

Rapport

- Utvärdering av ledarskaps- och medarbetarskapsprogrammet vid Medarbetarcentrum i Borås

Johan Larsson och Gunnar Gelin



1. Inledning

Medarbetarcentrum i Borås har sedan 2011 bedrivit ett projekt med finansiering från Europeiska Socialfonden (ESF) kallat Funktionell kompetens. En del av detta projekt handlar om att utveckla och testa ett ledarskaps- och medarbetarprogram. Det denna rapport fokuserar på är de effekter programmets genomförande haft på chefernas ledarskapsbeteenden.

Programmets övergripande tanke är att öka reflektionen och nyttjandet av hälsofrämjande och effektiva beteenden i chefernas ledarskap för att påverka arbetsplatserna positivt.

1.1 Ledarskap

Ledarskap är viktigt i en organisation och chefen kan via sina val både ha en direkt beteendepåverkan och en indirekt utifrån de förutsättningar som ges medarbetarna. I detta program har två teoretiska baser använts. Dels den klassiska tre-dimensionella beteendeteorin (Arvonen, 2002; Yukl, 2012) och gemensamma beteenden inom hälsofrämjande och effektivt ledarskap (Larsson, 2010; Larsson & Vinberg, 2010).

Den klassiska beteendeteorin inkluderar tre dimensioner; relations-, struktur och förändringsorientering. Flera olika studier har visat behovet av dessa dimensioner för ett flertal olika utfall såsom hälsa, arbetstillfredsställelse, produktivitet, kvalitet, effektivitet (Ex. Arvonen, 2002; Larsson, 2010; Nyberg et al., 2005, Nyberg, 2008).

Rörande gemensamma ledarskapsbeteenden har nio olika huvudgrupper av beteenden identifierats (Larsson, 2010):

Tar både en strategisk och visionär roll

– Chefen skapar helhetsförståelse och kommunicerar var organisationen är på väg.

Satsar på kommunikation och information

– Regelbundna arbetsplatsträffar, naturliga mötesplatser, effektiva IT-system.

Delegerar både ansvar och befogenheter

– Litar på sina underställda.

Ökar lärandet inom organisationen

– Inga sanktioner vid felaktiga beslut.
– Ger både positiv och negativ konstruktiv återkoppling.

Coachar medarbetaren mot individuella och organisatoriska mål

– Pratar med och lyssnar på medarbetarens behov, idéer, önskemål och synpunkter under kontinuerliga medarbetarmöten och konversationer där stöd ges.

Arbetar för enkelhet i organisationen

– Uppmanar medarbetarna att ta egna beslut utifrån kundens bästa för att snabba upp

beslutsprocessen. En förutsättning för detta är väl specificerade ansvars- och befogenhetsområden för varje medarbetare.

Mänsklighet och förtroende

- Ser medarbetarens välbefinnande som en förutsättning för effektiva organisationer.
- Ger medarbetarna reellt inflytande över genomförandet av sina arbetsuppgifter

Ledaren går runt och är synlig på arbetsplatsen

- Ledaren pratar med medarbetarna ute på arbetsplatsen, inte bara om jobb utan även om hur de mår eller känner sig, det vill säga bygger upp en relation.

Reflektivt och personligt ledarskap

- Ledaren reflekterar över sitt ledarskap, har en positiv inställning och försöker skapa en positiv kultur på arbetsplatsen genom sitt beteende

Denna ledarskapsmodell inkluderar samtliga tre dimensioner i ledarskapet; relation, struktur och förändring. Modellen har ett tydligt medarbetarfokus och syftar till att skapa positiva resultat i verksamheten genom att ge förutsättningar för och kontinuerligt öka medarbetskapet. En viktig del handlar om relationsskapandet genom att vara synlig och prata med medarbetarna för att därigenom kunna ge stöd, utveckla medarbetaren och verksamheten samt ge bekräftelse. Detta ger goda förutsättningar för att skapa en god arbetsmiljö på arbetsplatsen och även för bra verksamhetsresultat. Genom att vistas i verksamheten frekvent integreras även det lagstadgade Systematiska arbetsmiljöarbetet på ett naturligt sätt i arbetet.

Forskning kring ledarskapsprogram har visat att det ger effekt att satsa på ledarskapsutveckling (se Avolio et al., 2009). Däremot är det mer begränsat med studier kring program som avser att påverka ledarskapet för att främja medarbetarnas hälsa. Två svenska studier har gett intressanta bidrag där de visade att olika former av ledarskapsutveckling kan påverka ledarskapet och i sin tur medarbetarnas hälsa (se Romanowska et al., 2011; Theorell et al., 2001). Studier om ledarskapsprogram som avser att påverka ledarskapet för att främja *både* hälsa och effektivitet är inte vanligt förekommande och här finns ett teoretiskt hål som behöver fyllas. Avsikten är att aktiviteterna genomförda i detta projekt kan ge ett bidrag till denna forskningsinriktning.

1.2 Ledarskaps- och medarbetarskapsprogrammet

Programmet utgick från de nio grupper av gemensamma hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteenden som är presenterade ovan. Under cirka ett år genomfördes sju olika kunskapsdagar för cheferna med syftet att ge medverkande chefer möjlighet till teoretisk kunskap om ledarskap och dess effekter, praktiskt träna på olika situationer i arbetsmiljön, reflektera individuellt och i nätverk, konkreta verktyg att använda i utvecklingen av sig själv och sitt ledarskap. Verktuget Ledarskapsbokslut användes som stöd i chefernas reflektion. Ledarskapsbokslut innehåller reflektion utifrån fem olika steg; 1. Människosyn och värderingar, 2. Sina ledarskapsbeteenden, 3. Medarbetarnas beteenden, 4. Utfall, både rörande verksamheten och egen hälsa och 5. Förbättringsplan (se boken *Ledarskapsbokslut*: Larsson, 2012). Detta kompletterades med individuella beteendevärderingsrapporter där både chefen själv och chefens underställda fick skatta ledarskapsbeteendena. Mellan kunskapsdagarna fick cheferna sex stycken individuella coachingsamtal med coacher från Medarbetarcentrum i

Borås. Några av deltagande chefer fick även stöd i att arbeta med grupputveckling utifrån Susan Wheelans modell (se Wheelan, 2013) tillsammans med Medarbetarcentrum.

