationen. Det här är ett bra sätt att undvika det”

Generella synpunkter på utvecklingsgruppen

Tre av cheferna hade använt sig av metoden i mötes och samtalssituationer i sin verksamhet. Fem av cheferna upplevde att metoden som används vid utvecklingsgruppsstillfällena varit lärorik, intressant och användbar i sitt eget arbete. En chef uppgav att metoden inte var så bra, det gav henne ingenting. Alla cheferna önskade mer tid och fler tillfällen i utvecklingsgruppen. En chef, som inte var så positiv till gruppen, ansåg att insatsen kunde ha förbättrats om gruppen skulle ha pågått en längre tid och oftare. Ytterligare tre chefer tyckte det var för

långt mellan utvecklingsgruppsstillfällena. Fyra av dem har fortsatt att träffas i olika omfattning efter egentligt avslutande. Alla chefer uppskattade den interorganisatoriska sammansättningen i grupperna och uttryckte det i form av ökad trygghet och öppenhet relaterat till oberoendet till övriga deltagare (tabell 4).

Tabell 4: Chefernas synpunkter på utvecklingsgruppen

Tankar kring gruppen	Använde metoden i det egna arbetet	Upplivede metoden i lärorik	Önskade mer tid för utvecklingsgrupp	Fortsatte att träffas i gruppen efter avslutad intention	Uppskattade sammansättning av grupperna
Chef med negativ trend	1	2	3	2	3
Chef med positiv trend	2	3	3	2	3

Fyra chefer (två med negativ trend och två med positiv trend) understryker vikten av sammansättning av gruppen som sådan. De upplever, utifrån kontakt med andra inom organisationen, att sammansättningen varit lyckad i just deras fall. Detsamma gäller vikten av hur grupplederen fungerat, att grupplederen följt metoden och varit tydlig med instruktioner.

Fem av dem (tre med negativ trend och två med positiv) upplevde också i och med det en sorts objektivitet och en fokus som lyfte perspektivet från personer i organisationen till det mer strukturellt organisatoriska. Ytterligare en stärkande faktor som nämndes var att problemen som kom upp var mycket lika oavsett kärnverksamhet. Dessa chefer tyckte också att de hade fått med sig en förmåga att vara tyst och lyssna samt att inte döma och att ställa sig lite utanför och låta andra komma med förslag på lösningar. Ett uttryck för detta var:

”... utanförståendeskapsögon”

DISKUSSION

Metoddiskussion

Vi hade som intention att ta reda på varför några enheter fått sämre resultat på medarbetarenkäten trots att cheferna medverkat i utvecklingsgrupp. Utifrån denna fråga skapade vi en intervjumall med flera frågeområden.

Vi blev förvånade över svaren då vi upplevde att vi fick svar på något helt annat än vår ursprungsfråga. För att styrka reliabiliteten i uppsatsen kunde vi ha varit tydligare i frågeområdena, vi kunde ha definierat frågorna i samstämmighet med våra teman/kategorier i förväg.

Då vi var nya i vår roll som intervjuare fängslades vi ibland av respondenternas berättelser så att strukturen och grundfrågan kan ha blivit lidande. Vi hade förväntat oss att se skillnader mellan de två grupperna men skillnaderna uteblev vilket är ett resultat i sig. En alternativ tolkning är att de svar vi fick speglade det som var mest väsentligt för respondenterna utifrån våra frågor.

Kanske borde vi ha genomfört en provintervju för att få vägledning till en justering av frågeområdena. Då hade vi möjligen fått ett material med högre validitet och jämförbarhet.

Urvalet av enheter var begränsat av det ursprungsmaterial vi erhållit, dessutom kan man överväga reliabiliteten i enkätvärdena. Vad är egentligen en nedåtgående trend? Då vi saknar tillgång till konfidensintervall är det svårt att utröna skillnaden på vad vi kallar negativ och positiv trend. I tolkningen av resultaten av medarbetarenkäten valde vi själva att 0,1 skulle innebära en skillnad. Vi kunde heller inte välja att inkludera de enheter med mest nedåtgående trender då vi inte kunde påverka vilka respondenter som ville medverka vid intervjuerna. Detta begränsades ytterligare av tidsramar och omfattning av uppsatsarbetet.

Då cheferna som ingått i utvecklingsgruppsprojektet redan utvärderat insatsen ur olika perspektiv via enkäter och fokusgruppintervjuer valde vi personliga intervjuer. Att använda sig av intervjuer som instrument i detta arbete har varit en fördel, vi har kunnat fånga upp mer djupgående data än vad enkäter hade kunnat ge.

