



HANDELSHÖGSKOLAN

vid Göteborgs universitet

Företagsekonomiska institutionen

LUEC

Ledarutvecklingsprogrammet för erfarna chefer inom Sjöfartsverket - vilken nytta och effekt har det gett?

MAGISTERUPPSATS, MANAGEMENT

Vårterminen, 2013

Författare JOHNSÉN GUSTAFSSON, Paula

SJÖDELL, Linda

Handledare HEMLIN, Sven

Förord

Vår uppdragsgivare är Sjöfartsverket. Vi vill tacka våra handledare på Sjöfartsverkets HR-avdelning för visat intresse och engagemang. Dessutom vill vi tacka de chefer som genomgått ledarutvecklingsprogrammet LUEC och även deras chefer för deltagande i intervjuer, utan deras tid för reflektion hade inte vårt arbete varit möjligt.

Utbildningsledarna på INDEA tackar vi för deltagande i intervjuer och för värdefulla kommentarer.

Slutligen vill vi också tacka vår handledare på Gothenburg Research Institute vid Göteborgs universitet för stöd och goda råd.

Paula Johnsén Gustafsson

Linda Sjäddell

Paula Johnsén Gustafsson

Linda Sjäddell

Göteborg, december 2013

"Ledaren är den våg som driver skeppet framåt." - Leo Tolstoj

Sammanfattning

Organisationskulturen på Sjöfartsverket genomgår ett generationsskifte. Med nyanställda kommer ny erfarenhet och ett affärsmässigt fokus som delvis ersätter tidigare arbetssätt.

Syftet med vår uppsats inbegriper ett uppdrag att för Sjöfartsverkets räkning undersöka nytta och effekt av ledarutvecklingsprogrammet för erfarna chefer inom Sjöfartsverket. Kartläggningen av nytta och effekter skedde genom intervjuer med de chefer som deltagit i programmet, deras överordnade linjechefer och utbildningsledarna.

Vi kan utläsa av intervjusvaren att flera av kursdeltagarna efter utvecklingsprogrammet har fått en ändrad syn på ledarskapet inom Sjöfartsverket. De ser nya dimensioner av ledarskapet och reflekterar mer över det. Dessa nya insikter, tillsammans med nya verktyg och arbetssätt har gett flera av deltagarna en bättre självinsikt och ett ökat självförtroende i sitt dagliga ledarskap. Utbildningsledarna upplever att kursdeltagarna involverar sina medarbetare mer och delegerar fler och viktigare uppgifter än tidigare. Generellt säger de också att deltagarnas syn på ledarskap, coaching och feedback har förändrats. I princip alla utbildade chefer nämner att utbildningen har varit bra när det gäller innehåll, upplägg och utbildningsledare, men att det hade underlättat om utvecklingsprogrammets syfte och mål varit tydligare kommunicerat från Sjöfartsverket. Linjecheferna är även de välvilligt inställda till utbildningsinsatsen, och har hört mycket positivt från de medarbetare som deltagit.

Sammanfattningsvis finner vi kursdeltagarnas bättre självinsikt och ökade självförtroende i sitt dagliga ledarskap som den viktigaste nyttan och effekten av programmet. Vår främsta rekommendation till Sjöfartsverket är att formulera ett tydligt syfte samt en klar målsättning med utvecklingsprogrammet och förankra det i hela organisationen.

Abstract

The organizational culture of the Swedish Maritime Administration (SMA) is undergoing a generational shift. With new recruits, new experience and a business focus that partially replaces the previous business approach.

The purpose of this paper includes a mission on behalf of the Maritime Administration to explore the usefulness and impact of leadership development program for experienced managers within the Maritime Administration. The mapping of the benefits and effects occurs through interviews with the managers who participated in the program, their managers and educational leaders.

We can distinguish the interview responses that several of the participants, after the training program, have a new approach to leadership within the SMA. They are seeing new dimensions of leadership and reflecting more over it. These new insights, along with new tools and approaches have provided many of the participants with a better self-awareness and a greater confidence in their daily leadership. The educational leaders feel that the students involve their employees more and are delegating more important tasks to a larger extent than before. Generally, they also say that the participants' views on leadership, coaching and feedback have changed. In principle, all trained managers mentioned that the training has been good in terms of content, structure and educational leaders, but that it had facilitated if the aims and objectives have been clearly communicated by the SMA. The line managers are also positive to the training effort, and have received good feedback from their direct reports who participated in the program.

In summary, we see the participants' improved self-awareness and increased confidence in their daily leadership as the most important benefits and impact of the program. Our primary recommendation to the Swedish Maritime Administration is to formulate a more clear objective and goal with the training program and establish it throughout the organization.

Innehållsförteckning

Förord.....	I
Sammanfattning.....	II
Abstract.....	III
Innehållsförteckning.....	IV
Figurförteckning.....	VI
Kapitel 1.....	1
Allmän bakgrund.....	1
Utvecklingsprogrammets innehåll.....	1
Problembakgrund.....	2
Syfte.....	3
Avgränsningar.....	3
Avgränsning av studerade chefer.....	3
Undersökningens begränsning i tiden.....	4
Övriga avgränsningar.....	4
Forskningsfråga.....	4
Undersökningsmodell.....	5
Kapitel 2.....	7
Teoretisk referensram.....	7
Sammanfattning.....	9
Kapitel 3.....	11
Metod och empiri.....	11
Datainsamling och monitorering.....	11
Tillvägagångssätt, intervjuer och material.....	12
Målpopulation urvalsram.....	13
Kapitel 4.....	15
Resultat och analys av empirisk studie.....	15
Resultat av intervjuer.....	15
1. Företagskultur.....	15
2. Nya tankar och idéer.....	16
3. Syn på ledarskap.....	16
4. Förändrat ledarskap.....	17
5. Kommunikation.....	17

6. Åsikter och förslag från medarbetare	18
7. Mål och målsättning	19
8. Självisikt	19
9. Verktyg.....	19
10. Förslag på förändringar i utbildningsupplägg.....	20
11. Investering	20
Analys	21
Kapitel 5.....	25
Slutsatser	25
Rekommendationer.....	26
Metodbidrag och teoretiskt kunskapsbidrag	27
Metodbidrag.....	27
Teoretiskt kunskapsbidrag	28
Källförteckning.....	31
Publicerade källor	31
Internet-källor	32
Övriga källor	32
Bilagor.....	33
Utbildningsinnehåll – LUEC	34
Workshop 1 Uppdraget (27-29 nov. 2012).....	34
Workshop 2 Ledning och styrning (11-13 feb. 2013)	34
Workshop 3 Utvecklings- och förändringsarbete (24-26 apr. 2013).....	35
Workshop 4 Summering (12-14 jun. 2013)	36
Intervjufrågor (utbildade chefer)	37
Bakgrundsinformation.....	37
Intervjufrågor (linjechefer).....	38
Intervjufrågor (utbildningsledarna).....	39

Figurförteckning

1.7 Källtriangulering

5.3 Källtriangulering med tidsperspektiv

Kapitel 1

I det första kapitlet presenterar vi bakgrund och ger en beskrivning av Sjöfartsverkets organisation samt beskriver utvecklingsprogrammets innehåll, problembakgrund, syfte, avgränsningar, forskningsfråga och undersökningsmodell.

Allmän bakgrund

Sjöfartsverkets främsta uppgift är att tillhandahålla och utveckla säkra, miljövänliga och effektiva sjövägar med service dygnet runt. Den regionala organisationen är koncentrerad till den svenska kusten och de stora insjöarna. Sjöfartsverkets verksamhet är organiserad i sex affärsområden; Lotsning, Transport- och Farledsservice, Sjökommunikation, Bygg och Teknik, Sjögeografi samt Trollhätte Kanal. Dessa sex affärsområden är samlade i den gemensamma Affärsavdelningen. Utöver Affärsavdelningen är Sjöfartsverket organiserade i följande avdelningar och enheter; Marknad, Kommunikation, Utveckling och Kompetens (inkl. HR), Rederi, Samhälle, Sjö- och Flygräddning samt Styrning och Planering.

Sjöfartsverket är ett affärsdrivande statligt verk med huvudkontor i Norrköping och totalt ca 1 200 anställda; ca 20% kvinnor och 80% män. Verket leds av generaldirektör Ann-Catrine Zetterdahl. I ledningsgruppen för Sjöfartsverket ingår avdelningscheferna för Styrning och Planering, Affärer, Marknad, Samhälle, Isbrytarledning, Kommunikation, Rederi, Utveckling och Kompetens samt Sjö- och Flygräddning.

Utvecklingsprogrammets innehåll

Vår uppsats inbegriper ett uppdrag att för Sjöfartsverkets räkning utvärdera om det ledarutvecklingsprogram de mer erfarna cheferna i verket deltagit i under 2012-2013 har haft nytta och effekt.

