



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Intern ledarutbildning

Jeanette Gustafsson

Examensarbete 15 hp
Inom Pedagogik

Personalprogrammet
Höstterminen 2012

Handledare
Joel Hedegaard

Examinator
Mohamed Chaib

SAMMANFATTNING

Jeanette Gustafsson

Intern ledarutbildning

Antal sidor: 22

Studien vilar på resultat från fyra intervjuer med deltagare från en intern ledarutbildning. Den interna ledarutbildningen kallas för K-RuT2.0, Jönköpings kommuns rekryterings- och utvecklingsprogram, och riktar sig till blivande chefer och ledare i organisationen. Syftet med studien är att ge en ökad förståelse för de förväntningar som respondenterna kan ha på en intern ledarutbildning och på ett framtida ledarskap. Frågeställningarna är kopplade till syftet och lyder: Vilka förväntningar har respondenterna på ledarutbildningen? Vilka förväntningar har respondenterna på ett framtida ledarskap? Studien visar att respondenterna har förväntningar på den interna ledarutbildningen, men väljer att uttrycka dessa förväntningar på olika sätt. Respondenterna förväntar sig en personlig utveckling och kompetensutveckling, i form av teoretiska och praktiska kunskaper, i den interna ledarutbildningen och detta stöds av Anderssons (2005) forskning om ledarutbildningar, att fokuset på ledarutbildningar ligger på personlig utveckling och kompetensutveckling. Respondenterna förväntar sig att den interna ledarutbildningen ska leda till en chefs- eller ledarposition i organisationen. Förväntningarna på det framtida ledarskapet skiljer sig mellan respondenterna, och detta kan påverka valet av att bli chef eller inte.

Sökord: förväntningar, intern ledarutbildning, ledarskap, kompetensutveckling, lärande

Postadress	Gatuadress	Telefon	Fax
Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) Box 1026 551 11 JÖNKÖPING	Gjuterigatan 5	036-101000	036162585

Innehållsförteckning

Inledning.....	2
Syfte och frågeställningar.....	2
Bakgrund.....	3
Presentation av ledarutbildningen.....	3
Begrepp.....	4
Teoretisk referensram.....	6
Tidigare forskning.....	7
Metod.....	8
Ansats.....	8
Tillvägagångssätt.....	8
Urval.....	8
Intervjuer.....	8
Etiska ställningstaganden.....	9
Analys.....	10
Resultat.....	11
Förväntningar på ledarutbildningen.....	11
Förväntningar på det framtida ledarskapet.....	13
Diskussion.....	15
Förväntningar på ledarutbildningen.....	15
Förväntningar på det framtida ledarskapet.....	16
Slutsatser.....	18
Förslag till fortsatta studier.....	18
Referenser.....	19
Bilagor.....	21

Inledning

Dagens jakt på redan färdiga chefer ligger som en våt filt över all potential som finns hos oprövade personer. Personer som ytterst vill bidra i intressanta meningsfulla sammanhang (Hamilton, 2007, s. 8).

Kan effekterna av den ökande globaliseringen påverka ledarförsörjningen i företag och organisationer, genom att de som är chefer jagas till andra chefstjänster, samtidigt som det finns medarbetare som vill bidra, men inte har blivit uppmärksammade av arbetsgivarna. För att komma tillrätta med dessa problem kan arbetsgivarna satsa på interna ledarutbildningar. Syftet blir att utveckla kompetensen hos morgondagens ledare, men också se över den rekrytering som sker inom organisationer och företag. Samtidigt skapar det möjligheter för medarbetarna att pröva sin potential inför ett framtida ledarskap (Hamilton, 2007).

En organisation som prövar potentialen hos sina medarbetare är Jönköpings kommun. Organisationen erbjuder medarbetare med intresse av chefs- och ledarskap, att söka in till en intern ledarutbildning, om de uppfyller vissa krav som organisationen har ställt upp. Jag har i denna kvalitativa studie undersökt vilka förväntningar ett antal respondenter har på årets ledarutbildning (2012/2013) och på ett framtida chefs- och ledarskap i organisationen.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att ge en ökad förståelse för de förväntningar som deltagare kan ha på en intern ledarutbildning och på ett framtida ledarskap. Frågeställningarna är kopplade till syftet och lyder:

- Vilka förväntningar har respondenterna på den interna ledarutbildningen?
- Vilka förväntningar har respondenterna på ett framtida ledarskap?

Bakgrund

I kapitlet om bakgrunden presenteras den interna ledarutbildningen. Därefter presenteras nyckelbegrepp för studien så att en förståelse skapas inför fortsättningen av uppsatsen. Bakgrunden avslutas med en teoretisk anknytning och tidigare forskning kring ledarutbildningar och ett framtida ledarskap.

Presentation av ledarutbildningen

Studien vilar på resultat från fyra intervjuer med deltagare från en intern ledarutbildning. Ledarutbildningen kallas för K-RuT2.0, Jönköpings kommuns rekryterings- och utvecklingsprogram, och riktar sig till blivande chefer och ledare i organisationen. Målsättningen med den interna ledarutbildningen är att deltagarna skall ha en chefstjänst på första linjen (enhetschef) inom en tvåårsperiod. Kraven för att få söka den interna ledarutbildningen var att de sökande hade minst tre års yrkeserfarenhet, att den sökande inte hade någon tidigare erfarenhet av chefskap i organisationen samt en grundläggande behörighet till högskolan, eftersom den interna ledarutbildningen ges som uppdragsutbildning på en av fackhögskolorna i Jönköping. Utöver dessa krav hade två av förvaltningarna i kommunen ytterligare ett krav, att de sökande hade en högskoleutbildning.