Under intervjuerna valde vi att inte berätta om vår utgångspunkt, att vi inkluderat dem på grund av den negativa trend som resultaten i medarbetarenkäten visat. Vi ville undvika att påverka förtroendet mellan intervjuare och respondent och ville dessutom inte att det skulle påverka resultatet i någon riktning. Av samma anledning inhämtade vi tillstånd från enhetscheferna att kontakta deras respektive chefer. Deltagandet för alla respondenter var frivilligt och man kunde när som helst tacka nej till medverkan.

Vi har haft funderingar kring hur jakten på deltagare till studien påverkar resultaten. Då det varit få potentiella deltagare så har vi varit angelägna om att få tag på personer för att få besked om de önskar att delta eller ej. Utav de chefer vi inkluderade behövde vi dessutom hjälp med att förmedla kontakt till eventuella medarbetare och avdelningschefer att intervjua. Upplevelsen har inte varit sådan att vi känt att intervjusituationen blivit lidande, men däremot förlorade vi eventuellt en potentiell respondent på grund av just detta. Vi bedömer detta som en normal forskareffekt, men värd att diskutera i synnerhet då vi hade sådan liten population.

Avsaknaden av två medarbetarintervjuer (till två chefer med negativ trend) upplever vi är en svaghet, då det skulle kunna ha ökat möjligheterna till en jämförelse mellan grupperna. Det är möjligt att medarbetarintervjuerna skulle kunna ha fått mer utrymme i vår undersökning, då de kunnat ge en bild utifrån deras upplevelse av chefer och hur chefer agerar i det enskilda fallet. Vid vidare forskning vore fokus på medarbetare en intressant vinkling på området.

För att minimera forskareffekten valde vi att bearbeta grundmaterialet utan att veta vilka specifika verksamheter som deltagit. När det kom till resultatanalys och redovisning var vi tvungna att identifiera enheter med positiva och negativa trender och vilka som hörde hemma var. Detta för att kunna strukturera resultatet utifrån vår frågeställning. Av samma anledning har vi försökt att hålla oss så naiva som möjligt inför respondenterna genom att inte informera oss i detalj i ”forskningsprojektet”, ”modellen” och övriga syften och resultat i sammanhanget före intervjutillfällena.

Under intervjuerna ville vi uppnå så lika förutsättningar som möjligt för respondenterna. Därför valde vi en av författarna till intervjuare vid samtliga tillfällen samt att vi strävade efter att hålla samma struktur vid de olika intervjutillfällena. Då intervjuaren hade haft kontakt med en av avdelningscheferna, i yrkessammanhang, tidigare överläts den intervjun till den andra författaren. Syftet med överlåtelsen var att minimera forskareffekten.

Att hitta litteratur kring just medarbetarundersökningar har varit svårt och vi har varit tvungna att ta personlig kontakt med Utrednings- och statistikkontoret (USK) för att kunna beskriva medarbetarenkätens syfte och bakgrund.

Resultatdiskussion

Vi anser att vårt underlag är så litet att det vore tveksamt att dra några generella slutsatser, men i det enskilda fallet förefaller inte medarbetarenkäten kunna beskriva hur chefer utövar sitt ledarskap.

Det som är intressant är att de bilder vi fick beskrivna var så lika mellan enheterna att det var svårt att finna skillnader mellan grupperna. Det i sin tur gjorde det svårt

att göra jämförelser mellan de negativa enheterna och de positiva.

Med tanke på vår undersökning som handlar om utvärdering av ledarskap fann vi det intressant att fokus för medarbetarenkäten verkade hos respondenterna vara den psykosociala arbetsmiljön. Då det också nämns att resultaten från medarbetarenkäten kan leda till att en chef avsätts gör vi den tolkningen att man lägger ett orimligt ansvar för den psykosociala arbetsmiljön på chefen. Vi har sett att det finns fler faktorer än dem som medarbetarenkäten inkluderar, som påverkar medarbetarnas arbetsmiljö, såsom organisationsförändringar, snävare ekonomiska ramar och chefsbyten. Detta bekräftas av Sandahl (060504) som under en föreläsning nämner att cirka 10 % av faktorerna som påverkar medarbetares hälsa rör ledarskap.