Leverantör av utbildningen är INDEA, ett konsultföretag inom verksamhetsutveckling. Vi har via INDEA tagit del av den kursplan som sammanställts till Sjöfartsverket, se bilaga 1.

Utbildningen innehåller en rad olika moment, både individuella övningar och övningar i grupp. Kursdeltagarna har under perioden november 2012 till juni 2013 träffats som grupp vid fyra tillfällen, s.k. workshops, med följande teman: Uppdraget, Ledning och styrning, Utvecklings- och förändringsarbete samt Summering. Dessa tillfällen har varit i internatform

och pågått i tre dagar. Utöver dessa träffar har också varje enskild kursdeltagare haft så kallade coaching-tillfällen med en av kursledarna via telefon eller personligt möte. Vid dessa tillfällen har de deltagande cheferna fritt fått diskutera sin arbetsvardag och fått uppgifter att lösa, råd och stöd av utbildningsledarna.

Deltagarna har genomgått ett personlighetstest, Myers-Briggs Type Indicator¹, där individens preferenser för bl.a. tanke, känsla och struktur ger en personlighetsprofil. Dessa profiler arbetade man med i programmet för att förstå sin egen personlighet samt varandras olikheter.

Under workshop 2, Ledning och styrning, fanns BSC² med fokus på praktiskt användande med som en del av utbildningen. Ytterligare ett moment var att varje deltagare fick ett personligt porträtt av sig själv. Tillvägagångssättet var att en av kursdeltagarna intervjuade ett antal utvalda medarbetare till en av de andra deltagande cheferna. Därefter sammanställdes svaren till ett porträtt av henne/honom, som sedan presenterades under workshop 2-3, den 24-26 april 2013 (se bilaga 1), i grupper om tre kursdeltagare, s.k. TRIO-grupper.

Problembakgrund

Sjöfartsverket satsar stora summor på ledarutveckling. Åsikten inom verket, enligt våra uppdragsgivare, är att bra ledarskap är en grundbult i en effektiv organisation med god organisationskultur. Under 2012-2013 har en av satsningarna på förbättrat ledarskap varit ett ledarutvecklingsprogram för erfarna chefer (LUEC) där ett konsultbolag (INDEA) har anlåtats för att genomföra själva insatsen.

Sjöfartsverket startade under hösten 2012, med hjälp av två externa konsulter från INDEA, två olika ledarskapsprogram för utvalda ledare inom organisationen. Både nyligen tillträdde

¹ Myers-Briggs Type Indicator är uppbyggt kring fyra skalor (dimensioner), var och en med två motsatta svarsalternativ vilka betecknas som preferenser; extraversion-introversion, sinnesförmåelse-intuition, tanke-känsla och bedömning-perception.

(<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/> 2013-12-03)

² Balance Scorecard är en metod att styra organisationer och företag genom att anpassa verksamheten till organisationens vision och strategi, förbättra intern och extern kommunikation, och övervaka organisationens prestanda mot strategiska mål.

(<https://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> 2013-12-03)

chefer och erfarna chefer fick möjlighet att söka programmen. Denna uppsats och vårt uppdrag fokuserar på LUEC, ledarutvecklingsprogrammet för erfarna chefer.

Sjöfartsverket vill veta vilken nytta de erfarna cheferna har haft av genomgått program i sitt dagliga ledarskap. Sjöfartsverket vill även veta vilka verktyg ledarna har fått med sig och vilket värde de ger i deras ledarskap. Svaren på frågeställningarna kommer ge stöd i formulerandet av målsättning för vad kommande program ska ha för innehåll och omfattning. Sjöfartsverket kommer också med hjälp av svaren få inblick i och förståelse för vilken insats man behöver göra för att kommunicera och implementera de nya verktyg och strukturer som kursen har gett deltagarna, och som kan vara användbara i organisationen.

Från Sjöfartsverkets sida fanns från början ingen klar formulerad eller kommunicerad målsättning med ledarutvecklingsprogrammet; konsulterna från INDEA gavs mer eller mindre fria händer. Den HR-specialist som hade hand om upphandlingen av utbildningen lämnade Sjöfartsverket i samband med start, vilket gjorde att två andra representanter från HR-avdelningen fick axla ägandeskapet för utbildningen.

Våra egna frågeställningar är hur väl kurserna överensstämmer med de behov som finns i organisationen? Är kurserna mer teoretiska än praktiska? Finns det utrymme för de chefer som har gått kurserna att genomföra förändringar som exempelvis omstrukturering, nya mötesformer eller att formulera nya målsättningar?

Syfte

Vårt syfte är att undersöka nytta och effekt av ledarutvecklingsprogrammet för de erfarna cheferna inom Sjöfartsverket.

Avgränsningar

Avgränsning av studerade chefer

Både nya och mer erfarna chefer har genomgått ledarskapsprogram under perioden från september 2012 till juni 2013. Uppdragsgivaren, Sjöfartsverket, är främst intresserade av effekterna av programmet för de mer erfarna cheferna. Gruppen av nyare chefer utesluts ur denna uppsats, därför kursens innehåll är obligatoriskt och av grundläggande karaktär för de som tidigare ej haft en chefsroll. De mer erfarna chefer som kommer att studeras har olika

akademisk bakgrund (sjöbefäl, jurister, ekonomer m.m.) samt olika arbetslivserfarenhet. Vi kommer inte att fördjupa oss i studier av olika chefskategorier utan undersöka gruppen av erfarna chefer oavsett akademisk utbildningsbakgrund och tidigare erfarenhet.

Undersökningens begränsning i tiden

Undersökningen genomförs under en begränsad tidsperiod och möjliggör inte en före/eftermätning, dvs. mätning av chefsbeteende före jämfört med efter kursen. De chefer som genomgått kursen intervjuas vid en viss tidpunkt och förändringar över tiden kan endast belysas genom att fråga de deltagande cheferna vilken förändring de själva har upplevt.

Övriga avgränsningar

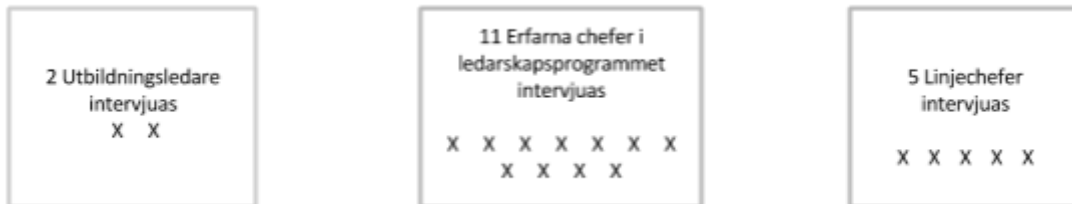
Vi kommer på inrådan av vår uppdragsgivare ej att kontakta medarbetarna till de chefer som genomgått programmet. Vi anser att det hade varit värdefullt att ta del av deras uppfattning om sina respektive chefer för att svara på huvudfrågan i uppsatsen; har ledarskapsprogrammet haft nytta och effekt? Sjöfartsverket menar dock att sannolikheten är hög att svarsfrekvensen blir för låg eftersom flera medarbetare inte är kontorsbaserade och har regelbunden tillgång till e-post. Detta gör, menar Sjöfartsverket, att det är bättre att använda en annan metod. När vi ifrågasatte detta antagande fick vi svaret från Sjöfartsverket att beslutet byggde på tidigare erfarenhet och att kvalitativa intervjuer är att föredra.

Forskningsfråga

Den centrala forskningsfrågan är om cheferna som genomgått programmet har blivit bättre ledare med den utbildning de har fått?

Undersökningsmodell

Vi har använt oss av trianguleringsmetoden enligt Mertens (2005) och har i detta fall valt källtriangulering, vilket innebär att tre perspektiv på utbildningens effekter har undersökts; de elva erfarna cheferna som deltagit i ledarskapsprogrammet, deras fem linjechefer och de två utbildningsledarna från INDEA.



Figur 1.7 Källtriangulering

Kapitel 2

Kapitel 2 innehåller den teoretiska referensram som vi använt. I vår problembakgrund beskriver vi att vi vill undersöka hur organisationskulturen tillåter ledarna att driva förändringar, om utbildningsinnehållet motsvarar Sjöfartsverkets behov samt om utbildningen har försett cheferna med relevanta verktyg.

Teoretisk referensram

Följande teoretiska utgångspunkt bildar ramen för vår undersökning. Utifrån teorin har vi formulerat praktiska problem och frågeställningar som vi vill få belysta. Dessa problem och frågeställningar har sedan gett grundstrukturen i de frågeguider vi skapat inför intervjuerna, enligt vald trianguleringsmetod.