Det fanns sammanlagt tjugo platser i ledarutbildningen varav sexton av platserna var fördelade mellan de två största förvaltningarna i kommunen. Fyra kriterier har varit avgörande för urvalet av deltagare till den interna ledarutbildningen. De som sökte skulle lämna in en meritförteckning/personligt brev, därefter togs hänsyn till organisationens ledarkriterier (professionalism, relationsinriktad och utvecklingsinriktad), inriktning på relationer och utveckling, jämställdhets- och mångfaldsperspektiv samt ett verksamhetsperspektiv.

Den interna ledarutbildningen är uppdelad på åtta tillfällen och mellan tillfällena får deltagarna göra till exempel arbetsanalyser av den egna verksamheten och följa en chef och tillika mentor under två till tre dagar. Vid varje tillfälle, utom vid kursinformation och kursstart, avhandlas ett av följande moment (enligt kursplanen): rollen som chef och ledare, system, processer och gränssnittshantering, motivation, makt och påverkansprocesser, kommunikativa färdigheter och förbättringsarbete och lärande. Dessa moment bidrar till ett

både teoretiskt och praktiskt lärande, eftersom momenten innehåller föreläsningar, övningar och skriftliga analyser.

Begrepp

Nedan definieras viktiga begrepp som förväntningar, ledarskap, ledarskap och chefskap, kompetens, kompetensutveckling och ledarutbildning. Begreppen återkopplas till både inledning, syfte och frågeställningar.

Förväntningar

Vad innebär förväntningar och hur kan de uttryckas? Förväntan är ”hopp om viss utveckling som också bedöms som sannolik” (Nationalencyklopedin, 2013). Vroom (1995) definierar förväntning enligt följande: ”An expectancy is defined as a momentary belief concerning the likelihood that a particular act will be followed by a particular outcome” (s. 20). Det betyder enligt Vroom (1995) att det finns en tilltro till att den valda handlingen åtföljs av ett sannolikt utfall.

Ledarskap och chefskap

Yukl (2013) menar att forskare har svårt att enas kring definitioner av ledarskap och utgår gärna från den forskning som de befinner sig i. Enligt Yukl (2013) finns följande kärna i flertalet definitioner: “Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization” (s. 18). Yukl (2013) menar att ledarskapet påverkar dem som ska ledas.

Hur skiljer sig begreppen chefer och ledare åt? Begreppet ledare har funnits sedan urminnes tider, medan begreppet chef uppkom i samband med industrialismen (Blomquist & Röding, 2010). Thylefors (2007) menar att det är skillnad mellan att vara chef och att vara ledare. Skillnaden ligger i att chefen har en formell befattning med ansvar för personal, och i arbetsuppgifterna ingår ledarskapsutövning och att verksamheten uppnår målen, medan ledarskapet skapar influenser som existerar tidsmässigt och med en målinriktning.

Kompetens

I inledningen beskrivs vikten av att utveckla kompetens i organisationen, det vill säga kompetensutveckling. En av de mer kända definitionerna av kompetens tillskrivs Ellström

(1992): ”Med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder” (s. 21).

Kompetensutveckling

Organisationer behöver se över kompetensen och kompetensutvecklingen för att möta den ökande globaliseringen (Granberg & Ohlsson, 2009). Rubenowitz (2004) menar att det läggs större vikt än tidigare på individers kompetens och samspel ute i verksamheterna och att organisationerna måste bli mer delaktiga i detta. Kompetensutveckling menar Rubenowitz (2004) är att individer genom utbildning och motivation möter upp de krav som ställs, och att individen har möjlighet att svara upp på detta. Ledarutveckling är en del av kompetensutvecklingen, och baseras på det framtida behovet av ledarutbildning (Rubenowitz, 2004).

Ledarutbildningar

Ledarskapsutbildningar som ledarutbildningar även kallas, blev enligt Andersson (2005) en viktig del i den dagliga verksamheten hos organisationerna under 1980-talet, även om det hade skett en del inom området sedan 1950-talet. Fokuset på ledarskapsutbildningarna skiftade under årtiondena. Från att betona kunskaper kopplade till yrket under 1960-talet till utökad kompetens och personlig utveckling under 1990-talet (Andersson, 2005). I mitten av 2000-talet anordnades de flesta ledarskapsutbildningarna av IFL, Institutet för företagsledning (Andersson, 2005).

Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen utgår dels från frågeställningarna kring förväntningar och dels lärande.

Förväntningsteori

En teori som förklarar förväntningar är Vrooms förväntningsteori (Vroom, 1995). Enligt Vroom (1995) är det inte bara agerandet som har betydelse för individen utan också det som sker runt om individen och som individen inte kan påverka. Individen kan inte räkna med att

antagandet till en utbildning är riskfri, utan att det krävs ett visst risktagande, som att utbildningen kan behöva brytas på grund av faktorer utanför individens kontroll (Vroom, 1995). Osäkra antaganden påverkas av individens tidigare erfarenheter och tilltro till sannolika resultat (Vroom, 1995). Lindelöw (2008) menar att individer tenderar att agera på ett för dem fördelaktigt sätt om de märker att de vinner på detta. Enligt Hedegaard Hein (2012) väljer individen att agera, om det finns tilltro till att agerandet leder till bestämt och önskvärt utfall.

Lärande

En annat teoretiskt perspektiv är att se deltagarnas lärande som ett utbyte, som förenar informellt och formellt lärande, men också möjliggör för deltagarna att sätta ord på sina upplevelser.