2. Metodologiska perspektiv på utvärderingen

Fokus i denna slutrapport är på hur chefernas ledarskap förändrats utifrån sin medverkan i programmet. Som en bas har drygt 80 individuella delrapporter arbetats fram till cheferna. Dessa rapporter består av chefernas utfall när det gäller både sina egna och medarbetarnas skattningar av ledarskapsbeteenden. Denna rapport sammanfattar de övergripande resultaten för både interventions- och jämförelsegruppen.

Samtliga chefer i programmet och jämförelsegruppen kommer från olika kommuner på västkusten. Totalt var det 22 chefer som startade ledarskapsprogrammet. Urvalet av chefer och deras arbetsplatser genomfördes utifrån att få en blandning av hierarkisk position, ålder, kön, utbildningsnivå, grad av intresse att medverka. Detta för att få en så blandad grupp som möjligt. En jämförelsegrupp skapades som inte tog del av ledarskapsprogrammet utan där istället sedvanliga insatser genomfördes utifrån kommunernas arbets sätt. Urvalet av chefer och arbetsplatser gjordes för att i möjligaste mån matcha de verksamheter och chefer som ingick i programmet. Deltagarna i jämförelsegruppen och interventionsgruppen valdes ut från samma kommuner vilket innebär att arbetsplatserna verkar i samma kontext både arbetsorganisatoriskt och geografiskt.

En enkät skapades utifrån tidigare forskning rörande den tre-dimensionella ledarskapsbeteendeteorin, hälsofrämjande och effektivt ledarskap (kallad ledarskapsmodellen i denna rapportens resultatavsnitt), kreativt arbete, produktivitet, hälsa samt olika bakgrundsvariabler.

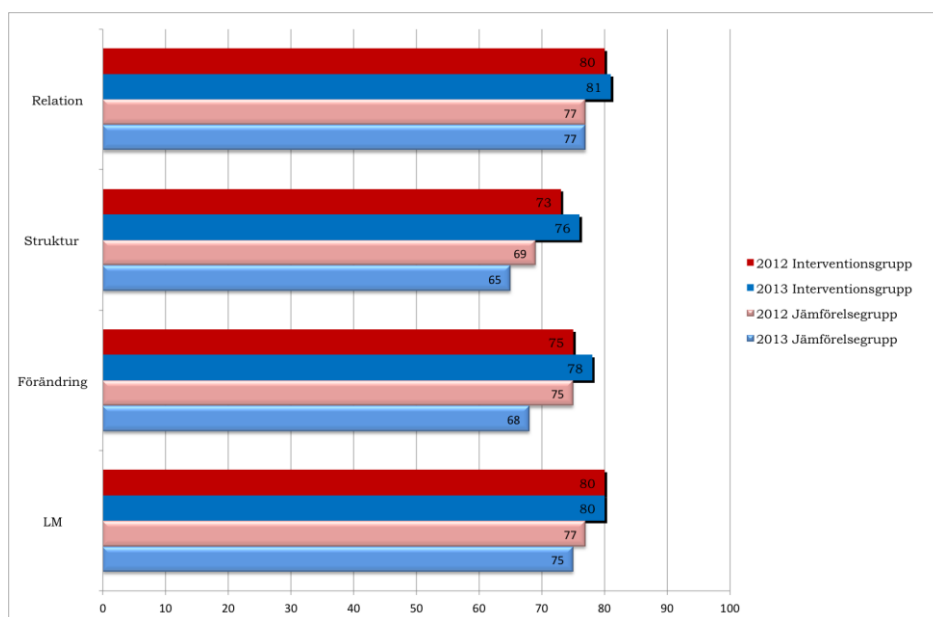
Innan programmet startade genomfördes en mätning under våren 2012. I interventionsgruppen svarade 22 chefer och 274 medarbetare vilket ger en svarsfrekvens på 100 % för cheferna och 71 % för medarbetarna. I jämförelsegruppen svarade 8 chefer och 59 medarbetare vilket ger en svarsfrekvens på 100 % för cheferna och 71 % för medarbetarna även i denna grupp. Efter detta genomfördes ledarskapsprogrammet i interventionsgruppen medan jämförelsegruppen fick sedvanlig insats. En uppföljande mätning genomfördes under våren 2013 då programmet avslutats. Samma frågeformulär som vid mätning 1 användes. Några chefer hade bytt tjänst inom eller utom kommunerna och kunde därför inte följas. I interventionsgruppen svarade 17 chefer och 198 medarbetare. Det motsvarar 100 % svarsfrekvens för cheferna och 73 % för medarbetarna. I jämförelsegruppen svarade 7 chefer och 52 medarbetare vilket motsvarar 86 % svarsfrekvens för cheferna och 74 % för medarbetarna. 173 individer gick att följa mellan mätning ett och två, d.v.s. de personer som besvarat enkäten båda gångerna. Analyserna utgår från denna grupp av samma individer där uppdelning sker utifrån interventionsgrupp/jämförelsegrupp, chef/medarbetare och olika homogena kluster av arbetsplatser. En styrka i denna design är att det är möjligt att följa individuella effekter hos samma personer för att avgöra hur programmet påverkat. Det är viktigt att notera att denna grupp är en selekterad grupp från arbetsplatserna och att resultaten kan skilja sig från resultat för hela arbetsplatsen vid mättillfällena (de som slutat eller börjar kan ha andra uppfattningar än denna selekterade grupp). Urvalsgruppen kan beskrivas som de individer som svarat på enkäten och arbetat på arbetsplatserna vid mättillfällena. Datamaterialet är inte heller omfattande varför slutsatserna måste beaktas med försiktighet och ses som tendenser.