Alvesson (1992) lyfter fram ledarskap som ett uttryck av en rad olika faktorer, varav företagets eller organisationens kultur är en. Organisationskulturen är viktig eftersom den ger en övergripande riktning för hur ledarna förväntas uppträda och agera. För att förstå vad som krävs för ett framgångsrikt ledarskap i en organisation behöver man förstå organisationens grundläggande funktioner. Alvesson drar även en intressant slutsats i sin artikel; det är alltid möjligt att överföra kunskap till människor, men det är svårt att ändra personligheter och mänskliga attribut. T.ex. uppfattas en del personer som mer extroverta och utåtriktade än andra, vilket är svårt att ändra på. Det är däremot möjligt att göra människor uppmärksamma på sin egen personlighet, och det går att öka en människans självinsikt samt kunskap om ledarskap.

Alvesson beskriver vidare i sin artikel ledarskap som en socialt integrerad åtgärd. En sådan åtgärd kan ses som en syntes av ledarskap fokuserat på institutionella och mänskliga resurser. Han hävdar vidare att synen på ledarskap, som ett uttryck av värderingar, normer och symboliska riktlinjer för förståelse, brukar kallas företagskultur eller ideologi. Fyra funktioner tycks vara avgörande i företag med flera olika avdelningar, och då speciellt för deras chefer. Den första funktionen handlar om att upprätthålla gränserna för organisationen där avdelningens chef har till uppgift att påminna den anställde om var han eller hon är anställd, och se till att personen känner att han eller hon är en del av och viktiga för företaget och de övriga anställda. Den andra funktionen som nämns är att vara en

sparringpartner eller ett bollplank för sina medarbetare. Den tredje avgörande faktorn är det interna sociala sammanhanget eller sammanhållningen och atmosfären inom företaget. Det är viktigt för chefen att understryka det kollektiva minst lika mycket som den enskilde anställda. Den sista och fjärde funktionen består i att upprätthålla en stolthet över företaget eller organisationen, vilken gynnar ledarskapet. Dessa fyra funktioner beskriver ett integrerat ledarskap och är därför intressanta att undersöka i vår studie.

Om en organisation är öppen och tillåtande för nya idéer och förändringsförslag påverkas enligt Nijstad, De Dreu, och Anderson, (2004) beteendet hos organisationens chefer och ledare. Dessa forskare belyser hur synen på innovativt beteende hos anställda har förändrats över tid. Förr ansågs ofta innovation som inkorrekt och respektlöst, nu ses det i stället som ett krav för att överleva i en alltmer föränderlig och konkurrensutsatt miljö. Forskarna hävdar i sin artikel att innovation och kreativitet är två skilda fenomen. Innovation handlar om att medvetet introducera och applicera nya och förbättrande sätt att göra saker på. Kreativitet rör sig endast om att generera nya idéer. Eftersom ledarutvecklingsprogrammet till stor del handlar om att implementera och använda nya verktyg i ledarskapet är det intressant att ta med ovanstående teori och undersöka om det finns utrymme för innovation inom Sjöfartsverket.

Yukl (2008) beskriver att högre chefer och andra ledare, med utgångspunkt i det flexibla ledarskapet, kan påverka det finansiella resultatet i en affärdrivande organisation. Tre nyckelfaktorer som påverkar det finansiella resultatet är effektivitet, anpassning och humankapital. Dessa tre resultatindikatorer påverkas av ledarnas beslut och agerande i organisationen. Den flexibla ledarskapsteorin konceptualiseras primärt på organisationsnivå, och den innehåller fyra olika variabler: 1) organisations effektivitet, 2) resultatindikatorer, 3) situationsvariabler och 4) ledarskapsbeslut och handlingar.

Yukl beskriver hur ledarna i en organisation kan förbättra organisationens resultat genom att påverka resultatindikatorerna. En form av inflytande är användningen av specifika ledarskapsbeteenden i samspel med underordnade, kollegor och utomstående. En andra form av inflytande innebär beslut om ledarskapsprogram och system, och organisationsstruktur. En tredje form av inflytande innebär beslut om konkurrenskraftig

strategi för organisationen. De tre formerna av inflytande måste användas tillsammans på ett konsekvent sätt för ett effektivt strategiskt ledarskap.

Ledarskapsbetenden beskrivs i artikeln och de tre typerna av ledarbeteende har olika huvudmål, de målen är i linje med de tre faktorerna för organisatorisk effektivitet.

Uppgiftsorienterat beteende är mest användbart för att förbättra effektivitet, förändringsorienterat beteende är mest användbart för innovationer och relationsorienterat beteende är mest användbart för att förbättra mänskliga resurser och relationer. Samtliga tre typer av ledarskaps betenden kan få konsekvenser för den organisatoriska effektiviteten. Yukl beskriver att många olika typer av ledarskapsprogram och system kan användas för att förbättra humankapitalet, de anställda inom organisationen. Det kan ske genom t.ex. utbildning, mentorprogram och personliga porträtt. Yukl lyfter fram att ledarskapsprogram kan ha sidoeffekter för andra resultatindikatorer och diskuterar också att ledarskapsprogram sällan blir framgångsrika utan stöd hos de högre cheferna i organisationen. Det underlättar om det tydliggörs varför programmet behövs, att det finns en plan för hur det ska implementeras i organisationen samt riktlinjer för förändringsprocessen. Eftersom vårt uppdrag är att svara på frågan vilken nytta och effekt ledarskapsprogrammet har haft är Yukls artikel intressant. Programmet kan ge positiva men även oönskade effekter i organisationen, det som Yukl nämner som sidoeffekter. Yukl menar att ett flexibelt ledarskap kan överbrygga glappet mellan ledarskap och styrning. Ett flexibelt ledarskap kan skapa en innovativ anpassning som är viktig vid dynamiska eller osäkra externa förutsättningar. Det kan exempelvis röra sig om snabb teknisk utveckling, politiska eller ekonomiska förändringar, högre kundkrav, ökad konkurrens eller minskade resurser. Dessa resonemang är relevanta för uppdraget vi har fått av Sjöfartsverket då syftet är att utvärdera ledarskapsprogrammets nytta och effekt.

Sammanfattning

Vår uppsats inbegriper ett uppdrag från Sjöfartsverket; att utvärdera deras ledarutvecklingsprogram för de mer erfarna cheferna inom verket. För att kunna svara på vår formulerade forskningsfråga; om cheferna har blivit bättre ledare, har vi valt att utgå från följande tre perspektiv.

Alvessons (1992) artikel fokuserar på företagskulturens påverkan på ledarskapet. Vi har härigenom försökt se om det inom Sjöfartsverket finns en företagskultur som är öppen för förändring och nya arbetssätt. Nijstad, De Dreu och Anderson (2004) behandlar förmåga och möjlighet att vara innovativ i en organisation, att komma med nya idéer och att implementera dessa i det dagliga arbetet då detta är nödvändigt för att vara en konkurrenskraftig organisation. Vi har också valt att belysa artikeln av Yukl (2008) för att kunna resonera runt effektivitetsmål och finansiella mål inom organisationen, som möjliggör för de deltagande cheferna att få gehör för sina och medarbetarnas förslag på förändring.

Kapitel 3

Metod och empiri

I kapitel 3 har vi valt att beskriva studiens genomförande, dvs. metod, urval och datainsamling.

Vi har valt metod med hänsyn till vad vi vill undersöka, samt vilka de praktiska förutsättningarna för undersökningen är. Vårt syfte är att, genom att undersöka uppfattningar och reaktioner hos chefer och utbildningsledare, avgöra om ledarutvecklingsprogrammet har haft någon effekt på ledarskapet inom Sjöfartsverket. Detta definieras i metodlitteratur som s.k. mjukdata och undersöks enligt Alvesson och Sköldberg (1994) bäst med hjälp av kvalitativ metod. Den kvalitativa metodiken används för att undersöka subjektiva och nyanserade beskrivningar av ett fenomen.

Metoden är en kvalitativ intervjumetod baserad på triangulering av datakällor. Mertens och Hesse-Biber (2012) diskuterar i sin artikel hur och när triangulering ska användas som undersökningsmetod, för att få en mer nyanserad förståelse för de fenomen som studeras. Triangulering innebär att vi ser på problemet ur flera synvinklar, t.ex. kan personer med olika relation till problemet intervjuas; s.k. källtriangulering. Olika forskare med olika yrkesperspektiv kan delta i datainsamlingen, observatörstriangulering, alternativt kan materialet analyseras med olika paradig, teoritriangulering. Vi har valt att använda metoden källtriangulering, Malterud K. (1998). Om utfall, analys och bild är överensstämmande för de olika angreppssätten, de tre olika källorna vi valt, kan validiteten anses vara relativt hög, Patton (1987). Metoden källtriangulering möjliggör också att urskilja om någon källa har en annan syn än de övriga två.

