



LUND UNIVERSITY

Commissioned Education

Utvärdering av projektet Hållbara chefer 2006-2009

Robert Holmberg
Institutionen för psykologi
Lunds universitet
robert.holmberg@psychology.lu.se

Magnus Larsson
Institut for Organisation
Copenhagen Business School
ml.ioa@cbs.dk

Martin Bäckström
Institutionen för psykologi
Lunds universitet

Sammanfattning

Projektet Hållbara Chefer har genomförts av Bliwa Stiftelsen i samarbete med Ledarna, Almega och Sveriges Kommuner och Landsting. Projektet syftade till att utveckla kunskaper om hur chefers motivation och förmåga att förbli i en chefsroll kan stärkas och innehöll dels ett chefsutvecklingsprogram, som genomförts av Kontura International AB, och dels en vetenskaplig utvärdering, genomförd av Lund University Commissioned Education (LUCE) vid Lunds universitet. I förarbetet till Hållbara chefer formulerades en hypotes om att en hälsosam ledarskapsroll uppstår som en följd av ett antal förutsättningar: självinsikt, balans, tydlighet, ansvar och befogenheter som följs åt, adekvat stöd och en positiv organisationskultur.

I utvärderingen har vi prövat dessa hypoteser samt undersökt hur deltagarna uppfattat sitt lärande i samband med programmet och vilka förändringar deltagarna rapporterar när det gäller dels individuella aspekter av chefsrollen (självförtroende i rollen som chef osv) och hållbarhet (hälsa, välbefinnande och engagemang). Utvärderingsstudien utformades som en för- och eftermätning med kontroll både före och efter interventionen (en så kallad kvasiexperimentell design). Den bestod av två delstudier, en intervjustudie och en enkätundersökning.

Den första enkäten till jämförelsegruppen gick ut i februari 2008. Den andra enkäten (eftermätningen) gick ut till samtliga i februari 2009. I föremätningen svarade 86 deltagare (57 kvinnor, 66%, 29 män, 34%) och 44 i jämförelsegruppen (28 kvinnor, 64%, 16 män, 36%). I eftermätningen är det något färre som besvarat enkäten (76 respektive 35). Vi intervjuade 10 deltagare vid tre tillfällen och i åtta fall även dessas chefer både före och efter programmet.

En analys av sambanden mellan yttre förutsättningar, individuella aspekter av chefsrollen och olika indikatorer på hållbarhet (psykiskt välbefinnande, utbrändhet, engagemang i arbetet osv) visade att både förutsättningar och individuella aspekter hade samband med hållbarhet på det sätt som formulerats i de hypoteser som väglett projektet.

Vi fann en signifikant förändring på tre indikatorer som handlade om individuella aspekter. Deltagarna rapporterade efter programmet ett ökat självförtroende (self-efficacy) när det handlar om *att sätta mål och lösa problem i rollen som chef*. Det fanns även en effekt som hade samband med ökad *social skicklighet*.

Efter programmet rapporterade deltagarna även en signifikant förändring i hur de uppfattade sin *allmänhälsa*.

Deltagarna rapporterade efter programmet även att de uppfattade sina chefer som *mer uppmuntrande* och det *sociala klimatet som mer stödjande* på sina arbetsplatser.

I intervjuerna framkom att programmet var mycket uppskattat av deltagarna. Intervjuerna stödjer och fördjupar bilden av att deltagarnas självförtroende (self-efficacy) och sociala skicklighet/kompetens stärkts under programmet. Utbytet med andra deltagare var värdefullt, man kände sig tydligare och man hade fått tillgång till verktyg och begrepp kring chefs- och ledarskap som man tidigare saknat. Samtidigt framträder komplexiteten i deltagarnas arbetssituation i större detalj och det finns exempel på hur organisation och närmaste chef både kan vara ett stöd för utveckling men också försvåra en sådan utveckling. För vissa deltagare ställdes detta på sin spets när de upplevde hur deras ökade kunskaper och större självförtroende inte hjälpte dem att hantera sin roll på ett bättre sätt inom de ramar som fanns i den egna organisationen. I några fall har detta även inneburit att man orienterat sig bort från sin tidigare roll (bytt befattning eller arbetsgivare).

Programmet tycks ha haft en viss effekt i förväntad riktning och det finns inga tecken på att deltagare skulle ha påverkats negativt av programmet. Det finns även skäl för att anta att programmet kan ha betydelse för deltagarnas hållbarhet på sikt. Deltagarna själva bedömer sin hälsa som bättre och de uppfattade också programmet som användbart vilket framgick av intervjuerna. Det är dock värt att notera att även om deltagarna har en mycket positiv bild av vad programmet gett, så antyder deras mer systematiska skattningar (enkäten) av sig själva och sin arbetssituation att effekterna är relativt små.