3. Medelvärden för interventions- och jämförelsegruppen 2012/2013

Här presenteras en beskrivning av interventions- och jämförelsegruppens medelvärden för åren 2012 och 2013. Materialet är uppdelat på chefer och medarbetare. Chefernas svar är deras egen självskattning av sina ledarskapsbeteenden. Medarbetarnas svar är skattningar av sin chefs ledarskapsbeteenden. Fyra staplar för respektive ledarskapskala; relations-, struktur- och förändringsorientering samt hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteenden (kallade ledarskapsmodellen och förkortat med LM). Relations-, struktur- och förändringsorienteringen inkluderar sex frågor i varje index. Ledarskapsmodellen inkluderar 18 frågor i indexet. Medelvärdena har avrundats till närmaste heltal. Först presenteras interventionsgruppens resultat för 2012 och 2013 (röda och blå staplar) och sedan jämförelsegruppens resultat för 2012 och 2013 (ljusröda och ljusblå staplar).

3.1 Chefernas medelvärden i interventions- och jämförelsegrupp

Här presenteras chefernas medelvärden för år 2012 och 2013 uppdelat på interventions- och jämförelsegrupp.

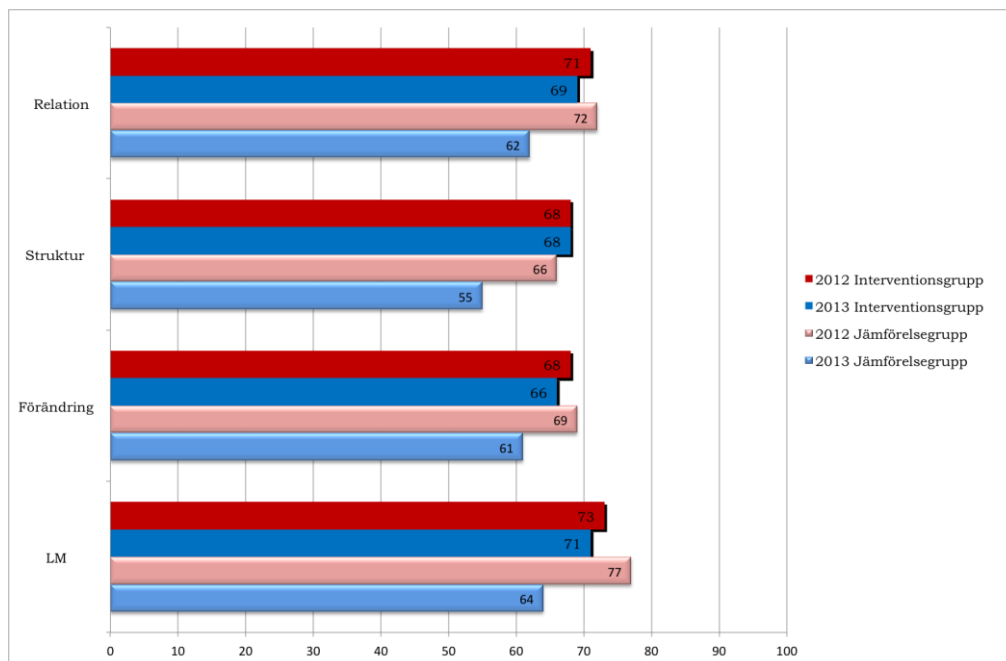


Cheferna i interventionsgruppen har ökat sina ledarskapsbeteenden rörande samtliga fyra ledarskapsindex. Ett skalsteg för relationsorienteringen, tre skalsteg för struktur- och förändringsorienteringen, och strax under ett halvt skalsteg för de hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteendena (framgår ej i diagrammet p.g.a. avrundningarna). Cheferna i jämförelsegruppen har minskat sina ledarskapsbeteenden i samtliga fyra ledarskapsindex. Cirka 0,1 skalsteg rörande relationsorienteringen (framgår ej i diagrammet p.g.a. avrundningarna), fyra skalsteg för strukturorienteringen, sju skalsteg för förändringsorienteringen, 2 skalsteg rörande de hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteendena.

Den övergripande tendensen utifrån medelvärdesdiagrammet är alltså att cheferna i interventionsgruppen skattar sina ledarskapsbeteenden högre 2013 än 2012 och cheferna i jämförelsegruppen skattar sina ledarskapsbeteenden lägre 2013 än 2012.

3.2 Medarbetarnas medelvärden i interventions- och jämförelsegrupp

Här presenteras medarbetarnas medelvärden rörande skattningarna av sin chefs ledarskapsbeteenden för år 2012 och 2013 uppdelat på interventions- och jämförelsegrupp.



Medarbetarna i interventionsgruppen skattar att deras chef har minskat sina ledarskapsbeteenden rörande samtliga fyra ledarskapsindex. Två skalsteg för relationsorienteringen, cirka 0,8 skalsteg för strukturorienteringen (framgår ej i diagrammet p.g.a. avrundningarna), två skalsteg för förändringsorienteringen och de hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteendena. Medarbetarna i jämförelsegruppen skattar att deras chef har minskat sina ledarskapsbeteenden i samtliga fyra ledarskapsindex. Tio skalsteg rörande relationsorienteringen, 11 skalsteg för strukturorienteringen, 8 skalsteg för förändringsorienteringen och 13 skalsteg rörande de hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteendena.