Datainsamling och monitorering

Datainsamlingen har skett under andra kvartalet 2013. Cheferna som ingår i vår undersökning är spridda geografiskt över Sverige; en del är kontorsbaserade, andra baserade på fartyg. Telefonintervjuer är det alternativ som varit praktiskt möjligt i vår undersökning.

Vi har av Sjöfartsverket fått kontaktuppgifter till samtliga elva chefer som genomgått programmet. Anställningstiden hos Sjöfartsverket uppgår i genomsnitt hos gruppen utbildade chefer till 13 år, och antalet år i chefsbefattning till i genomsnitt nio år. Utbildningsbakgrunden är generellt sett hög med utbildningar från civil och militär högskola eller universitet, samtliga deltagare har sedan tidigare gått olika ledarskapsprogram. Tio av deltagarna är män, en är kvinna. Den andra gruppen i undersökningen består av linjechefer, fem till antalet, samtliga är män. Tre av dem har varit anställda flera år inom Sjöfartsverket och två har varit anställda i mindre än fem år. Vi har även intervjuat de två konsulter från INDEA, båda med långvarig erfarenhet av ledarutveckling inom både privat och offentlig sektor, som har fungerat som utbildningsledare. Efter ett bortfall av en utbildad chef, har vi totalt genomfört 17 intervjuer.

Tillvägagångssätt, intervjuer och material

Vi har valt halvstrukturerade intervjuguider, Mertens (2005), för att fånga upp på vilket sätt utbildningens upplägg och genomförande eventuellt har påverkat personlig utveckling och färdigheter för ledarskap och förbättringsarbete.

Intervjuerna har i huvudsak genomförts per telefon. Vi skickade ett första introduktionsbrev via e-post till respondenterna, och följde därefter upp med ett telefonsamtal då vi bestämde tid för intervju. För att underlätta och säkra en god kvalitet på intervjuerna bokade vi in intervjutillfällena i god tid, samt skickade ut frågorna i förväg så att respondenterna hade möjlighet att läsa igenom dem och förbereda sig innan samtalet. En intervju, med en utbildningsledare från INDEA baserad i Göteborg, genomfördes via ett personligt möte.

Intervjuerna tog i genomsnitt ca 45 minuter att genomföra och fördelades lika mellan oss, Paula Johnsén Gustafsson och Linda Sjödel. Vi dokumenterade intervjuerna genom anteckningar under intervjutillfällena och läste, jämförde och analyserade sedan intervjusvaren tillsammans. Av sekretesskäl har samtliga anteckningar i efterhand avkodats, dock har vi i uppsatsen valt att ta med citat ur intervjuerna för att belysa viktiga fenomen.

Intervjusvaren har grupperats (utbildade chefer, linjechefer, utbildningsledare) och analyserats enligt trianguleringsmetoden för att jämföra likheter och skillnader.

Våra intervjuguider innehåller elva halvstrukturerade frågor, dvs. vi ger inte några alternativ som svarsmöjlighet. En gemensam intervjuguide med frågor, förankrade i tidigare empirisk

forskning och teori används, som enligt Mertens (2005) ger en försäkran om att samma områden besvaras av alla respondenter. Den ger enligt Mertens ett schema att hålla sig till och är en kanal som kan göra det lättare att hålla sig till ämnet men ger ändå möjlighet till nyanser med öppna frågor. Inga frågor har direkt anknytning till utbildningsprogrammets specifika moment (bilaga 1), utan rör innehållet som helhet.

Målpopulation urvalsram

De tre grupper vi har valt att intervjua är:

- De elva chefer som gått genomgått programmet, då det är intressant att undersöka vad dessa individer upplever att de har fått ut av ledarutvecklingsprogrammet; vilken nytta tycker de sig ha i sitt dagliga ledarskap och vilka verktyg som de har fått med sig från utbildningen har varit mest värdefulla för dem?
- De fem linjecheferna, eftersom de kan ge information om hur de upplever att den utbildade gruppen agerande i ledarskapsfrågor, om det har skett någon förändring i de utbildade chefernas beteende.
- De två utbildningsledarna från INDEA för att undersöka om de som utomstående källor upplever utveckling hos de utbildade cheferna.

Kapitel 4

Resultat och analys av empirisk studie

I följande kapitel kommer vi att presentera en sammanställning av svaren från intervjuerna, analysera dem utifrån triangulering, dvs. jämföra svaren mellan de tre grupperna, samt knyta an till tidigare teoridiskussion.

Resultat av intervjuer

1. Företagskultur

Vi kan tydligt se att organisationskulturen inom Sjöfartsverket upplevs på två olika sätt av de **utbildade cheferna**, delvis beroende vilket affärsområde i organisationen de tillhör, men även var de befinner sig rent geografiskt. Organisationen kan å ena sidan upplevas som konservativ och toppstyrd; ett gammalt verk med tydlig hierarki, där ledningen känns långt borta. Men det finns även flera som säger att de upplever företagskulturen som öppen och tillåtande med högt till tak. Många säger sig uppleva en tydlig förändring de senaste åren där affärsmässighet och vinstkrav, har kommit i fokus. Denna förändring har skett i samband med att en ny generaldirektör, med tidigare erfarenhet från privat näringsliv och en konkurrensutsatt marknad, tillträtt Sjöfartsverket.

När vi pratade med **linjecheferna** beskrevs företagskulturen till övervägande del positivt och man använde begrepp som öppenhet, transparens, professionalism och affärsmässighet för att beskriva Sjöfartsverkets kultur.

Utbildningsledarna upplever kulturen på Sjöfartsverket jämförbar med den hos Polisen och Räddningsverket där verksamheten har ett tydligt kärnuppdrag och medlemmarna är hängivna sina uppdrag och jobb. Engagemanget präglar organisationens kultur och man kan också se att 90% av alla chefer har en, enligt Myers-Briggs, liknande personlighetsprofil där *tanke* (beslutsfattande grundas på logik och objektivitet) och *bedömning* (hantering av den yttre världen sker helst genom bedömning) finns med.

2. Nya tankar och idéer

Inom Sjöfartsverket hör vi från de **utbildade cheferna** att det finns delade meningar om det går att få gehör för nya tankar och ideer. Det finns en genomgående uppfattning att det går bra att kommunicera nya idéer och förslag men det stannar allt för ofta som ett notat i ett protokoll. Det krävs mycket engagemang och energi för att driva igenom ett förslag.

Uppfattningen generellt är att man är lyhörd för tankar och idéer som inte kostar pengar eller som kanske kan spara pengar. Det är svårare med utvecklingsfrågor; "Vi har ingen kultur att investera i kvalitet i utförda tjänster." Organisationens storlek lyfts fram som en broms och även det ökade fokuset på kostnader. Vid utvecklingsfrågor eller investeringar är det trögt att få igenom förslag. Det kan innebära frustration hos medarbetarna att inte ledningsgruppen svarar på förslag.

De utbildade **linjecheferna** upplever att det är lättare att få igenom och driva förslag uppåt i organisationen. De säger själva att det troligen beror på den position de besitter, men även här omnämns verkets storlek och tidsaspekten som hinder för att få gehör när det gäller nya idéer och förslag.

Utbildningsledarna säger att de upplever att inställning hos Sjöfartsverket är klar. "Det är ett affärsdrivande verk som vill hitta nya vägar och grundinställningen är, kör!"

3. Syn på ledarskap

På frågan om synen på ledarskap har förändrats under året blev svaren från de **utbildade cheferna** mycket varierande; några tyckte att deras syn förändrats till det positiva, någon eller några tvärtom tyckte att upplevelsen av en toppstyrd organisation förstärktes under året. Ett par chefer undrade varför inte någon affärsområdeschef eller någon från högsta ledningen har gått utbildningen?

När det gäller **linjecheferna** så har inte synen på ledarskap förändrats nämnvärt under året, däremot lyfte ett par personer att det hade blivit större fokus på delegering av ansvar som ett resultat av Orion³-arbetet som genomförts under året.

³ I syfte att skapa en kundorienterad service- och kunskapsorganisation med en ekonomi i balans samt att påbörja förändringen av omvärldens bild av Sjöfartsverket, genomförs förändringsprogrammet Orion. Programmet innehåller en rad genomgripande förändringar i verksamheten. Fokus ligger på att skapa lönsamhet i både nya och befintliga affärer samt att flytta besluten så långt ut i organisationen som möjligt. (<http://www.sjofartsverket.se/upload/Pdf-Gemensamma/Sj%C3%B6fartsverkets%20tre%C3%A5rsplan%202013-15%20slutlig%20version.pdf> 2013-12-03)

Utbildningsledarna anser att kursdeltagarnas syn har förändrats till att se ledarskapet ur fler dimensioner.