Begreppet lärande kan definieras på olika sätt beroende på teoretisk bakgrund. Ellström (1992) menar att det finns det som förenar dessa teorier och ger följande definition: ”Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning” (s. 67). Det skulle betyda att lärandet pågår under tiden som utbyte sker med andra människor. Lärandet avslutas inte när individen blir vuxen utan pågår hela livet (Ellström, 1992). Enligt Kolb (1984) skulle lärande ses som en motor för kunskap och menar att: ”Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience” (s. 38). Granberg och Ohlsson (2009) översätter detta till att: ”Lärande är den process som kunskap utvecklas i, genom att erfarenhet omvandlas” (s. 35).

Lärande inom arbetslivet sker bland annat genom ett informellt lärande, som Ellström (1992) väljer att kalla för ”vardagslärande” (s. 67). Det formella lärandet sker genom utbildning. En utbildning för blivande ledare och chefer bidrar till att medarbetaren utvecklar kompetens för ledarskap i organisationen (Ellström, 1992).

Dewey menar att människan får genom ett interaktivt möte med omvärlden de första erfarenheterna av lärande så kallade ”primära upplevelser” (Granberg & Ohlsson, 2009, s. 18). Sekundära upplevelser gör att människan kan tolka de primära upplevelserna, genom att sätta ord för sina upplevelser. Lewin har ett annat förhållningssätt till lärandet. Lärandet uppstår enligt Lewin i det förändrade tankesättet och får av Lewin två skilda betydelser, dels

genom att tänkandet utvecklas och dels genom kunskapsinläring. Lärandet får individen att tänka fritt (Granberg & Ohlsson, 2009).

Tidigare forskning

Ledarutbildningar

Rosch och Caza (2012) beskriver i en vetenskaplig tidskrift resultaten från en mätning med 612 studenter som deltagit i korta ledarskapsprogram. Resultatet visar att det fanns varaktiga effekter av ledarskapskompetensen tre månader efter avslutad utbildning, men att inte alla utvecklade lika mycket kompetens. Resultatet visar också att det skapades starkare relationer som en del av den gemensamma förståelsen. Odom, Boyd och William (2012) visar i sin kvalitativa studie att studenter som genomgått en kurs i personligt ledarskap utvecklade både självkännedom och självförtroende. I kursen ingick att studenterna skulle lära sig teori och lära sig något nytt till exempel matlagning. En annan studie visar att det fanns intresse för att utveckla ledarskapsprogram i delstaten Virginia, en delstat som utövar jordbruk, i vilket ledarna skulle ge ett ”upplevelsebaserat lärande” (Kaufman, Rateau, Carter & Strickland, 2012, s. 122). Forskarna menar att erfarenheterna kan tillämpas på andra ledarskapsprogram (Kaufman et al., 2012). Studierna visar att ledarutbildningar på olika sätt kan bidra, inte bara till ny kompetens utan också personlig utveckling. Hur påverkar den nya kompetensen det framtida ledarskapet? Och framför allt, kan det framtida ledarskapet påverkas av dagens kompetens kring ledarskap?

Det framtida ledarskapet

Thylefors (2007) anser att det finns svårigheter att förutsäga det framtida ledarskapet, särskilt som ledarskapet i en offentlig organisation är utsatt för två faktorer, dels politiker och dels finansiering. Oavsett styrning eller ekonomi, minskar inte behovet av ledare och chefer menar Röding och Blomquist (2010) utan påstår att det gäller att förstå de signaler som finns och uttyda dess innebörd, för att därigenom förstå hur framtiden kommer att se ut. En av de signaler som utmärker sig är globaliseringen (Röding & Blomquist, 2010). Redan i mitten av 1980-talet började den ökande globaliseringen att märkas av på arbetsmarknaden och för att möta det trycket från omvärlden började organisationer att se över den befintliga kompetensen och kompetensutvecklingen (Granberg & Ohlsson, 2009). Ledarutbildningar är en del av kompetensutvecklingen, i syfte att möta morgondagens krav på kompetens, och för att se över den rekrytering som sker inom organisationer och företag.

Metod

Kapitlet inleds med valet av ansats, tillvägagångssätt, intervjuer, analys, etiska ställningstaganden, transkription, validitet, reliabilitet och trovärdighet.

Ansats

Jag valde en kvalitativ ansats för studien, vilket baserades på strukturerade intervjuer, i syfte att besvara frågeställningarna. Frågeställningarna syftade till att ge en djupare förståelse för respondenternas förväntningar på den interna ledarutbildningen och det framtida chefs- och ledarskapet i organisationen.

Tillvägagångssätt

Studien inleddes med att undersöka vilka möjligheter som fanns för att få göra ett uppdrag åt Jönköpings kommun. Syftet med undersökningen var att finna en tillämpning på mitt intresse för kompetensutveckling och ledarskap. Jag blev tillfrågad om jag ville undersöka deras interna ledarutbildning, vilket jag godtog.

Urval

I studien ingår en intern ledarutbildning med deltagare från olika förvaltningar i den kommunala organisationen. Jag valde att begränsa urvalet av deltagare till intervjuerna genom att göra ett bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurvalet skedde genom att en förfrågan om att ställa upp som respondent skickades ut genom e-post till deltagarna i den interna ledarutbildningen (se Bilaga 2). Deltagarna fick anmäla sitt intresse och jag tog kontakt med dem som hört av sig genom e-post. Av nitton deltagare valde fyra stycken att ställa upp som respondenter. De fyra respondenterna var vid tiden för intervjuerna i åldrarna 40 till 50 år och hade arbetat i kommunen mellan ett och tjugotre år. Tre av respondenterna är kvinnor och en respondent är man.