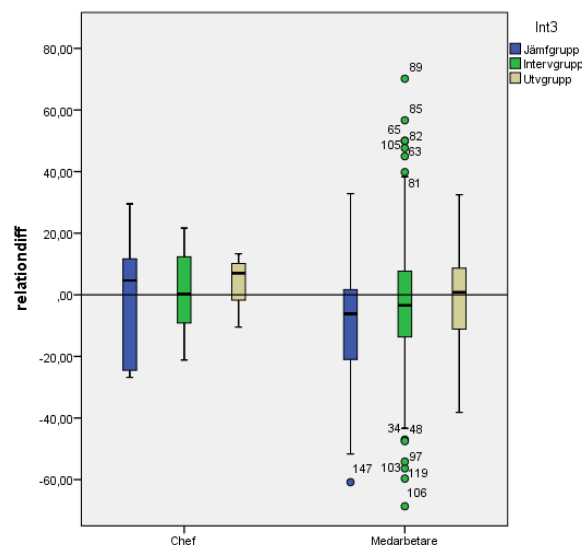
Den övergripande tendensen utifrån medelvärdesdiagrammet är alltså att både medarbetarna i interventions- och jämförelsegruppen skattar att deras chefs ledarskapsbeteenden är lägre 2013 än 2012. Försämringen är mycket större i jämförelsegruppen än i interventionsgruppen. Det är tydligt att en försämring skett i båda grupperna men att ledarskaps- och medarbetarskapsprogrammet kan ha minskat denna försämring genom interventionen. Det är också intressant att interventions- och jämförelsegrupp hade ungefär lika skattningar av sin chefs ledarskapsbeteenden vid utgångspunkten år 2012 rörande relations-, struktur och förändringsorienteringen. Rörande de hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteendena hade jämförelsegruppen en högre skattning än interventionsgruppen vid utgångspunkten 2012 men vid 2013 års mätning var skattningen betydligt lägre.

4. Analys av hur interventionen påverkat ledarskapsbeteendet utifrån interventionsstyrka

Denna analys fokuserar på hur interventionen i form av programmet och grupputvecklingsinsatsen påverkat ledarskapsbeteendena i relation till jämförelsegruppen. Fyra olika variabler som berör ledarskapsbeteenden analyseras; relations-, struktur- och förändringsorientering samt hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteenden.

4.1 Förändring på Relationsskalan i jämförelsegrupp, interventionsgrupp och utvecklingsgrupp med uppdelning på chefer och medarbetare

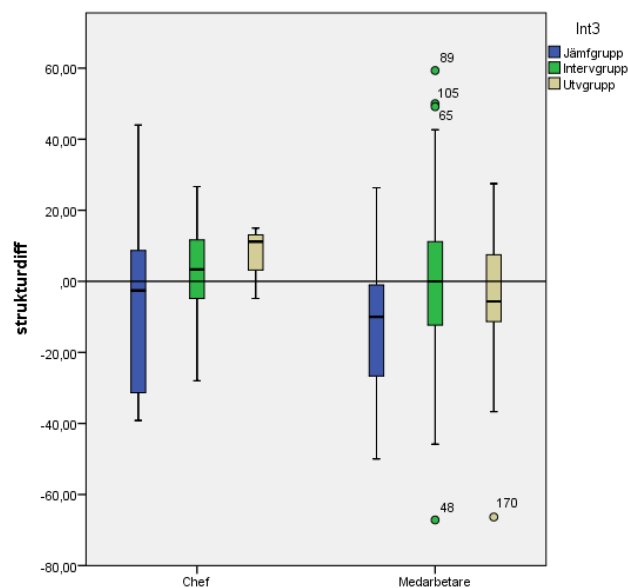
Här genomförs en analys av hur ledarskapsbeteenden inom relationsdimensionen förändrats. Tre olika grupper används. Jämförelsegruppen är arbetsplatserna som fick sedvanlig insats. Interventionsgruppen är de arbetsplatser där chefen ingick i programmet. Utvecklingsgruppen är de arbetsplatser där chefen ingick i programmet och där medarbetarna medverkade i grupputvecklingsinsats. Utvecklingsgruppen fick därmed den starkaste interventionen. Analysen är också uppdelad på chef och medarbetare. Detta eftersom de representerar olika perspektiv. Chefen gör självskattningar av sitt eget ledarskap och medarbetarna skattar sin chefs ledarskap. Analysen presenteras i en så kallad boxplot där det framgår om det finns tydliga skillnader eller inte. Beskrivning av hur ett boxplotdiagram tolkas finns i Bilaga A. Variabeln relationsbeteenden består av sex frågor och beräknas genom att värdet på indexet för mätning 2 tas minus värdet för mätning 1. Detta innebär att ett värde större än noll innebär en förbättring av relationsbeteenden och ett värde mindre än noll en försämring jämfört med mätning 1. Samtidigt är det viktigt att notera utgångspunkterna för interventions-, utvecklings- och jämförelsegruppen vid mätning 1. Dessa utgångspunkter underlättar/försvårar för att få förbättringar för de olika indexen (se avsnitt 3.1 och 3.2 där chefs-/medarbetargruppen utgångslägen presenteras). T.ex. är chefsgruppens skattningar tre skalsteg högre i interventions-/utvecklingsgruppen jämfört med jämförelsegruppen rörande relationsorienteringen vilket gör det svårare för interventions-/utvecklingsgruppen att få till en förbättring p.g.a. mindre förbättringspotential. I jämförelsegruppen har medarbetargruppen skattat relationsorienteringen ett skalsteg högre än interventions-/utvecklingsgruppen.



Det går inte att se tydliga förändringar i boxplotten. Medianvärdet ökar något med ökande interventionsstyrka i medarbetargruppen, men denna tendens är inte tydlig.

4.2 Förändring på Strukturskalan i jämförelsegrupp, interventionsgrupp och utvecklingsgrupp med uppdelning på chefer och medarbetare

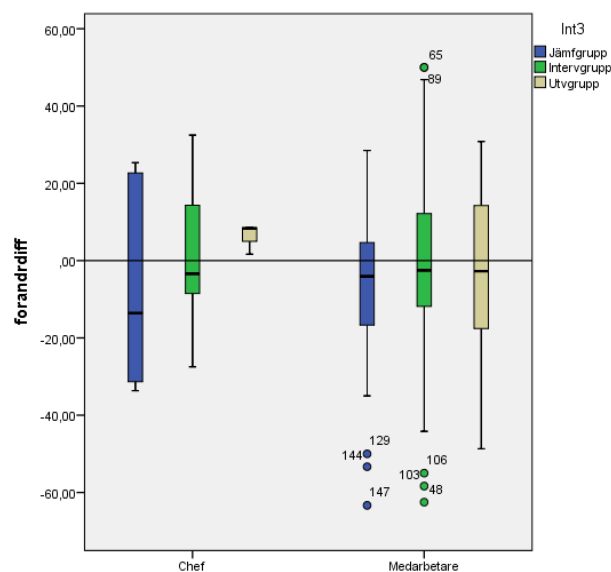
Här genomförs en analys av hur ledarskapsbeteenden inom strukturdimensionen förändrats. Variabeln strukturbeteenden består av sex frågor och beräkning och uppdelning är gjord på samma sätt som beskrivits för relationsvariabeln.