4. Förändrat ledarskap

På frågan om ledarutvecklingsprogrammen har förändrat de **utbildade chefernas** faktiska ledarskap är svaren genomgående att kursen har lett till mer reflektion, de tänker mer på ledarskap. Genomgående upplevs också en ökad självinsikt och ett bättre självförtroende. Flera säger att de känner sig rustade för olika situationer, t.ex. om gruppen tycker olika eller om det är någon konflikt. Några säger att de har gått från kollektivt ledarskap där samma ledarskap används i hela gruppen, till ett mer individuellt ledarskap anpassat till den enskilde medarbetarens behov. Genom utvecklingsprogrammet har chefer i organisationen förts samman och lärt känna varandra, det har bildats ett informellt nätverk i deltagargruppen. Detta har lyfts fram som något positivt, som ger stöd och feedback i ledarskapet.

Linjecheferna upplever att de som har genomgått programmet har fått upp ögonen för nya saker. Det märks att de som gått utbildningen är tryggare i att ta ansvar och det nämns också i några fall att några deltagare har börjat ifrågasätta lite mer. Exempelvis har de i utbildningen fått en teoretisk genomgång av BSC (Balance Scorecard), där man ägnade ett utbildningspass till ett grundläggande gå igenom hur man framgångsrikt kan använda BSC som en metod för att sätta och följa upp mål inom företag och organisationer. Detta upplevdes inte vara helt i linje med hur Sjöfartsverket i praktiken arbetar med BSC idag och har lett till vidare diskussioner inom organisationen.

Utbildningledarna upplever att kursdeltagarna involverar sina medarbetare mer och delegerar mer ansvarsfyllda uppgifter. De konkreta förändringar de ser är deltagarnas sätt att föra samtal och delegera. "Generellt har också deras syn på ledarskap, coaching och feedback förändrats, människor drivs av positiv feedback och det är viktigt."

5. Kommunikation

Kommunikation har varit en viktig del av ledarutvecklingsprogrammet och både **utbildade chefer** och **linjecheferna** tycker att de har förändrat eller vill arbeta med att förändra sitt sätt att kommunicera med sina medarbetare. Det är tydligt att de som sitter åtskilda på olika geografiska platser upplever ett mycket större behov att arbeta med kommunikation än de som har sina medarbetare samlade nära sig och möjlighet till dagliga fysiska möten. Nya

medier, mötesformer och strukturer, dialogträning och personlig kommunikation är saker som cheferna nämner som resultat från utvecklingsprogrammet.

Några av **linjecheferna** tycker att ledarutvecklingsprogrammet har lyft frågor kring kommunikation, man har fått input från sina underordnade chefer vilket i sin tur har lett till dialog och förändringar.

Utbildningsledarna framför att dialog och coaching är viktiga frågor som är påbörjade, men som behöver arbetas vidare med inom organisationen.

6. Åsikter och förslag från medarbetare

På frågan om de **utbildade cheferna** tar till vara på sina medarbetares åsikter och förslag får vi naturligt många svar som; "Det gör jag alltid, eller åtminstone försöker alltid." De flesta säger att det inte blir bra om "jag" fattar besluten ensam, det finns så mycket kompetens i medarbetargruppen. Många pratar om en systematisk hantering av idéer och förslag med hjälp av C2⁴. Dock kan det finnas tillfällen, som när de är befälhavare till sjöss i dåligt väder, där det inte finns utrymme för att lyssna och diskutera. Hur medarbetarnas åsikter tas till vara beskrivs som genom lyssnande, dialoger, inhämtande av åsikter både via samtal, e-post och enkäter. Förslag på sådant som har genomförts är ofta av praktisk karaktär. "Hur ska vi hantera extremt väder?" eller "Kan vi flytta pricken eller bojen till ett nytt ställe?"

Linjecheferna berättar om att det finns ett verktyg i organisationen (C2), där förslag samlas upp. De flesta chefer säger att de låter sina medarbetare agera här, ofta går det bra om det är inom budgetramarna, annars för man ta en diskussion. Ett förslag kopplat till utbildningen är att några medarbetare ska hålla ett ledarprogram för de som ej har gått kursen för att vi ska få en gemensam plattform.

Utbildningsledarna upplever att det finns en process (C2) för att ta till vara och hantera nya idéer och förslag inom Sjöfartsverket. De säger också att det är viktig att fånga upp idéer från vardagen, som inte hamnar i något system. Det kan leda till en positiv förändring.

⁴ System för avvikelser-, förslags- och ärendehantering.
(<http://www.c2management.se/sv/system-c2/12-svenska/system-c2/31-enkel-aerendehantering-med-system-c2-2013-12-03>)

7. Mål och målsättning

Inom Sjöfartsverket arbetar man med styrkort (BSC), vilket är tydligt för både **utbildade chefer**⁵ och **linjecheferna**. Arbetsplatsträffar, funktionsmöten, individuella medarbetarsamtal och andra forum används för uppföljning av styrkorten.

Utbildningsledarna poängterar att deltagande cheferna inte har tillräcklig kunskap när det gäller BSC. Detta har även tagits upp till diskussion av cheferna under utvecklingsprogrammet och är något som behöver utvecklas och arbetas med inom Sjöfartsverket för att utvinna maximal nytta av metoden.

8. Självsikt

På frågan om de **utbildade cheferna** vet om de är uppskattade som chefer får vi hos samtliga svaret att de vet hur de uppfattas. De refererar både till den medarbetarundersökning som görs av HR, medarbetarsamtal och också till de personporträtt de fått i kursen. I grupper om tre (TRIO-grupper) har de intervjuat varandras medarbetare och sedan kopplat tillbaka vad som kommit fram. Detta lyfts fram som mycket värdefullt, dels den faktiska informationen men också stödet från de två kollegor som ingår i samma grupp.

När frågan ställs till **linjecheferna** blir inte svaret riktigt lika entydigt. De refererar till medarbetarundersökningen och medarbetarsamtal. De svarar i större utsträckning: "Jag tror att jag vet hur jag ligger till.", "Jag har en känsla.", "Jag brukar be om feedback.", "Jag upplever att det finns ett förtroende för mig."

Utbildningsledarna säger att det är svårt att veta, men nämner medarbetarundersökningen och att vikten av att ge och ta feedback tas upp under kursen.

9. Verktyg

Många av de **utbildade cheferna** som har genomgått LUEC säger att utbildningspasset om BSC var väldigt bra och givande, att de fått en helt annan förståelse för hur man arbetar med mål- kontra aktivitetsmål. Flera anser sig ha fått en bättre självbild med hjälp av Myers-Briggs och det personliga porträttet. Olika modeller och strukturer för mer effektiva möten är verktyg som uppskattats, likaså TRIO-samtal (se ovan). Många nämner också ett kursmoment där en grupps olika faser belystes, som mycket användbart i det dagliga arbetet

⁵ Bortsett affärsområdet Isbrytning där chefen inte är anställd av Sjöfartsverket, utan har sin anställning i ett bemanningsföretag och därmed inte har samma krav på sig att arbeta med mål och måluppfyllnad.

vid t.ex. implementering av nya arbetssätt och även när det tillkommer nya medarbetare i gruppen.

Linjecheferna säger sig se skillnad i dialogen med sina underställda, även om ingen av de kan nämna några konkreta verktyg upplever flera av dem skillnad i hur de underställda angriper problem och frågeställningar.

Utbildningsledarena ser att de utbildade cheferna har fått ny kunskap och insikt i bland annat arbetet med BSC, men man säger samtidigt att de utbildade cheferna kan ha svårt att övertyga sin chefer i en konservativ företagskultur.

10. Förslag på förändringar i utbildningsupplägg

På frågan om det finns något i utbildningsupplägget som deltagarna tycker behöver förändras eller om något saknas får vi många svar. Detta kan vi se som en indikation på avsaknad av tydligt formulerat och kommunicerat mål med utbildningen. De **utbildade cheferna** svarar att det kunde ha varit en bättre blandning i gruppen, kanske någon medlem ur ledningsgruppen, deltagare från fler delar av organisationen och fler kvinnor. Förslag på ett annat ansökningsförfarande? Många nämner kopplingen till verksamheten, vad förväntas av mig? Vad vill Sjöfartsverket få ut? Det kunde ha varit mer uppstyrt från Sjöfartsverket säger flera, det hade varit bra om Sjöfartsverket hade gått ut med vad det ska leda till. Många i organisationen vet inte att kursen genomförs; "Det kändes som utbildningen var mer för mig än för Sjöfartsverket!".

Linjecheferna säger att de inte har sett något upplägg för kursen, det hade varit bra. Någon tyckte att utbildningen sträckte sig över lång tid. Kundfokus är viktigt för cheferna som deltar i utbildningen och det borde enligt flera linjechefer varit tydligare i utbildningsinnehållet. Det kan ses som ytterligare en indikation på bristfällig kommunikation och målformulering.

Utbildningsledarna säger att de i efterhand tycker att syftet med kursen kunde ha varit tydligare och även rekryteringsprocessen till kursen. Kanske hade det också varit bra om deltagarna skrev ett utvecklingskontrakt ihop med sin närmsta chef före kursstart.