Intervjuer

Intervjufrågorna delades in i tre områden. Dels ett område, som handlade om respondenterna, dels ett område som handlade om den aktuella ledarutbildningen och ledarutbildningar i allmänhet och dels ett område som handlade om chefskap och ledarskap. Frågorna kring chefskap och ledarskap rörde tidigare erfarenheter, ett framtida ledarskap och vad de ville arbeta med om två år. Tidpunkten på två år har bestämts av kommunen, för att det finns en

förhoppning om att medarbetarna har en chefs- eller ledartjänst tills dess. Avsikten med intervjufrågorna var att skapa en djupare förståelse för respondenternas förväntningar på ledarutbildningen och det framtida ledarskapet.

Jag valde utifrån syftet och frågeställningarna att göra strukturerade intervjuer. Enligt Cassel och Symon (2004) passar strukturerade intervjuer studier som handlar om förväntningar. En strukturerad intervju följer ett färdigt frågeschema och för att testa ordningen av frågor, valde jag att göra den första intervjun som en pilotintervju. Meningen var inte att ta bort eller lägga till frågor, utan att undersöka ordningen på frågorna. Den första intervjun visade att två frågor behövde byta plats, i övrigt behöll jag ordningen på frågorna.

Intervjuerna gjordes på respondenternas arbetsplatser, antingen på deras arbetsrum eller i nära anslutning och tog mellan 25 minuter och en timme att genomföra. Och transkriberingarna har skett i nära anslutning till intervjutillfällena. Det totala antalet sidor datamaterial blev 31 sidor och omfattade både frågor och svar.

Etiska ställningstaganden

Innan jag började intervjun lämnade jag ut information om de etiska ställningstaganden som Vetenskapsrådet (1990) har fastställt för det humanistiska och samhällsvetenskapliga forskningsfältet, de så kallade *forskningsetiska principerna*. Det innebar att respondenterna fick del av följande information:

Informationskrav - Respondenterna fick information om syftet, att deras medverkan byggde på frivillighet och att de hade möjlighet att göra det utan yttre påtryckning.

Samtyckeskrav - Respondenten fick ge sitt samtycke till att medverka.

Konfidentialitetskrav – Respondenterna gavs information om att de ska skyddas från att bli igenkända. Enligt Vetenskapsrådet (1990) ska data inte vara för detaljerad, särskilt om det drabbar individer som inte kan försvara sig och som utmärker sig på ett eller annat sätt. De fick också information om att datamaterialet förvarades oåtkomligt för obehöriga.

Nyttjandekrav – Respondenterna fick också information om att datamaterialet endast skulle användas till forskningen, och att det inte skulle spridas vidare.

Jag avslutade intervjuerna med att delge respondenterna information om att studien skulle bli tillgänglig efter att studien hade blivit godkänd.

Analys

Jag började analysen med att läsa igenom svaren på alla intervjufrågorna (se Bilaga 1), för att få en överblick över vilka frågor som jag skulle kunna fördjupa mig i. Jag valde att fördjupa mig i frågorna 8, 10, 11, 12, 19 och 23 (se Bilaga 1), eftersom det visade sig att svaren var relevanta för att kunna besvara syftet och frågeställningarna.

Genom att göra en innehållsanalys (Merriam, 2009), kunde texten plockas ner i smådelar, för att komma åt nyckelbegrepp eller förklaringar, och på så sätt skapa sig en förståelse av innehållet i texten (Denscombe, 1998). Följande citat är ett exempel från innehållsanalysen:

Eh, det var ju innehållet... eh, den här utbildningens innehåll. Det handlar mycket om mig som person, så har jag uppfattat utbildningen och det är där jag behöver förstärka min roll.

I innehållsanalysen återkom orden innehåll och utbildning flera gånger. Jag kollade efter hur många gånger innehåll respektive utbildning förekom i citatet och skrev ner antalet träffar i en tabell. Därefter fick utbildning och innehåll bilda ett nyckelbegrepp i en annan tabell. En del av ovanstående citat: ”Det handlar om mig som person” fick sedan bilda en underavdelning till nyckelbegreppet, för att ge en koppling mellan det formella och informella lärandet (Illeris, 2007). För att underlätta översynen av nyckelbegreppen, markerades varje nyckelbegrepp med en färgmarkering. Jag använde färgmarkeringarna för att kunna jämföra mellan respondenternas svar. Jag fann att färgmarkeringarna bildade teman till exempel personlig utveckling samt ledarskap och chefskap. Dessa teman har använts för att redovisa resultatet.

Resultat

Resultatet redovisas i två avsnitt. Avsnitten baseras på frågeställningarna i studien; Förväntningar på den interna ledarutbildningen respektive förväntningar på framtidens ledarskap. För att respondenterna ska skyddas i så hög grad som möjligt kallas deltagarna i studien enbart för respondenter.

Förväntningar på den interna ledarutbildningen

Respondenterna sökte till den interna ledarutbildningen av olika anledningar och förväntningarna skilde sig därefter. En av respondenterna arbetar en hel del med att leda projektgrupper. Respondenten vill driva utvecklingen framåt i projektgrupperna och genom att gå den interna ledarutbildningen få ”mer kött på benen” både i teori och praktik för att bättre kunna leda grupperna. Det fanns också en nyfikenhet på vad ett ledarskap och chefskap skulle innebära och respondenten menade att det handlade om att sätta sig in i den världen, inte i chefskapet men i ledarskapet. En annan av respondenterna sökte till den interna ledarutbildningen för att kunna söka en chefstjänst. Respondenten hade varit chef på andra arbetsplatser tidigare och kände att tiden i organisationen hade varit som en

... lång anställningsintervju där vi får känna lite på varandra.