I boxplotten går det att se en svag men inte tydlig tendens att medianvärdet rörande strukturorienteringen ökar med ökad interventionsstyrka i chefsgruppen.

4.3 Förändring på Förändringsskalan i jämförelsegrupp, interventionsgrupp och utvecklingsgrupp med uppdelning på chefer och medarbetare

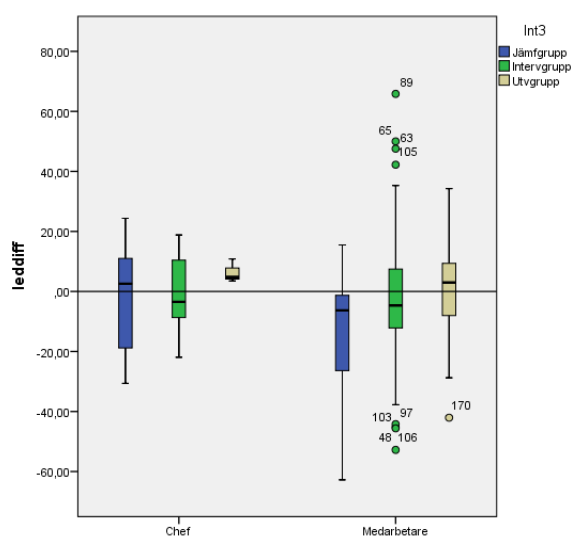
Här genomförs en analys av hur ledarskapsbeteenden inom förändringsdimensionen förändrats. Variabeln förändringsbeteenden består av sex frågor och beräkning och uppdelning är gjord på samma sätt som beskrivits för relationsvariabeln.



I boxplotten går det att se en svag men inte tydlig tendens att medianvärdet rörande förändringsorienteringen ökar med ökad interventionsstyrka i chefsgruppen.

4.4 Förändring på Ledarskapsmodellskalan i jämförelsegrupp, interventionsgrupp och utvecklingsgrupp med uppdelning på chefer och medarbetare

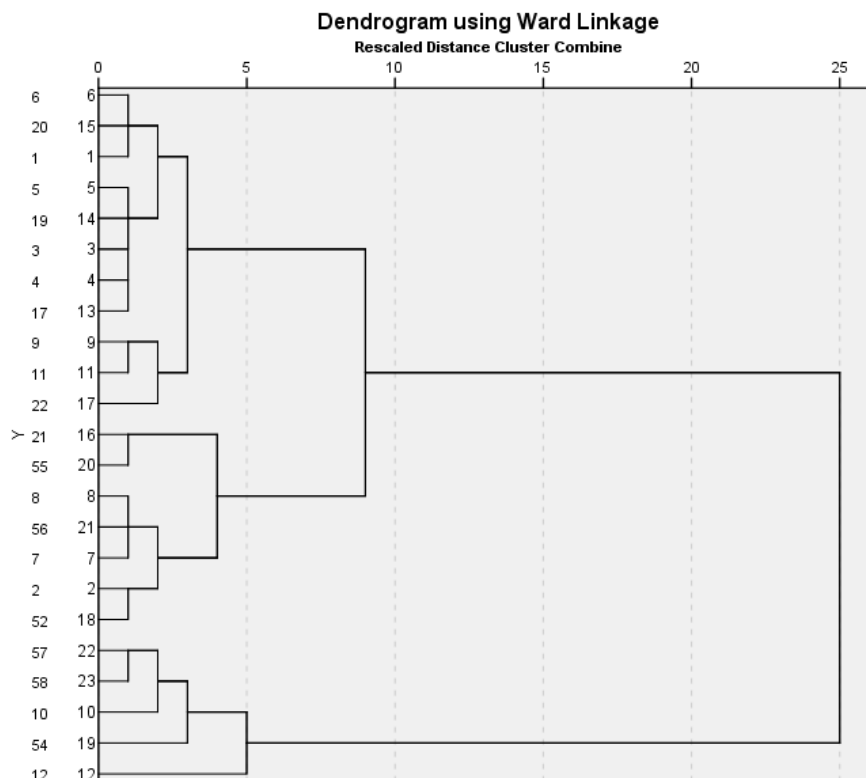
Här genomförs en analys av hur ledarskapsbeteenden inom ledarskapsmodellen (Larsson, 2010; 2012) förändrats. Variabeln ledarskapsmodell består av 18 frågor och beräkning och uppdelning är gjord på samma sätt som beskrivits för relationsvariabeln.



I boxplotten går det att se en svag men inte tydlig tendens att medianvärdet rörande ledarskapsmodellen ökar med ökad interventionsstyrka i medarbetargruppen