11. Investering

Samtliga grupper; de **utbildade cheferna**, **linjecheferna** samt **utbildningsledarna** är överens om att utbildningen har varit väl investerad tid. Däremot tycker några **utbildade chefer** att det har tagit mycket tid från det dagliga arbetet och flera har fått resa långt, även om de

själva försökt att planera in andra möten i samband med besök på annan ort för att effektivisera tid och minimera kostnader. Trots tidigare kritik gällande otydligt mål och syfte, anser i princip samtliga utbildade chefer att utbildningen varit välplanerad när det gäller innehåll, upplägg och utbildningsledare. Återigen nämner flera av kursdeltagarna det personliga porträttet som ett viktigt inslag i utvecklingsprogrammet, eftersom det bidragit till ökad självinsikt vad gäller egna styrkor och svagheter. **Linjecheferna** uttrycker även de att utbildningsinsatsen har varit väl investerad tid. De har via sina underställda hört att utvecklingsprogrammet varit utvecklande och motiverande, utvecklande genom den ökande självinsikten och motiverande genom t.ex. nya synsätt på hur arbetsuppgifter kan genomföras.

Analys

Av avsnitten ovan i resultatdelen har de tre källorna i stort gemensam syn när det gäller hur nya tankar och idéer tas emot inom organisationen, hur deltagarnas ledarskap har förändrats, arbetet med mål och målsättning samt vilka förändringar som behöver göras gällande utvecklingsprogrammets innehåll. De tre källorna har däremot skild syn när det gäller Sjöfartsverkets företagskultur, synen på ledarskap inom Sjöfartsverket, självinsikt och de verktyg som utvecklingsprogrammet har gett cheferna. Skillnaderna i svaren ger oss en indikation på hur ledarskapet i praktiken omsätts i organisationen. Vid analys av svaren kring företagskultur finner vi att de utbildade cheferna i mindre utsträckning beskriver Sjöfartsverkets företagskultur som öppen och transparent utan mer traditionellt hierarkisk, även om det förekommer skillnader inom de olika grupperna. En möjlig förklaring till denna iakttagelse kan vara att linjecheferna organisatoriskt arbetar närmre högsta ledningen och generaldirektören.

Intervjuade chefer hos Sjöfartsverket säger sig vara välkomna att presentera nya idéer och förslag, det finns ett system (C2) för att hantera och systematisera förbättringsförslag; man främjar kreativitet enligt Nijstad, De Dreu, Andersons (2004) definition av kreativitet och innovation. Många respondenter upplever det som relativt lätt att få gehör för nya tankar och idéer, dvs. man tillåts inom organisationen att vara kreativ. Samtidigt framkommer i våra intervjuer att det ofta är svårt att introducera och implementera de nya idéerna i organisationer, framförallt när det gäller idéer som innebär en ekonomisk investering för

organisationen. Detta talar för svårigheter att agera innovativt. Långt ifrån alla bra idéer förverkligas således. Denna diskussion stärks av vald metod triangulering av källan; alla intervjukällor uttrycker samma åsikt. För Sjöfartsverket, som vill arbeta mot att bli en mer affärsmässig organisation, kan innovation vara en viktig parameter för framgång och ett sätt att bättre ta till vara den kreativitet som finns inom organisationen.

Vi kan se att linjecheferna upplever de underställda som deltagit i utvecklingsprogrammet som mer ifrågasättande i sitt ledarskap än tidigare, t.ex. nämner de att flera av dem som genomgått utbildningen anser att organisationen behöver en gemensam förståelse för hur man arbetar med BSC. Även detta knyter an till artikeln av Nijstad, De Dreu och Anderson (2004) där författarna lyfter fram att innovation handlar om att medvetet introducera och applicera nya och förbättrande sätt att genomföra saker på. Högsta ledningen anser till skillnad från de deltagande cheferna att arbetet med BSC fungerar väl inom Sjöfartsverket, och ser inte något ytterligare behov av att arbeta med implementering av metoden.

En skillnad i resultatet är frågan om självinsikt, där de utbildade cheferna anser sig ha bra kunskap om hur de upplevs av andra och refererar till konkreta exempel, vilket i stor del är ett resultat av utvecklingsprogrammets olika moment. Linjechefernas svar baseras i större utsträckning på upplevelser och känslor. Detta ger oss en indikation av att de inte aktivt arbetar med den här typen av individuell utveckling. Som Alvesson (1992) diskuterar i sin artikel står *chefskapet* för det strikta och institutionella; ramar och rutiner i form av budget och regler m.m., medan *ledarskapet* vill utveckla medarbetarnas individuella tankar och känslor. Enligt utbildningsledarna är engagemang och stolthet två tydliga karaktärsdrag hos majoriteten av cheferna som har genomgått utvecklingsprogrammet. Exempelvis visar sig detta genom att övervägande delen av de utbildade cheferna säger sig veta att de är omtyckta och uppskattade som chefer som dessutom tar till vara på sina medarbetares åsikter och förslag. Dessa personer kan man enligt Alvesson styrka ytterligare i sitt ledarskap, genom att utveckla tankar och känslor kring att leda en grupp. Under utvecklingsprogrammet har man kontinuerligt arbetat med bl.a. coaching-tillfällen och det personliga porträttet för att styrka ledarskapet, se bilaga 1.

Linjechefernas syn på ledarskap hos de utbildade cheferna har förändrats under året, de ser t.ex. en större trygghet och ökat ansvarstagande i kombination med ökat ifrågasättande.

Däremot ser denna grupp inte någon generell förändring i synen på ledarskap inom Sjöfartsverket vilket de utbildade cheferna uttrycker. Detta ger oss en indikation på att utbildningsinsatsen inte varit vare sig kommunicerad eller förankrad hos linjecheferna. Det kan också vara ett resultat av ökad perception hos de chefer som gått ledarutvecklingsprogrammet; de har under utbildningsperioden, till skillnad från linjecheferna, reflekterat mycket över ledarskapsfrågor hos både sig själva och inom organisationen i stort. Yukl (2008) diskuterar i sin artikel olika ledarbeteenden och uttalar att ledarutvecklingsprogram måste vara förankrade hos de högre cheferna för att bli framgångsrika. Tre steg som säkerställer att programmen får genomslag, är enligt Yukl, först en förklaring till varför ett program ska hållas, sedan en plan för förändringsarbetet och därefter en plan för hur det ska implementeras. Yukl (2008) lyfter som ett exempel fram att om chefer till de som genomgår en kurs avsätter resurser och på så sätt skapar möjlighet för medarbetarna, kan de omsätta sina nya kunskaper i organisationen. Detta ser vi i intervjuerna när vi frågar vad som ytterligare skulle kunna förbättras inom kursen. Samtliga källor svarar att det hade varit bra om syftet med kursen hade varit förankrat och kommunicerat. Flera efterlyser även en plan för implementering av de nya kunskaperna i organisationen. I intervjuerna säger en av linjecheferna att Sjöfartsverket har en tydlig målsättning att vara affärsdrivande och att kursen borde fokusera mer på det. Yukl menar att det finansiella resultatet påverkas av kvaliteten på humankapitalet, dvs. organisationen kan förbättra sitt resultat genom att säkerställa att samtliga individer i organisationen har adekvat kompetens, full förståelse för uppsatta mål och att det finns en tydligt kommunicerad plan för vilket arbete som krävs för att nå dem.

Vid källtrianguleringen ser vi att både kursdeltagarna, deras chefer och utbildningsledarna beskriver en ökad reflektion för ledarskap hos de deltagande cheferna, Yukl (2008) beskriver att ledarskapsprogram kan ge effekt som ger sig uttryck i ledarens beteende, programmet fungerar som en intellektuell stimulering och kan ge ett ökat innovativt tänkande hos de deltagande och en vilja att förändra och förbättra den egna organisationen. Detta ser vi inom Sjöfartsverket där flera av de deltagande cheferna vill förbättra arbetet med BSC. Yukl (2008) beskriver också sidoeffekter och källtrianguleringen visar att samtliga tillfrågade källor ser ett visst inslag av ökat ifrågasättande av arbetssätt hos kursdeltagarna.

Kapitel 5

I kapitel 5 kommer vi att presentera de slutsatser som vi har kommit fram till och de rekommendationer som vill föreslå till Sjöfartsverket, samt vårt teoretiska kunskapsbidrag.

Slutsatser

Vår slutsats är att utvecklingsprogrammet har haft effekt. Vi kan i vår studie se ett antal nyttoeffekter av ledarskapsutvecklingsprogrammet på individnivå.