Vi tror också att arbetet med medarbetarenkäterna överskuggas av andra prioriterade uppgifter som måste göras. Det handlar om individuella utvecklingsplaner, hälsoplaner, psykosociala arbetsmiljöronder, chefers egna enkäter och liknande. Återkopplingen av medarbetarenkätens resultat tenderar därför till att bli mer av en information från chefen om något som varit, än ett utvecklingsarbete i samverkan (Molin, 2005).

En tolkning vi gör är att avdelningschefer och chefer har olika syn på hur medarbetarenkäter skall hanteras i organisationen. Avdelningscheferna påpekar att utvärdering skall ske per nivå och cheferna efterfråga gemensamt övergripande arbete. Det blir tydligt i frågan om policys och riktlinjer finns för enheterna där vardera chefsnivån verkar ha olika förväntningar på varandra. Enhetscheferna förväntar sig tydligare direktiv, uppföljning och ett samlat grepp kring arbetet medan avdelningscheferna förutsätter att enhetscheferna sköter uppföljningen lokalt i sina verksamheter.

Policys för medarbetarenkäter finns, enligt resultatet, mer uttalat vid de enheter som har en negativ trend. Vi tror att det kan bero på att avdelningscheferna är mer uppmärksamma på ett sämre resultat och ställer krav på enhetscheferna att förbättra resultaten. En kritisk tolkning av detta skulle kunna vara att resultaten från medarbetarenkäten används mer som kontrollfunktion än utvecklingsinstrument. Vi tror att långsiktigheten och helhetssynen kring utvecklingsarbete blir lidande av ett sådant förhållningssätt. Ledarskapet i en lärande organisation bygger på ett reflekterande och utvecklande förhållningssätt där man utvärderar åtgärder och ger återkoppling som leder till att man får en verksamhet i ständig utveckling (Brockbank, 2002; Fritzen, 2006; Senge, 2000; Yukl, 2006).

Vi upplevde att enhetscheferna saknade en tydlig återkoppling med någon som ansvarar för helheten och organisationens gemensamma intressen. Avdelningscheferna verkade i sin tur inte ha något övergripande uppdrag att arbeta med medarbetarenkäter.

Att utvecklingsgruppen som ledarutvecklingsinsats gav cheferna hjälp i det

dagliga arbetet samt stärkte dem i sin roll och position bekräftar det Sandahl (2006) skriver. Därutöver beskrev alla cheferna handledningstillfällena som ett andningshål en möjlighet att komma i från verksamheten och att träffa andra chefer i liknande situation. Vi har full förståelse för chefernas behov av detta andningshål då deras beskrivna arbetsituation ställer dem inför svåra dilemman.(Brockbank, 2002) Däremot kan man fråga sig om man angriper de problem som påvisats i vår undersökning från rätt håll och med rätt insatser? Återigen kan vi se en avsaknad av samstämmighet och helhetssyn kring frågor om verksamhetens mål och uppdrag. I och med att det dilemmabaserade arbetssättet inte verkar förekomma i organisationen i stort, är det svårt att se hur en sådan här insats skall kunna få genomslagskraft i hela organisationen.

I intervjuerna framkom tydligt att man både som chef och medarbetare hade svårt att göra en koppling mellan chefers deltagande i utvecklingsgruppen och utveckling av ledarskapet vilket också Sandahl (2006) beskriver i sin rapport. Cheferna beskriver ändå att de utvecklats som chefer, de har stärkt sin roll, hittat nya tankesätt kring problemlösning vilket de också använt i det dagliga arbetet. Däremot är cheferna övertygade om att medarbetarna inte ser denna utveckling hos dem som ledare som ett resultat av utvecklingsgruppen, vilket då heller inte syns i resultatet av medarbetarenkäten. Detta styrker vår uppfattning om att medarbetarenkäten är ett för onyanserat instrument för att utvärdera ledarskap och ledarskapsutveckling.

Organisationsförändringar, flyttning av verksamheter, ändrade politiska beslut och snävare ekonomiska ramar är idag en del av vardagen för många. Våra respondenter beskrev dessa förändringar som något som pågick kontinuerligt och de förväntade sig inte att kunna påverka processen. Men en frustration fanns hos både medarbetare och chefer som såg sina verksamheter slås sönder, byggas upp och återigen raseras. Mycket kraft gick åt till att inte låta detta påverka verksamheten, kunderna, eleverna och patienterna utan de försökte att upprätthålla en god kvalitet och arbetsmiljö för alla inblandade. Vi förstod att ovissheten var en stor del av frustrationen vilket gör det svårt att motivera både chefer och medarbetare till att fortsätta tänka framåt, upprätthålla visioner, se möjligheter och finna arbetsglädje. Flera ledare i organisationerna slutade av olika skäl vilket också påverkade verksamheterna i hög grad.