5. Klusteranalys för att bilda mer homogena grupper för analyser

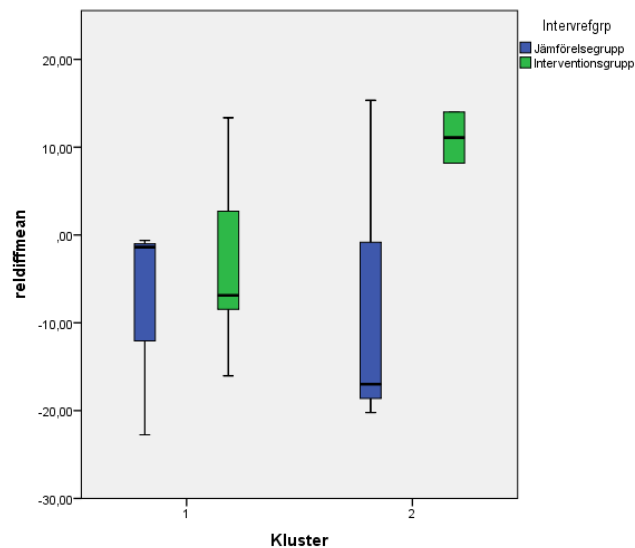
Diagrammet nedan visar resultatet av en gruppering med målet att bilda grupper (kluster) av chefer med liknande arbetsplatser när man väger samman följande variabler; hälsa, produktivitet, relationsorienterade beteenden i ledarskapet, strukturorienterade beteenden i ledarskapet, förändringsorienterade beteenden i ledarskapet, hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteenden (ledarskapsmodellen). Klustringen är genomförd utifrån arbetsplatsernas medelvärden i den första mätningen (år 2012). Detta ger kluster med liknande utgångspunkter vid programmets start vilket gör det möjligt att se om interventionen haft en större effekt för en eller flera speciella grupper med liknande utgångspunkt. Diagrammet visar olika kluster och desto längre till vänster i diagrammet desto mer finfördelad och homogen är grupperingen.



Diagrammet visar tre huvudgrupper. Numrerat uppifrån och ner så omfattar kluster 1 arbetsplatser inom flera olika verksamheter såsom stabsarbete och omsorg. Kluster 2 omfattar verksamheter inom infrastruktur, skolor, omsorg och stabsarbete. Kluster 3 omfattar verksamheter som arbetar med stöd och utveckling av människor. Eftersom datamaterialet (antal svarande) är begränsat används i det följande uppdelningen på två kluster (grenarna i mitten av dendrogrammet). Utifrån beskrivningen ovan omfattar kluster 1 alltså kluster 1 och 2, och kluster 2 omfattar kluster 3. Nedan visas boxplottar där medianvärden för interventions- och jämförelsegrupp jämförs inom kluster 1 respektive kluster 2 för de fyra olika ledarskapsskalorna.

5.1 Förändring på Relationsskalan - median för arbetsplatsmedelvärden med uppdelning på interventionsstyrka och kluster

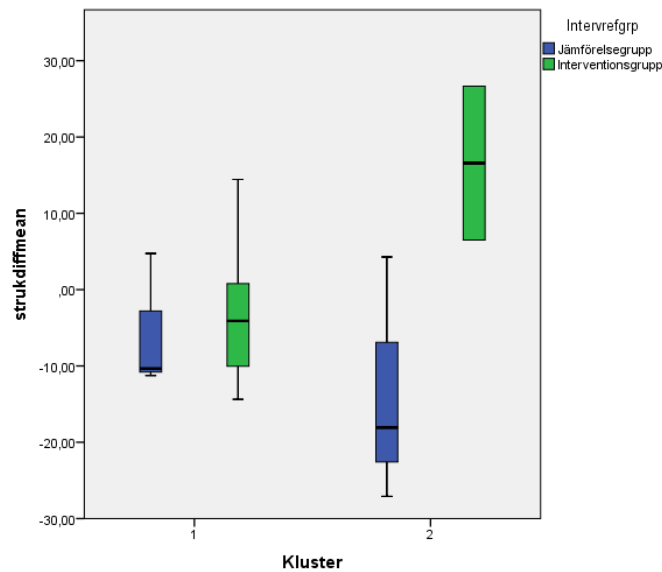
Här genomförs en analys av hur ledarskapsbeteenden inom relationsdimensionen förändrats. Variabeln relationsbeteenden består av sex frågor och beräknas genom att värdet på indexet för mätning 2 tas minus värdet för mätning 1. Detta innebär att ett värde större än noll innebär en förbättring av relationsbeteenden och värde mindre än noll en försämring. Två olika grupper används. Jämförelsegruppen är arbetsplatserna som fick sedvanlig insats. Interventionsgruppen är de arbetsplatser där chefen ingick i programmet, både de som medverkade endast i programmet samt de som även medverkade i grupputvecklingsinsatsen. Analysen är uppdelad utifrån klustren 1 och 2 för att kunna analysera om interventionen haft större effekt på något av klustren. Analysen presenteras i en så kallad boxplot där det framgår om det finns tydliga skillnader eller inte. Beskrivning av hur ett boxplotdiagram tolkas finns i Bilaga A.



I kluster 1 finns ingen tydlig medianskillnad mellan jämförelse- och interventionsgrupp. I kluster 2 är det dock en tydlig skillnad. Interventionsgruppens arbetsplatser har ökat de relationsorienterade ledarskapsbeteendena med i genomsnitt ungefär 11 skalsteg medan jämförelsegruppens arbetsplatser har försämrats med i genomsnitt ungefär 17 steg. Denna skillnad är mycket tydlig genom att spridningsintervallen, lådorna, inte överlappar utan är klart åtskilda.

5.2 Förändring på Strukturskalan – median för arbetsplatsmedelvärden med uppdelning på interventionsstyrka och kluster

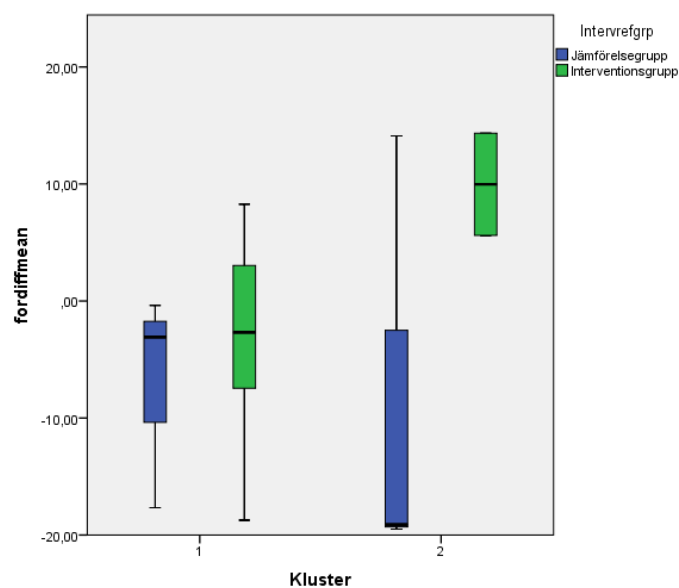
Här genomförs en analys av hur ledarskapsbeteenden inom strukturdimensionen förändrats. Variabeln strukturbeteenden består av sex frågor och beräkning och uppdelning är gjord på samma sätt som beskrivits för relationsvariabeln.