På individnivå uttrycker cheferna som deltagit i programmet att de upplever:

- En ökad självinsikt
- Ett ökat självförtroende
- En ökad reflektion runt ledarskap
- En ökad trygghet i att hantera olika åsikter i den egna gruppen
- En ökad trygghet i att hantera konflikter i den egna gruppen

Samtliga av dessa effekter vi ser på individnivå, stärks av källtriangulering.

Vidare säger sig respondenterna uppleva följande nyttoeffekter av ledarutvecklingsprogrammet.

- Ifrågasättande av organisationens arbete med BSC, vilket lett fram till att frågan om hur BSC kan användas har lyfts på olika områden i organisationen
- De deltagande cheferna har gått samman i nätverk för att kunna utbyta erfarenheter och ge varandra feedback och stöd
- Aktivt förslag att utbilda den egna gruppen i delmoment från kursen som uppfattats värdefulla, t.ex. kunskap om hur en grupp förändras över tiden

Vi utläser följande skillnader i källornas svar:

- Synen på Sjöfartsverkets företagskultur, dvs. formella och informella vanor, bruk och attityder inom organisationen.
- Synen på ledarskapet inom Sjöfartsverket, beroende på var i organisationen man är anställd upplevs Sjöfartsverket som mer eller mindre toppstyrt.

- Självisikt och de verktyg som utvecklingsprogrammet har gett cheferna; exempelvis upplever de deltagande cheferna att de ger förslag på förbättringar i arbetet med BSC, medan linjecheferna uppfattar sina medarbetare som positivt ifrågasättande.

Rekommendationer

I detta avsnitt har vi listat förslag på förbättringar och rekommendationer till Sjöfartsverket inför kommande ledarutvecklingsprogram. Sjöfartsverket kommer också med hjälp av svaren få inblick i och förståelse för vilken insats man behöver göra för att kommunicera och implementera de nya verktyg och strukturer, som kursen har gett deltagarna och som är användbara för hela organisationen.

Viktigast av allt är att säkerställa ett tydligare formulerat och kommunicerat syfte med utvecklingsprogrammet.

Vi rekommenderar Sjöfartsverket att se över rekryteringsprocessen vad gäller vilka individer som får möjlighet att gå utvecklingsprogrammet, samt hur grupperna sätts samman.

Vi får även en känsla av att man framförallt vill satsa på att styrka individen och genom ökat självförtroende som chef, därav de många individanpassade momenten i programmet. För att främja organisationskulturen, knyta ihop organisationen och arbeta mot gemensamma mål, rekommenderar vi ett gemensamt ledarutvecklingsprogram för erfarna cheferna inom Sjöfartsverket.

Vid årliga medarbetarsamtal skulle behovet av utbildning kunna diskuteras. Vi anser att kommande ledningsutvecklingsprogram även bör ha en representation av chefer på ledningsgruppsnivå samt en jämnare fördelning mellan kvinnor och män, vilket ger en tydligare förankring i hela organisationen och underlättare implementering av nya arbetsätt.

En bättre förankring av ledarskapsprogrammet i organisationen ger det en ökad status och genom att involvera linjecheferna i kursinnehållet skulle man också säkerställa ökade förutsättningar för deltagarna i form av tid. En rekommendation är att medarbetarna får skriva ett kontrakt innehållande förväntat resultat samt plan på uppföljning, med sina respektive chefer före kursstart. Genom att involvera linjecheferna bör man också utvärdera

tidsåtgången, antal dagar och tillfällen, och säkerställa att alla deltagare ges möjlighet att avsätta nödvändig tid. Utöver att inkludera linjecheferna anser vi även att högsta ledningen bör vara delaktig och involverad i innehållet för kommande program, och om möjligt representerade för att säkra implementeringen.

Sjöfartsverket genomgår en förändring mot en mer affärsmässig och kundorienterad organisation där man som chef och ledare behöver driva förändring inom sin grupp.

Denna förändring bör synas i utbildningens innehåll; ökat fokus och större utrymme bör ges åt affärsmässighet och utveckling av kundorienterat arbete. En viktig rekommendation är att säkerställa att samtliga i organisationen förstår hur man arbetar med BSC.

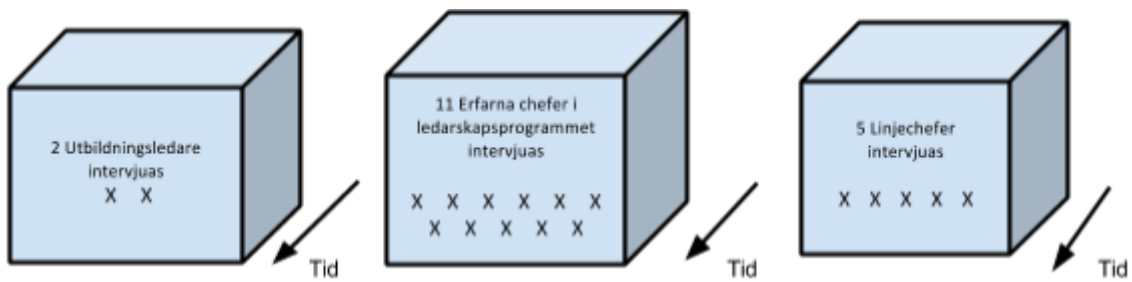
Vi ser ett behov av att bättre tillvarata de kreativa idéer och förslag som finns inom organisationen. Det finns ett verktyg (C2), men många medarbetare upplever att förslagen stannar där. Vi rekommenderar ett större fokus på innovation för att ta tillvara lönsamma idéer.

Metodbidrag och teoretiskt kunskapsbidrag

Metodbidrag

Källtriangulering innebär att informationen från alla grupperna behandlas likvärdigt, vilket innebär en jämlikhet mellan de jämförda grupper som är viktig ur validitetssynpunkt.

Tidpunkten för intervjuerna är en viktig parameter. Vi tror att det faktum att kursen pågick under nästan ett år gör att de svar vi får också är baserade på erfarenhet från arbetsvardagen i de tre skilda grupperna. Vi menar att förläggandet av intervjuerna till slutet av utvecklingsprogrammet gör att de kan belysa konkreta handlingar från kursdeltagarna. Vad vi menar är att genom tidsperspektivet åskådliggörs hur den under kursen inhämtade teorin omsätts i praktiken av de deltagande cheferna; även eventuella reaktioner och handlingar från linjecheferna iakttas. Att addera ett *tidsperspektiv*, en iakttagelse av hur lång tid som passerat, till triangulering (Figur 5.3) anser vi därför som en intressant utveckling av metoden, som skulle styrka dess validitet ytterligare. Vi menar att det ger ett tydligare svar på huvudfrågan i vår studie, nämligen vilken nytta och effekt programmet har haft.



Figur 5.3 Källtriangulering med tidsperspektiv

Teoretiskt kunskapsbidrag

De ledarskapseffekter som genomförd källtrianguleringen belyser är dels den individuella utvecklingen hos varje enskild kursdeltagare, t.ex. ökat självförtroende, ökad självinsikt och en ökad trygghet i att hantera gruppens dynamik. Vi finner också konkreta handlingar från kursdeltagarna i form av bl.a. ifrågasättande, nätverksbildande och förslag på att utbilda fler inom Sjöfartsverket.

Detta sker trots att det inte finns något formulerat syfte med kursen och inte heller några avsatta resurser för att implementera nya processer, något som Yukl (2008) lyfter fram som en framgångsfaktor för att nå effekt av ledarutvecklingsprogram. Yukl beskriver hur ledarna i en organisation kan förbättra organisationens resultat genom att påverka resultatindikatorerna; effektivitet, anpassning och humankapital. En form av inflytande är användningen av specifika ledarskapsbeteenden i samspel med underordnade, kollegor och utomstående. En andra form av inflytande innebär beslut om ledarskapsprogram och system, och organisationsstruktur. En tredje form av inflytande innebär beslut om konkurrenskraftig strategi för organisationen. De tre formerna av inflytande måste användas tillsammans på ett konsekvent sätt för ett effektivt strategiskt ledarskap.

Vi kan i vår analys av effekten av Sjöfartsverkets ledarutvecklingsprogram se att det inflytande som beslutet om ledarutvecklingsprogram ger är en utveckling av humankapitalet som vi beskriver ovan. Yukl beskriver ytterligare två former av inflytande för att påverka resultatindikatorerna; ledarskapsbeteenden och en konkurrenskraftig strategi. Det överrensstämmer med vår iakttagelse att kursen upplevdes mer som en investering i den deltagande individen, än för Sjöfartsverket som organisation. Yukl poängterar att de tre formerna av inflytande måste användas tillsammans på ett konsekvent sätt för ett effektivt ledarskap. Det är också de utvecklingsområden vi har identifierat och den rekommendation

vi ger Sjöfartsverket att ytterligare förtydliga sin kommunikation inom den egna organisationen och att låta chefer på högre nivå delta i kommande program.