Enligt respondenten var förväntningarna på ledarutbildningen att den interna ledarutbildningen inte bara skulle bidra med personlig utveckling, vidgande av nätverk utan också att respondenten lärde sig nya teorier om ledarskap. Den tredje respondenten har ambitionen att arbeta mer med ledarskap och att lära sig mer om chefskapet, vilket gjorde att respondenten sökte till programmet. Förväntningarna var höga, men rimliga menade respondenten och utgick ifrån innehållet i ledarutbildningen och lärarnas bemötande i sin bedömning. Respondenten ville vara mer förberedd och uppleva att det respondenten gjorde var bra, inte bara ”skjuta från höften”. Respondenten hade prövat på att vara chef i ett par omgångar, efter att ha blivit uppmanad till det och respondenten trivdes med chefskapet, men ville bli mer förberedd. Förväntningarna på ledarutbildningen är höga menade respondenten och säger att

... vad jag tycker av vad jag har lärt mig till innehållsrättsligt och vad jag tycker att dom har svarat upp när jag har träffat dom. Eh... förväntningarna är väldigt

konkreta, jag vill att vi ska få eller jag ska få mer kött på benen kring hanteringen av den rena chefs...tjänsten.

Det fanns hos respondenten en ganska bra bild av ledarskapet, på grund av tidigare chefskap utanför organisationen. Respondenten eftersökte i utbildningen en handfast ledning och guidning i att vara chef. Det var det formella i chefskapet som respondenten var ute efter, eftersom respondenten skiljde på ledarskap och chefskap. Respondenten ansåg att en utbildning till chef eller ledare inte behöver betyda en "kvalitetssäkring", men att kombinationen av erfarenhet, dialoger och handledning kan leda till något positivt. Den fjärde respondenten hoppades ledarutbildningen skulle ge både lärdomar och större trygghet inom sig. Det var innehållet i utbildningen som lockade, att det handlade mycket om personen, så hade respondenten uppfattat det och det var där som respondenten behövde förstärka sin roll. Respondenten hoppades på att bli bättre på att ge positiv feedback till dem som respondenten arbetar med, och poängterade att det gjordes men att komma ihåg att göra det och att det skedde lite oftare. Respondenten hoppades också att utbildningen hjälper till att förstärka det som är bra och utveckla det så att det blir ännu bättre.

Det fanns förväntningar på personlig utveckling i den interna ledarutbildningen bland respondenterna. En respondent ville utveckla sin självkänedom och få en självinsikt i hur man bör hantera situationer med andra människor. Det fanns hos respondenten höga förväntningar på att få en utveckling inom det området. En annan av respondenterna menade att den personliga utvecklingen skulle leda till att respondenten lärde känna sig själv bättre. Respondenten hade förväntningar kring den interna ledarutbildningen, som att lära sig ledarskapsteorier, men också att utbildningen skulle ge personlig utveckling, så att respondenten kunde lära känna sig själv bättre. Hos en tredje respondent var förväntningarna på ledarutbildningen, att den skulle bidra till att finna sin personliga ledarstil. Respondenten utgick ifrån sig själv, och menade att det fanns en bra självbild, men att det fanns en vilja att bli så bra som möjligt som chef. En annan respondent ansåg att en ledarutbildning är personlig, att respondenterna tar till sig ledarutbildningen på olika sätt. Enligt respondenten befinner sig respondenterna på olika nivåer i livet och att respondenterna får utgå från det. Respondenten menade att det är när man är i en chefsposition som man egentligen vet vad som behövs för att vara chef.

Respondenterna har förväntningar på att den interna ledarutbildningen ska leda till en chefs- eller ledartjänst i organisationen. Målsättningen med den interna ledarutbildningen är att deltagarna ska ha en chefstjänst på första linjens nivå i organisationen inom en tvåårsperiod. För att undersöka hur mycket kunskaper som respondenterna hade om begreppen av ledarskap och chefskap, ställde jag frågor till respondenterna om vad som kännetecknade ett bra respektive dåligt ledarskap och ett bra respektive dåligt chefskap. Det visade sig under intervjuerna att respondenterna var osäkra på begreppen ledarskap och chefskap. På frågan om vad som kännetecknar ett bra respektive dåligt chefskap svarade en respondent att: "... jag får bli tyst en stund och fundera lite..." och en annan respondent svarade: "... vad var det jag svarade på innan, var det inte något sådant?". Respondenterna hade i föregående fråga (fråga 14 i Bilaga 1) fått svara på vad som kännetecknade ett bra respektive dåligt ledarskap. Samtidigt som det visade sig att det fanns en osäkerhet hos respondenterna om vad som skiljde begreppen ledarskap och chefskap åt, fanns det en större säkerhet hos respondenterna om vad som utgjorde en bra chef. En av respondenterna menade att en bra chef behöver inte vara en bra ledare. Den som är chef ska följa upp det som sker i organisationen och leda åt rätt håll och att ledarskapet handlar om att leda genom inspiration och motivation. En av de andra respondenterna menade att ett bra chefskap utgjordes av tillgänglighet, ett lyssnande och en tydlighet. Respondenterna behöver utöver en personlig utveckling också utveckla kompetens, det vill säga kvalifikation (Illeris, 2007) om begreppen ledarskap och chefskap, för att klara av chefstjänsten på bästa sätt (Ellström, 1992; Illeris, 2007).

Förväntningar på framtidens ledarskap

Förväntningarna på det framtida ledarskapet skiljer sig åt mellan respondenterna. En av respondenterna har förväntningar på att framtidens ledarskap innebär en vi-känsla, och att ledaren inte markerar riktningen. Att ledarskapet arbetar med att coacha medarbetarna, genom att inte ha för strikta ramar, riktlinjer och mål. En av de andra respondenterna tror och hoppas på att det blir ledare i olika tider, att det finns ledare för olika situationer, men ser helst att det finns ett delat ledarskap. Ytterligare en respondent tror att gamla tidens chef med expertkunskap är på väg bort, att ledarskapet handlar om målstyrning, och säger

att få människor i en viss riktning än att berätta exakt vad dom ska göra att jobba mycket med förtroende, att jobba mycket med tilltro och uppmuntran och så vidare.