För strukturskalan är det en liknande tendens som för relationskalan. I kluster 1 är medianvärdena i interventions- och jämförelsegruppen nära varandra. I kluster 2 är det en tydlig skillnad. Interventionsgruppens arbetsplatser har ökat de strukturorienterade ledarskapsbeteendena med i genomsnitt ungefär 17 steg medan jämförelsegruppens arbetsplatser har försämrats med i genomsnitt ungefär 18 steg. Denna skillnad är mycket tydlig genom att spridningsintervallen, lådorna, inte överlappar utan är klart åtskilda.

5.3 Förändring på Förändringsskalan – median för arbetsplatsmedelvärden med uppdelning på interventionsstyrka och kluster

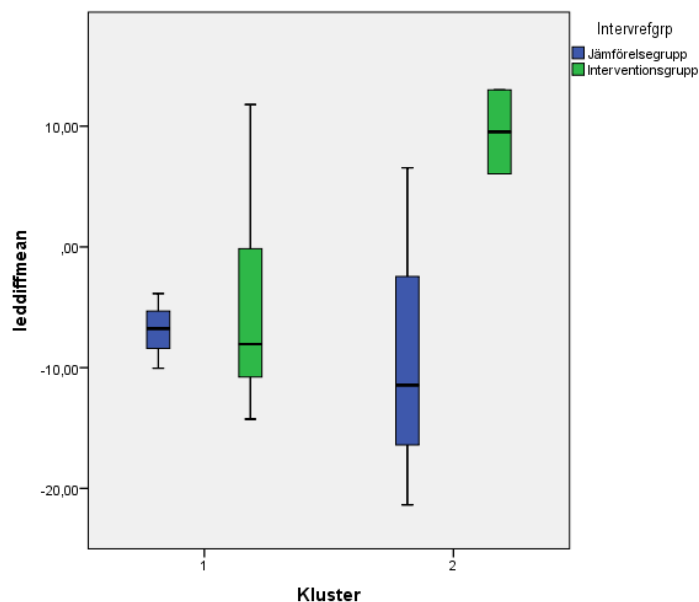
Här genomförs en analys av hur ledarskapsbeteenden inom förändringsdimensionen förändrats. Variabeln förändringsbeteenden består av sex frågor och beräkning och uppdelning är gjord på samma sätt som beskrivits för relationsvariabeln.



Även för förändringsskalan är det tydligt att tendenserna är olika i de två klustergrupperna. Arbetsplatsernas medianer i kluster 1 är ungefär lika i interventions- och jämförelsegruppen, medan det är en tydlig skillnad i kluster 2. I kluster 2 har medianen ökat cirka 10 skalsteg i interventionsgruppen medan den har minskat med cirka 18 skalsteg i jämförelsegruppen. Denna skillnad är mycket tydlig genom att spridningsintervallen, lådorna, inte överlappar utan är klart åtskilda.

5.4 Förändring på Ledarskapsmodellskalan – medianen för arbetsplatsmedelvärden med uppdelning på interventionsstyrka och kluster

Här genomförs en analys av hur beteenden inom hälsofrämjande och effektivt ledarskap (se ledarskapsmodellen: Larsson, 2010; 2012) förändrats. Variabeln ledarskapsmodell består av 18 frågor och beräkning och uppdelning är gjord på samma sätt som beskrivits för relationsvariabeln.



För ledarskapsmodellskalan är det ingen tydlig tendens i kluster 1. I kluster 2 har medianvärdet ökat med nära 10 skalsteg i interventionsgruppen medan det minskat med ungefär 11 skalsteg i jämförelsegruppen. Denna skillnad är mycket tydlig genom att spridningsintervallen, lådorna, inte överlappar utan är klart åtskilda.

6. Diskussion och slutsatser

Flera av analyserna visar tendenser till skillnader mellan interventions- och jämförelsegrupp men samtidigt också ej tydliga skillnader. Tre olika analyser har genomförts.

I det första analysavsnittet visar beskrivningarna av interventions- och jämförelsegruppens medelvärden att interventionsgruppen har en mer positiv medelvärdesförändring än jämförelsegruppen rörande samtliga fyra ledarskapsskalor;

relations-, struktur- och förändringsorientering samt hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteenden. Rörande chefernas självskattningar så ökar skattningarna av samtliga fyra ledarskapsskalor medan de minskar för samtliga skalor i jämförelsegruppen. För medarbetarnas skattningar av sin chefs ledarskapsbeteenden så minskar dessa för samtliga fyra skalor i både interventions- och jämförelsegrupp. Det är tydligt att en försämring skett i båda grupperna utifrån medarbetarnas skattningar. Ledarskaps- och medarbetarskapsprogrammet kan ha minskat denna försämring genom interventionen.

I det andra analysavsnittet analyserades hur interventionsstyrkan påverkade chefernas ledarskapsbeteenden uppdelat på chefernas självskattningar och medarbetarnas skattningar av sin chefs ledarskapsbeteenden. De tre interventionsstyrkenivåer som använts är jämförelsegruppen som fått sedvanlig insats (lägst styrka) och interventionsgruppens två nivåer; gruppen av chefer som gått programmet (mellanstyrka) och de chefer som gått programmet och även genomfört grupputveckling tillsammans med sina medarbetare (högsta styrkan). Resultaten visar att det finns vissa tendenser till skillnader, dock ej tydliga, att ökad interventionsstyrka har samband med högre värden avseende ledarskapsskalorna. Detta gäller för relationsorienteringen och hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteenden utifrån medarbetarnas skattningar samt för struktur- och förändringsorienteringen utifrån chefernas självskattningar. Medarbetarnas skattning av sin chefs ledarskapsbeteenden kan ses som ett trögare mer svårpåverkbart utfall än chefernas självskattning av sina beteenden. Om en chef väljer att förstärka sina beteenden inom någon dimension tar det tid innan samtliga medarbetare har exponerats för förändringen. Denna tröghet är mindre då chefen har mycket kontakt med medarbetarna och större då exponeringen av ledarskapet är mindre. Chefens förutsättningar för ledarskapet har även här relevans där en större medarbetargrupp medför mindre tillgänglig tid per medarbetare. Utifrån denna tröghet är det intressant att resultaten visar tendenser till förbättring både utifrån skattningar av chefs- och medarbetargruppen.