Det datamaterial vi har efter genomförda intervjuer är relativt litet till omfattningen. Det är därför svårt att ge ett teoritillskott, det blir snarare ett teoristöd. Vi anser att den påverkan ledarskapsprogrammet haft på humankapitalet i form av den individuella utvecklingen hos varje enskild kursdeltagare, t.ex. ökat självförtroende, ökad självinsikt och en ökad trygghet i att hantera gruppens dynamik, och de konkreta handlingarna från kursdeltagarna i form av bl.a. ifrågasättande, nätverksbildande och förslag på att utbilda fler inom Sjöfartsverket, exemplifierar hur utveckling av den enskilda individen ger en utveckling av organisationen. Vi anser att detta är ett exempel på att teorin har stöd i de intervjuer vi har genomfört.

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, M. (1992) Leadership as a Social Integrative Action, *Organization Studies*, 13(2): 185-210

Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Andersson, N., De Dreu, C. and Nijstad, B. (2004), The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behaviour* 25

Malterud K. (1998) *Att kombinera metoder. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Studentlitteratur, Lund

Mertens D. M. (2005) *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods (2nd ed.)* Thousand Oaks, CA:SAGE.

Mertens och Hesse-Biber (2012) *Triangulation and Mixed Methods Research : Provocative Positions*, *Journal of Mixed Methods Research* 2012 6: 75

Patton M. (1987) *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. SAGE Publications.

Risling, U. och Risling, A. (1996) *Vattentrappan – Att utveckla organisatorisk kompetens*. Arbetslivsinstitutet.

Yukl, G. (2008) How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 708-722

Internet-källor

<https://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> 2013-12-03

<http://www.c2management.se/sv/system-c2/12-svenska/system-c2/31-enkel-aerendehantering-med-system-c2> 2013-12-03

<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/> 2013-12-03

<http://www.sjofartsverket.se> 2013-04-12

<http://www.sjofartsverket.se/upload/Pdf-Gemensamma/Sj%C3%B6fartsverkets%20tre%C3%A5rsplan%202013-15%20slutlig%20version.pdf> 2013-12-03

http://sv.wikipedia.org/wiki/Organizational_Behavior_Management 2013-12-04

Övriga källor

Chefer inom Sjöfartsverket som har deltagit i LUEC 2012-13 och deras chefer

Sjöfartsverkets HR-avdelningen

Bilagor

1. Utbildningsinnehåll LUEC
2. Intervjufrågor - utbildade chefer
3. Intervjufrågor - linjecheferna
4. Intervjufrågor - utbildningsledarna

Utbildningsinnehåll – LUEC

Workshop 1 Uppdraget (27-29 nov. 2012)

Program-presentation och pedagogisk idé

Utforskande samtal och etikkontrakt

Ledaruppdraget kopplat till Sjöfartsverkets mål och strategier

Ledarutmaningar

Backspegel

Mod att leda; MBTI och individuella styrkor/utmaningar

Dialogträning

Backspegel

Formulering av lärkontrakt

Coachande ledarskap

TRIO-arbete

Utcheckning

Uppgift till nästa Workshop:

Arbete utifrån det individuella utvecklingskontraktet

2 coaching-tillfällen per programdeltagare

Samla case "svåra samtal" inför nästa workshop

Workshop 2 Ledning och styrning (11-13 feb. 2013)

Introduktion

Sjöfartsverkets förväntningar: samtal med GD om ledning och styrning (Vattentrappa⁶)

Erfarenhetsåterkoppling lärkontrakt.

Backspegel

⁶ Vattentrappa är en metod som är användbar för att skapa samtal i en grupp och fånga upp synpunkter från alla deltagare och skapa en gemensam bild, men också för att hitta nya lösningar. Metoden är användbar för att träna lyssnande och reflektion. (Risling U. och Risling A. 1996)

OBM (Organizational Behavior Management)⁷ – en grund för ledning och styrning

Verksamhetsutveckling

Balanserat styrkort - praktik

Backspegel

Forts verksamhetsutveckling

TRIO-coaching

Utcheckning

Uppgift till nästa Workshop:

Arbete utifrån det individuella utvecklingskontraktet

2 coaching-tillfällen per programdeltagare

Genomförande av Personligt Porträtt

Workshop 3 Utvecklings- och förändringsarbete (24-26 apr. 2013)

Introduktion

Erfarenhetsåterkoppling lärkontrakt.

Betydelsen av feedback

Återkoppling Personligt Porträtt

Backspegel

Att driva utveckling och förändring

Utveckling av grupper, speciellt ledningsgrupper

Backspegel

Svåra samtal

TRIO-coaching

Utcheckning

⁷ OBM är den del av beteendeanalys som använder principer för förståelse och påverkan på beteende när det gäller system och organisationer. Syftet är bl.a. att förbättra prestationer, effektivisera ledarskap eller att säkra och trygga arbetsplatser. (http://sv.wikipedia.org/wiki/Organizational_Behavior_Management 2013-12-04)

Uppgift till nästa Workshop:

Arbete utifrån det individuella utvecklingskontraktet.

2 coaching-tillfällen per programdeltagare.

Workshop 4 Summering (12-14 jun. 2013)

Kommunikationsavdelningen:

Intern kommunikation/Extern kommunikation

INDEA:

Utvecklande ledarskap

Backspegel

Summering och feedback

Personlig utvecklingsplan

Avslutande TRIO-coaching

Intervjufrågor (utbildade chefer)

Bakgrundsinformation

- Hur många år har du arbetat inom Sjöfartsverket?
 - Hur många år har du haft en chefsbefattning
 - Hur många medarbetare rapporterar till dig?
 - Vad har du för akademisk utbildningsbakgrund?
 - Har du tidigare genomgått någon form av ledarutbildning, i så fall vilken?
1. Hur skulle du beskriva Sjöfartsverkets företagskultur?
 2. Upplever du att du får gehör för nya tankar och idéer i din organisation? På vilket sätt visar det sig? Försök att beskriva.
 3. Har din syn på ledarskapet inom Sjöfartsverket förändrats under året?
 4. Hur upplever du att ledarutvecklingsprogrammet har förändrat ditt ledarskap?
Ge exempel.
 5. Har du förändrat ditt sätt att kommunicera med dina medarbetare? Ge exempel.
 6. Tar du till vara på dina medarbetares åsikter och förslag? Ge exempel.
 7. Hur diskuterar du mål och måluppfyllnad med dina medarbetare?
 8. Vet du om du är uppskattad som chef? Hur vet du det?
 9. Vilka verktyg har du fått med från utbildningen?
 10. Finns det något i utbildningsupplägget som du tycker bör förändras? Saknar du något? I så fall vad?
 11. Slutligen, tycker du att utbildningen varit väl investerad tid?

Intervjufrågor (linjechefer)

1. Hur skulle du beskriva Sjöfartsverkets företagskultur?
2. Upplever du att du får gehör för nya tankar och idéer i din organisation? På vilket sätt visar det sig? Försök att beskriva.
3. Har din syn på ledarskapet inom Sjöfartsverket förändrats under året?
4. Hur upplever du att ledarutvecklingsprogrammet har förändrat din(a) medarbetares ledarskap? Ge exempel.
5. Har sättet att kommunicera med din(a) medarbetare förändrats under året? Ge exempel.
6. Tar du till vara på din(a) medarbetares åsikter och förslag? Ge exempel.
7. Hur diskuterar du mål och målluppfyllnad med din(a) medarbetare?
8. Vet du om du är uppskattad som chef? Hur vet du det?
9. Ger du utrymme för din(a) medarbetare att använda nya verktyg som han/hon har fått med sig från utbildningen?
10. Finns det något i utbildningsupplägget som du tycker bör förändras? Saknar du något? I så fall vad?
11. Slutligen, anser du att utbildningen varit väl investerad tid?

Intervjufrågor (utbildningsledarna)

1. Hur skulle du beskriva Sjöfartsverkets företagskultur?
2. Upplever du att kursdeltagarna får gehör för nya tankar och idéer i organisationen?
På vilket sätt visar det sig? Försök att beskriva.
3. Anser du att synen på ledarskapet inom Sjöfartsverket förändrats under året?
4. Hur upplever du att ledarutvecklingsprogrammet har förändrat kursdeltagarnas ledarskap? Ge exempel.
5. Har kursdeltagarnas sätt att kommunicera förändrats under året? Ge exempel.
6. Refererar kursdeltagarna aktivt till andra medarbetares åsikter och förslag?
Ge exempel.
7. Hur upplever du att mål och måluppfyllnad diskuteras inom Sjöfartsverket?
8. Ges kursdeltagarna möjlighet att använda de nya verktyg som han/hon har fått med sig från utbildningen?
9. Finns det något i utbildningsupplägget som du tycker bör förändras? Saknar du något? I så fall vad?
10. Slutligen, anser du att utbildningen varit väl investerad tid?
11. Får vi ta del av kursutvärderingen?