I framtiden handlar det om att som chef få en helhetssituation mellan jobb och person, menade respondenten. Det gäller att få ihop sig själv som person och förståelse för exempelvis att det finns barn med i bilden. Enligt respondenten handlar det om att inte överge allt för att bli chef, utan att det går att ha ett liv utanför chefskapet. En annan respondent hade svårt tro att det gamla auktoritära chefskapet skulle komma tillbaka utan trodde mer på att det var individens eget ansvar tillsammans med chefens. Framtidens ledarskap präglas av människorna runt omkring, men också att anställningen handlar mycket mer om det egna ansvaret.

Enligt en av respondenterna har den långa anställningstiden i organisationen gett erfarenhet och kunskap om hur människor fungerar inom den kommunala organisationen och att det är den viktigaste kunskapen som följer med in i ledarskapet. En annan respondent menade att tidigare erfarenheter av att ansvara för människor, har gett erfarenheter som inte alltid var så goda utan kan vara onda, men att dessa erfarenheter följer med in i ett ledarskap. Enligt en tredje respondent har åren som ledare lärt respondenten att människor är olika och att det gäller att ta individer på olika sätt utan att det blir orättvist, och att vara så ärlig och sanningsenlig som det går. Det kan innebära att någon kan bli sårad, men att det ingår i ledarskapet menade respondenten. Enligt respondenten är det viktigaste att lärdomar dras av misstagen. Den fjärde respondenten arbetar utifrån målbilder och nämner sin tidigare bakgrund inom idrotten, att identifiera positiva målbilder eller personer, som inspiration, men också ta till sig och paketera om. Respondenten menar att människor har gjort bra saker tidigare och att respondenten vill använda sig av det på nytt, men på sitt eget sätt.

Diskussion

I diskussionen analyseras datainsamlingen utifrån en teoretisk referensram. Diskussionen är i likhet med resultatet uppdelad efter de bägge frågeställningarna.

Förväntningar på den interna ledarutbildningen

Resultatet visar att respondenterna har förväntningar på den interna ledarutbildningen, men väljer att uttrycka förväntningarna på olika sätt. En viss försiktighet kring tolkningarna av förväntningarna bör göras, eftersom respondenterna var i början av ledarutbildningen när intervjuerna genomfördes. Respondenterna hade gått på den interna ledarutbildningen i två veckor av tjugofyra när studien inleddes. De tre första intervjuerna gjordes innan momentet om ledar- och chefskapet, medan den fjärde intervjun hade flyttats fram en vecka och genomfördes några dagar efter momentet om ledar- och chefskapet.

Resultatet visar att respondenterna har förväntningar och mål med den interna ledarutbildningen. Hos en av respondenterna är målbilden tydlig. Respondenten förväntar sig att få lära sig ledarskapsteorier, få en personlig utveckling och att vidga sitt nätverk. Hos en annan respondent är det möjligheten att få egen personlig utveckling, och att få lära känna sig själv bättre i den interna ledarutbildningen. Detta verkar stämma bra in med den forskning som har gjorts kring ledarskapsutbildningar, att fokuset på ledarskapsutbildningar är på personlig utveckling och kompetensutveckling (Andersson, 2005). Respondenterna kan för att passa in i ett chefskap låtsas ändra sin personlighet, lura sin omgivning eller ignorera det hela. Men en varaktig förändring börjar inifrån och tar tid att komma tillrätta (McGregor, 1968). Resultatet visar ändå på att respondenterna är motiverade att gå den interna ledarutbildningen. Detta resultat är i överensstämmelse med Hedegaard Heins (2012) resonemang om att motivation kan uppstå ur ”förväntningar och mål” (s. 166), vare sig det bottnar i individen själv eller hos andra personer.

En personlig utveckling är inte det enda som respondenterna har förväntningar på utan också på att få teoretiska och praktiska kunskaper i den interna ledarutbildningen. De teoretiska kunskaperna handlar om att få lära sig ledarskapsteorier för att lära sig ledarskapet. De praktiska kunskaperna handlar om att pröva på chefskapet genom att följa en mentor under en dag för att få inblick i andra ledarstilar. Dessa förväntningar kan utifrån lärandeperspektivet tolkas som att det sker ett informellt och formellt lärande (Illeris, 2007) i den interna

ledarutbildningen. Det informella lärandet sker i ett sammanhang, där aktiviteten ”skugga chefen” visserligen sker som aktivitet i en utbildning, men i en miljö som är normal för en chef. Illeris (2007) kallar det informella lärandet för ”vardagslärande” (s. 255), för att ge en koppling till den situation som lärandet sker i. Enligt Ellström (1992) sker det formella lärandet genom utbildning. I den interna ledarutbildningen utvecklar deltagarna kompetens för ett ledarskap i organisationen (Ellström, 1992).