Vi tolkar det som att man inte tar hänsyn till fungerande arbetsprocesser och samarbetsformer när man tar beslut i olika led. Vi ställer oss frågan om man överhuvudtaget beaktar konsekvenserna för individen och verksamheternas resultat? Om syftet med medarbetarenkäten är att få ett mått på kvalitet eller tillfredsställelse, så måste den spegla verkligheten för att resultaten skall bli användbara. Vi menar att det borde vara av intresse för beslutsfattare att få kännedom verksamheternas villkor och utgångsläge, för att kunna använda resultaten till att fatta beslut om utvecklings- och förbättringsåtgärder.

REFERENSER

- Avonen, J. (2002). *Change, production and employees: an integrated model of leadership*. Stockholms universitet, avhandling.
- Balint, M. (1978). *Läkaren, patienten och sjukdomen*. Lund: Studentlitteratur
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Brockbank, A. (Red.). (2002). *Reflective learning in Practice*. Brookfield, VT, USA: Gower Publishing Limited.
- Blake, RR & Mouton, J.S. (1981). Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Management*, 6; 4, 439-455.
- Ekvall, G., Arvonen, J. (1991). Change centered leadership. An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Ekvall G. (1992) Ledarskap teori och forskning i J. Schaller & J.A Johansson (Red.). Ledarskap och arbetsmiljö. Stockholm: Akademiförlaget s.16–26.
- Ekvall, G., Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139-161.
- Fritzén, L. (Red.). (2006). *"On the edge"- om förbättringsledarskap i hälso- och sjukvård*. Växjö: Växjö University press.
- Graham, I. W., Wallace, S. (2005). Supporting the role of the nurse consultant – an exercise in leadership development via an interactive learning opportunity. *Nurse Education Today*, 25, 87-94.
- Gustavsson, H-Å. (2006). *Medarbetarenkät på Stockholms stads förvaltningar*, (Slutrapport). Stockholm: Stockholms Utrednings- och statistikkontor.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, M., Lindén, J. (Red.). (2005). *Handledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Molin, M. (2005). *Sträva mot höga ideal. Om medarbetarenkätens funktion för att bibehålla organisationer formbara i en föränderlig omvärld*. Fördjupningsarbete 10 p. i programmet för personal och arbetslivsfrågor. Göteborgs Universitet.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och Kultur.

- Nyberg, A., Bernin, P. & Theorell, T (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. *Working Life Research in Europe 2005:1, SALTSA*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Sandahl, C., (20060504) Föreläsning MMC/LIME. *Ledarskap och hälsa*.
- Sandahl, C., Edenius, S. (2005). Chefshandledning i grupp i M.Larsson och J.Lindén (Red.). Handledning. Lund: Studentlitteratur.
- Sandahl, C. (2006). *Chefer i en lärande organisation*. (Rapport nr 1). Medical Management Centrum, Karolinska institutet. Stockholm: Kompetensfonden.
- Sellgren, S., Ekvall, G., Tomson, G. (2006) Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. *Journal of Nursing Management*. 2006 Jul; 14 (5): 348-55.
- Senge, P. (2000). *Den femte disciplinen*. Stockholm: Fakta info direkt.
- Weisbord, M. (1997). *Organisationsdiagnos, en handbok med teori och praktiska exempel*. Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. 6th edition. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.

Web-sidor

<http://www.stockholm.se/Extern/Templates/PageWide.aspx?id=36016>, 20070212
23:45

http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership_sv.html20,070504, 22:15

http://www.fhs.se/templates/Page___2502.aspx, 20070512, 20:22

http://www.foi.se/FOI/templates/Page___750.aspx, 20070514,15:32

APPENDIX

Bilaga 1 – Informationsbrev

Bilaga 2 - Intervjumall



**Karolinska
Institutet**

**Institutionen för Lärande, Informatik,
Management och Etik (LIME)**
Medical Management Centre (MMC)

Dokumentnamn

Datum
2007-01-25

Sida
1 / 1

Utvärdering av chefsutvecklingsgrupper

Medical Management centrum, Institutionen LIME vid Karolinska Institutet, har i uppdrag av Stockholms stad att utvärdera satsningen på utvecklingsgrupper för chefer. Du har säkert fått ett antal olika formulär från oss och kanske inbjudan att delta i fokusgrupp för att samtala om dina erfarenheter av att delta i chefsutvecklingsgrupp. Vi börjar nu sammanställa resultat från alla dessa enkäter och intervjuer.