I det tredje analysavsnittet har klusteranalys genomförts för att hitta homogena kluster av arbetsplatser med liknande utgångspunkter vid mätning ett år 2012. Utifrån denna analys framträder två huvudgrupper. Kluster 2 (innehållande verksamheter som arbetar med stöd och utveckling av människor) har en mycket tydlig skillnad mellan interventions- och jämförelsegruppen där interventionsgruppen har en betydligt högre positiv förändring. Detta gäller för samtliga fyra ledarskapsskalor; relations-, struktur- och förändringsorientering samt hälsofrämjande och effektiva ledarskapsbeteenden. Klustringen antyder därmed att det kan finnas viktiga distinktioner mellan olika typer av arbetsplatser. En intressant fråga är här om interventionerna fungerar olika beroende på arbetsplatsens och/eller chefens villkor och förutsättningar vilket bör utredas djupare.

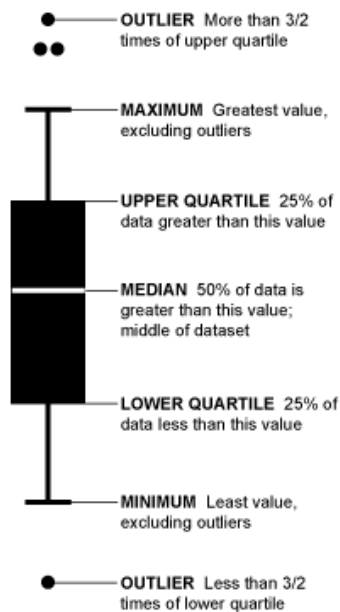
Datamaterialet är inte omfattande varför slutsatserna måste betraktas med försiktighet som tendenser. Materialet bör och kommer fortsätta analyseras ur olika perspektiv genom att denna slutrapport visar på flera intressanta resultat. En tredje uppföljande mätning under våren 2014 vore mycket intressant för att kunna följa utvecklingen hos arbetsplatserna. Denna typ av utvecklingsprogram handlar om reflektion och beteendeutveckling vilket kan ta tid innan de når effekter. Diskussionen om tröghet är till exempel ett perspektiv som tydliggör tidsaspekten innan effekt nås. Första steget är att chefen fattar beslut om beteendeförändring, sedan i andra steget börjar praktisera de nya beteendena alternativt förstärker/begränsar nuvarande beteenden. I tredje steget handlar det om medarbetarna exponeras för förändringen i ledarskapsbeteenden en tillräcklig tid för att kunna bedöma förändringen. Resultatet att kluster 2 har mycket tydliga förbättringar för interventionsgruppen är intressant att forska vidare kring för att få mer kunskap om de underliggande mekanismerna för resultatet. En kombination av både kvantitativa och kvalitativa metoder är lämplig för att erhålla denna kunskap.

Referenslista

- Arvonen, J. (2002). *Change, production and employees: An integrated model of leadership*, Doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms Universitet.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O. & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies, *The Leadership Quarterly*, vol. 20, s. 764-784.
- Larsson, J. (2010). *Healthy and Effective Leadership in Organisations*, Östersund: Metodicum Förlag.
- Larsson, J. (2012). *Ledarskapsbokslut – ett reflektionsverktyg för utveckling av hälsofrämjande och effektiva chefer*, Östersund: Metodicum.
- Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organizations - Universal or situation-dependent?, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21, nr. 3., s. 317-334.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*, SALTSA, Stockholm: National Institute for Working Life.
- Nyberg, A. (2008). Det goda chefskapet – Organisatorisk effektivitet och anställdas hälsa, en kunskapsöversikt, I: M. Döös & K. Waldenström, *Chefskapets former och resultat – Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*, VINNOVA Rapport, 2008:15, Stockholm: VINNOVA.
- Romanowska, J., Larsson, G., Eriksson, M., Wikström, B-M, Westerlund, H. & Theorell, T. (2011). Health Effects on Leaders and Co-workers of an Art-Based Leadership Development Program, *Psychotherapy Psychosomatics*, vol. 80, s. 78-87.
- Theorell, T., Emdad, R., Arnetz, B., & Wingarten, A.-M. (2001). Employee effects of an educational program for managers at an insurance company, *Psychosomatic Medicine*, vol. 63, s. 724–733.
- Wheelan, S. (2013). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*, Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*, Harlow: Pearson Education Limited.

Bilaga A – förklaring av boxplott-diagrammen

Diagrammen är av typen boxplot (på svenska kallas de ibland lådagran) och visar medianvärdet som ett horisontellt streck omgivet av en låda. Lådan visar 50% av fördelningen och lådans övre gräns anger den övre kvartilen (över denna finns alltså 25 % av fördelningen). Lådans undre gräns anger den nedre kvartilen (under denna finns den nedersta 25 %-delen av fördelningen). Allmänt (särskilt för större material) kan även det högsta och lägsta värdet i fördelningen visas som ett streck (se figuren nedan), men med små grupper kan dessa ofta inte redovisas separat. Avvikande outliers (extremvärden) visas som punkter (i SPSS anges dessutom datapostens idnr intill). Bilden nedan sammanfattar detta.



Boxplott-diagram ger vanligen en mer realistisk bild av fördelningar och skillnader än traditionell signifikanstestning. Om lådorna för två fördelningar i boxplotten inte överlappar varandra brukar det ses som en tydlig skillnad.