Resultatet visar att respondenterna förväntar sig att den interna ledarutbildningen ska leda till en chefs- eller ledarposition i organisationen. Röding och Blomquist (2011) menar att det brukar finnas förväntningar kring ledarskap och chefskap. Är målet med en chefstjänst en högre lön? Och är i så fall en chefstjänst värd löneförhöjningen, eftersom chefer inte brukar få någon övertidsersättning inom kommuner och landsting. För en respondent är målet med en chefstjänst möjligheten att påverka arbetet. Hur ser möjligheten ut för chefer att påverka i en offentlig organisation, som är beroende av ekonomisk finansiering i form av skatteintäkter och av politikernas styrning (Thylefors, 2007)? Och kan möjligheten att påverka se annorlunda ut i ett företag? Enligt Vrooms förväntningsteori (1995) kan ledarutbildningen ses som en prestation för respondenterna, där de förväntar sig att deras prestation belönas med en chefstjänst så att de får upp sin lön eller möjligheten att påverka. Respondenten har tilltro till att utfallet blir positivt. För att respondenterna ska lyckas omsätta sina kunskaper ifrån utbildningen, så skulle respondenterna enligt förväntningsteorin behöva se att deras utbildning är en merit i rekryteringen. De bör till och med få förtur till tjänster som annonseras ut. Respondenterna behöver också kontinuerlig uppföljning efter utbildningen i form av nätverksträffar och vidareutbildning, för att inte glömma bort sina nya kunskaper och färdigheter, men också bli uppmuntrade till att behålla sina kontakter från utbildningen, eftersom kontakter i dag är det som underlättar sökandet av nya tjänster.

Förväntningar på det framtida ledarskapet

Det är svårt att förutspå det framtida ledarskapet. I synnerhet som ledarskapet i en offentlig verksamhet utsätts för påtryckningar utifrån från såväl en politisk styrning och ekonomisk finansiering (Thylefors, 2007). Individens ansvar att bygga på sin kompetens blir allt viktigare i effekterna av den globalisering som pågår. En organisation som idag kan vara en kommunal verksamhet kan i morgon vara outsourcad eller vara ett kommunalt bolag. Det betyder att den anställda måste ständigt vara anställningsbar, både som medarbetare och som chef.

Deltagarna i den interna ledarutbildningen har inga garantier att de får en chefstjänst, utan att det handlar om ett tvåårsperspektiv, att under den tiden bygga på det informella och formella lärandet (Illeris, 2007) för att utöver det egna yrkeskunnandet vara attraktiva i rekryteringen av framtida chefer och ledare.

Resultatet visar att det skilde sig i förväntningarna på framtida ledarskap mellan respondenterna och att detta kan ha en avgörande betydelse för om respondenterna väljer att bli chef eller inte. Två av respondenterna har tidigare haft chefstjänst, en av respondenterna arbetar idag i en arbetsledande position med personalansvar och en respondent har erfarenhet av att leda projekt, men har inte haft någon anställning som ledare eller chef tidigare. Den som arbetat med projekt är intresserad av en ledartjänst, övriga av chefstjänster. Det påverkar inte bara valet av ledarposition utan kan också påverka svaren på frågorna, eftersom de har kunskaper om ledar- och chefskapet som inte den fjärde respondenten har. Det är svårt för arbetstgivare i dag att få medarbetare som inte har tidigare erfarenhet av chefs- eller ledarskap, eftersom var åttonde anställning i Sverige är en chefstjänst eller motsvarande cirka 500 000 personer (Ledarna, 2012).

Resultatet visar en skillnad i respondenternas förhållningssätt till ledarskapet. Kan detta förklara skillnaden mellan respondenterna, att tidigare chefskap kan avgöra om de väljer att bli chefer eller inte inom två år? Är blygsamheten för stor för den respondent som väljer att bli ledare i stället? Eller är det förutsättningarna för ledarposition som avgör? Hur viktigt är självförverkligandet för att uppnå en ledarposition? Kan det vara så att det inte är *när* en ledarposition ska uppnås utan att det *ska* göra det? McGregor (1968) definierar självförverkligande som "ett förverkligande av människans naturliga anlag" (s. 86).

Slutsatser

Följande slutsatser är kopplade till syftet och frågeställningarna, men ska inte ses som generella slutsatser, eftersom de baseras på resultatet från en kvalitativ studie med fyra intervjuer (Bell, 2006; Thomas, 2011). Jag kan dra följande slutsatser om respondenternas förväntningar på den interna ledarutbildningen och det framtida ledarskapet. Den första slutsatsen som jag kan dra är att respondenterna har förväntningar på den interna ledarutbildningen, men väljer att uttrycka dessa förväntningar på olika sätt. Den andra slutsatsen som jag har kunnat dra är att respondenterna förväntar sig en personlig utveckling och kompetensutveckling i den interna ledarutbildningen. Den tredje slutsatsen som jag har kunnat dra är att respondenterna förväntar sig att den interna ledarutbildningen ska leda till en chefs- eller ledarposition i organisationen. Den fjärde slutsatsen som jag har kunnat dra är att förväntningarna på det framtida ledarskapet skiljer sig mellan respondenterna, och att detta kan påverka valet av att bli chef eller inte.

Förslag till fortsatta studier

Ett förslag till fortsatta studier är att undersöka om kunskaperna om ledarskap förändras efter en intern ledarutbildning, eftersom Rosch och Cazas (2012) studie visade på att det skedde varaktiga förändringar av ledarkompetensen i en mätning tre månader efter avslutat ledarskapsprogram. Ett annat förslag till fortsatta studier, är att undersöka hur respondenternas chefer resonerar kring en intern ledarutbildning. Vilka förväntningar har cheferna på medarbetarna efter den avslutade ledarutbildningen? Tar cheferna tillvara respondenternas nya kunskaper från den interna ledarutbildningen under tiden som respondenterna väntar på en chefstjänst? Det sista förslaget är, om möjligheterna tillåter, att undersöka om deltagarna i den interna ledarutbildningen erhöll en chefstjänst efter den tvååriga tidsgränsen. Om deltagarna i den interna ledarutbildningen skaffat sig fördelar, i och med att de har avslutat den interna ledarutbildningen, i konkurrensen med andra sökande till chefstjänster? Jag anser att studier kring dessa förslag kan bidra med nya kunskaper till forskningen kring ledarutbildningar och till den organisation som anordnar en intern ledarutbildning.