Som ett led i att öka vår kunskap om chefsrollen i Stockholm stad och vilken betydelse deltagande i utvecklingsgrupp kan ha för det dagliga arbetet kommer vi att göra ytterligare intervjuer. I det syftet kommer Du att bli kontaktad av två Magisterstudenter, Gunilla Larsson och Kristina Finnälä (som själva har lång chefserfarenhet från sjukvården), som gärna vill träffa Dig för att höra dina tankar om sambandet mellan det som ni talade om i utvecklingsgrupperna och ditt arbete som chef för din enhet.

Vid ett tidigare tillfälle gav Du oss tillåtelse att ta del av din enhets resultat på medarbetarenkäten. För att bättre förstå förändringarna i resultat mellan 2004 och 2006 vill studenterna också träffa några av dina medarbetare. Vi hoppas att Du tycker det här låter intressant och att Du kan ge utrymme i din kalender för att träffa studenterna och Du fundera över vilka medarbetare som Du tror kan ge ytterligare infallsvinklar. Du kommer självklart att få ta del av våra slutsatser.

Bästa hälsningar

Christer Sandahl
Docent och forskningsledare

Postadress
171 77 STOCKHOLM

Besöksadress
Berzelius väg 3, Solna

Telefon
08-524 836 18

E-post
christer.sandahl@ki.se

Webb
www.lime.ki.se

Intervju

Berätta fritt om materialet vi gått igenom...

Magisterkurs i Ledarskaps- och Organisationsutveckling.

D-uppsats, att fördjupa oss i en del av forskningsprojektet ”Stockholmsmodellen- Utvecklingsgrupper för chefer”, valt av forskningsledningen.

Vi kommer att spela in med bandspelare Självklart har du anonymitet efter eget önskemål. Vi beräknar 30 min. hållpunkt vid 20 min o max 45 minuter

Beskriva vad vi sett i medarbetarenkäterna 2004 samt 2006.

(Skillnader i resultat vid de olika tillfällena. Särskilt tittat på ledarskapsparametrarna)

Har du några tankar kring det/Hur tänker du kring det.

Frågeområden: CHEF

Tankar om din och upplevelse av handledningen

1. Personlig betydelse/förändring.
2. Förändring/betydelse för arbetsplatsen.
3. förändring/betydelse för dig som chef/ledare.
4. förändring/betydelse för medarbetarna.

Har arbetssituationen i stort förändrats.

1. Förbättrade faktorer.
2. Försämrade faktorer.

Berätta lite om din upplevelse och erfarenhet av handledning under ditt yrkesliv/i yrkessammanhang

Arbete med o syn på medarbetarenkäter som instrument/företeelse

Praktiska konsekvenser i ditt ledarskap

Förändrad relation till närmaste chef.

Beskriv eventuellt övriga faktorer som du uppfattar kan påverka arbetssituationen, din egen o andras.

Vilka yrkeskategorier finns på enheten?

Att byta jobb nu – vad tänker du om det i relation till utvecklingsgrupperna.

Är det något du skulle vilja lägga till eller fråga oss om?

FRÅGA OM VI FÅR TALA MED NÄRMSTA CHEF!

Frågeområden: MEDARBETARE

Upplevelse av chefens utvecklingsgrupp

Förändringar i arbetssituation, relaterat till utv. grupperna

1. personlig betydelse/förändring.
2. Förändring/betydelse för arbetsplatsen.
3. förändring/betydelse för din chef/ledare.

Förändrat beteende hos chefen? I relation till dig, kollegor, chefens chef, uppdrag, arbetsinnehåll o arbetssätt? ...

Egen erfarenheter o upplevelse av handledning i yrkessammanhang.

Vad tänker du om medarbetarenkäten som instrument.

Vad är din uppfattning om hur ni arbetar med resultaten.

1. Hur sker återkoppling
2. konkreta planer/mål för förbättringsområden

Beskriv eventuellt övriga faktorer som du uppfattar kan påverka arbetssituationen, din egen o andras.

CHEFERNAS CHEFER:

Vad tänker du kring enheternas arbete med o ikring medarbetarenkäter.

System för? Policy?

Upplevelse av handledning generellt och till ledare specifikt.

Övrigt:

Tradition av handledning inom org.

Individuell erfarenhet av handledning i yrkeslivet. Vilka typer. Uplevelser av dem?

Har medarbetarna handledning?

Vilka yrkeskategorier underställda överordnade?