Referenser

- Andersson, T. (2005). *Managers' identity work: Experiences from introspective management training*. Goteborg, Sweden: Bokförlaget BAS.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik (Uppl 4)*. Lund: Studentlitteratur
- Blomquist och Röding (2010). *Ledarskap: Personen Reflektionen Samtalet (Uppl 1:2)*. Lund, Stockholm, Sverige: Studentlitteratur.
- Cassell, C. och Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research (Reprinted 2011)*. London, England: SAGE Publications Ltd.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna (Uppl. 2:1)*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv (Uppl. 1:1)*. Stockholm, Sverige: CE Fritzes AB.
- Granberg, O. och Ohlsson, Jon (2009). *Från lärandets loopar till lärande organisationer (Uppl. 3:1)*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Hamilton, M. (2007). *Inte bara pengar... så får vi fram mogna chefer (2:a tryckningen)*. Stockholm: Santérus Förlag
- Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö, Sverige: Liber AB.
- Illeris, K. (2007). *Lärande (Uppl. 2:1)*. Lund: Studentlitteratur
- Kahlke, E. och Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering (Uppl. 1:11)*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Kaufman, E. K. (2012). What's Context Got To Do With It? An Exploration of Leadership Development Programs for the Agricultural Community. *Journal of Leadership Education*, 11(1). Läst den 23 november 2012 på http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2012_Winter/Kaufman%20Rateau%20Carter%20and%20Strickland.pdf
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Ledarna (2012). *Så belönas ledarskap: Ledarnas rapport om chefslöner 2012*. Läst den 25 november 2012 på http://www.ledarna.se/Documents/Rapporter/Lonestatistik/rapport_om_chefsloner_2012.pdf

- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi (Uppl 1:3)*. Stockholm, Sverige: Bokförlaget Natur och Kultur.
- McGregor, D. (1968). *Chefen (Uppl. 1:2)*. Stockholm, Sverige: J Beckmans Bokförlag AB/Bokbeckman AB.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation (2th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass
- Nationalencyklopedin (2013). *Förväntan*. Läst den 15 januari 2013 på http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/sve/förväntan?i_h_word=förväntan
- Odom, S. F., Boyd, B. L. och Williams, J. (2012). Impact of Personal Growth Projects on Leadership Identity Development. *Journal of Leadership Education*, 11(1). Läst den 23 november 2012 på http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2012_Winter/Odom%20Boyd%20and%20Williams.pdf
- Rosch, D. M. och Caza, A. (2012). The Durable Effects of Short-Term Programs on Student Leadership Development. *Journal of Leadership Education*, 11(1). Läst den 23 november 2012 på http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2012_Winter/Rosch%20and%20Caza.pdf
- Rubelowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap (Uppl. 2:7)*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Thomas, G. (2011). *How to do Your Case Study: A guide for students and researchers*. London, England: SAGE Publications Ltd.
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm, Sverige: Natur och Kultur.
- Vetenskapsrådet (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* Läst den 22 november 2012 på <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Originally published 1964 New York:Wiley.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations: Global edition (8th ed.)*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

INTERVJUFRÅGOR

Bakgrundsfrågor

1. Vad heter du?
2. När är du född?
3. Hur länge har du arbetat på kommunen?
4. Vad arbetar du med idag?
5. Har du någon tidigare ledarutbildning?

Utbildningsfrågor

6. Hur fick du reda på att kommunen skulle anordna K-RuT2.0?
7. Vad tyckte du om informationen kring K-RuT2.0?
8. Vad fick dig att söka till K-RuT2.0?
9. Har du sökt till den tidigare utbildningen K-RuT?
10. Vilka förväntningar har du på K-RuT2.0?
11. Har du länge velat gå en ledarutbildning?
12. Vad anser du att en ledarutbildning ska innehålla?

Chef/Ledarfrågor

13. Vad kännetecknar ett bra respektive ett dåligt ledarskap?
14. Vad kännetecknar ett bra respektive ett dåligt chefskap?
15. Vad är det som lockar dig att axla ett chefsansvar?
16. Vad tror du blir din största utmaning som nybliven chef?
17. Kan du ge exempel på en situation där du agerat som ledare?
18. Hur tror du att din personlighet framträder i ett ledarskap?
19. Vilka kunskaper och/eller erfarenheter tar du med dig in i ett ledarskap?
20. Vad anser du att du behöver komplettera med för att kunna arbeta som chef?
21. Om du skulle vara enhetschef för en dag och har alla befogenheter. Vad skulle du vilja förändra?
22. Kan du ge exempel när du fått eller gett kritik?
23. Vad tror du kommer att utmärka framtidens ledarskap?

Framtid

24. Vad tror du att du arbetar med om två år?

Avslutande fråga

25. Har du några ytterligare kommentarer till det som vi har diskuterat?

Hej allesammans

Vi har en student från Personalprogrammet, Jeanette Gustafsson, som har börjar skriva på sin C-uppsats vid Högskolan för Lärande och Kommunikation. Hon vill gärna intervjua några av er, c 45 minuter, och ställa frågor kring motivation- och ledarskap kopplat till programmet K-rut 2:0. Vore trevligt om några av er kunde ställa upp på detta. Kontakta Jeanette på hennes mail så får ni göra upp tid och plats för intervjun.

xx @ xx.com

//Häls xxxxx

xx xx

xx chef

xx xx xx @jonkoping.se

tfn: 036- xxx xx xx (mobil hänvisning)

Stadskontoret, xx avdelningen

Rådhuset

55189 Jönköping