Innehållsförteckning

Introduktion	3
Utgångspunkter för projektet Hållbara Chefer.....	3
Utvärderingens uppläggning och syfte	4
Teori	5
Chefsrollen, dess utmaningar och påfrestningar.....	5
Krav och kontroll	5
Stöd och belöningar	6
Organisationsklimat.....	6
Arbete och hållbarhet.....	7
Chefernas roll i föränderliga organisationer.....	7
Individualisering av relationen mellan den anställde och arbetsplatsen	8
Resurser i relation till dessa utmaningar och påfrestningar.....	10
Känsla av sammanhang	10
Social kompetens och det politiska spelet i organisationer.....	11
Hantering av emotionella reaktioner	12
Self Leadership.....	12
Självsikt, självförtroende och self-efficacy.....	13
Sammanfattning – chefsroll och resurser.....	15
Interventioner - vad vet vi om dessa?	16
Hälsa och välbefinnande i arbetslivet	16
Ledarutveckling	17
Slutsatser och utvärderingens hypoteser	19
Antagande 1: Vad kännetecknar en hälsosam ledarskapsroll?	20
Antagande 2: Vad kännetecknar hållbara chefer?.....	21
Hypoteser.....	21
Hypotes 1: Betydelsen av förutsättningar	21
Hypotes 2: Betydelsen av ledarskapsroll.....	21
Hypotes 3: Programmet leder till en mer hälsosam ledarskapsroll	21
Hypotes 4: Programmet leder till ökad hållbarhet	22
Metod.....	22
Enkätundersökning.....	22
Instrumentering.....	23
Bortfallsanalys	23
Intervjustudie.....	23
Deltagarintervjuer.....	24
Intervjuer med deltagares chefer.....	24
Resultat	25
Utgångsläget innan programmet.....	25
Hur såg situationen ut i de undersökta grupperna innan de började chefsprogrammet?	25

Vilka samband fanns mellan förutsättningar i arbetet, ledarskapsroll och hållbarhet?	26
Efter programmet.....	29
Ledde programmet till en mer hälsosam ledarskapsroll?.....	29
Ledde programmet till ökad hållbarhet?.....	30
Ytterligare förändringar.....	30
Resultat av intervjustudien.....	31
Deltagarnas organisatoriska situation.....	31
Betydelsen av programmet	32
Berättelser om effekter: Självsikt och självförtroende.....	33
Berättelser om effekter: Tydlighet	35
Berättelser om effekter: Ledarskapets hörnstenar	35
Att använda sina lärdomar i praktiken	36
Distansering från organisationen.....	37
Diskussion.....	39
Förutsättningar, ledarskapsroll och hållbarhet.....	39
Effekter av chefsutvecklingsprogrammet.....	39
Relation till närmaste chef och klimat.....	39
Intervjustudie.....	39
Utvärderingens resultat i förhållande till projektets hypoteser.....	40
Programmets roll i chefernas utveckling.....	41
Hållbarhet och känsla av sammanhang.....	43
Utvärderingens styrkor och svagheter.....	44
Referenser.....	45
Appendix 1	51
Appendix 2.....	52

Introduktion

Denna rapport handlar om en utvärdering inom Projektet Hållbara Chefer, som har genomförts av Bliwa Stiftelsen i samarbete med Ledarna, Almega och Sveriges Kommuner och Landsting. Projektet syftade till att utveckla kunskaper om hur chefers motivation och förmåga att förbli i en chefsroll kan stärkas. Projektet innehåller dels ett chefsutvecklingsprogram, som genomförts av Kontura International AB, och dels en vetenskaplig utvärdering, genomförd av Lund University Commissioned Education (LUCE) vid Lunds universitet.

Denna rapport handlar om den vetenskapliga utvärderingen, och är författad av forskare som arbetar åt LUCE vid Lunds Universitet. I rapporten redovisar vi utvärderingsinsatsen, dess utgångspunkter och teoretiska underbyggnad, och dess resultat. Rapporten är strukturerad enligt följande. Först beskriver vi det sammanhang arbetet utgår ifrån, det vill säga projektet Hållbara Chefer, och vad fokus och inriktning på utvärderingen varit. Därefter går vi igenom den forskning och teori som vi baserat vårt arbete på. Här handlar det om teori och forskning kring chefer, chefers situation, och om interventioner för att påverka arbetsmiljö och chefer. I nästa sektion redovisar vi de båda metoder vi använt: enkät och intervjuer. Därefter kommer en sektion som redovisar resultaten från både enkät och intervjuer. I den avslutande sektionen diskuterar vi så resultatet i relation till både teori och den praktik som försöken att utveckla hållbarhet hos chefer utgör.

Utgångspunkter för projektet Hållbara Chefer

Målet för chefsutvecklingsprogrammet Hållbara Chefer, som genomfördes under 2007-2008, var att:

”...chefer skall uppleva en ökad känsla av välbefinnande samt ökad motivation för att utvecklas och aktivt vilja verka som chef över tid”.

Detta innebar att det inom två år skulle utvecklas förutsättningar för en hälsosam ledarskapsroll för deltagarna och på deras arbetsplatser. I inbjudan till Hållbara Chefer formulerades det övergripande målet som: ”...att ge förutsättningar för en hälsosam ledarskapsroll och därmed skapa möjlighet att utöva ett ledarskap som bidrar till bättre verksamhetsresultat” (Bliwa Stiftelsen, 2007). Hållbara chefer definieras som ”En chef som långsiktigt kan och vill verka som chef” (Bliwa Stiftelsen, 2009).

Projektet har en värdegrund som bygger på Antonovskys (1987) begrepp känsla av sammanhang (KASAM). I presentationen av projektet formulerades en hypotes om att en hälsosam ledarskapsroll uppstår som en följd av ett antal förutsättningar:

- 1) självinsikt och
- 2) balans samt
- 3) tydlighet,
- 4) ansvar och befogenheter som följs åt,
- 5) adekvat stöd och
- 6) en positiv organisationskultur antas ha samband med en hälsosam ledarskapsroll som är grunden för hållbara chefer.

Denna hypotes låg till grund för ett chefsutvecklingsprogram, som genomfördes av Kontura International AB. Programmets uppläggning var sådan att samtliga sex förutsättningar i någon mån behandlades under programmet.

Utvärderingens uppläggning och syfte

Utvärderingen syftar till att undersöka den hypotes som ligger till grund för ledarutvecklingsprogrammet, och som handlar om hur hållbarhet hos chefer kan utvecklas. Genom att pröva och granska hypotesen i relation till den utveckling som kan beskrivas hos deltagargruppen, kan hypotesen både granskas och utvecklas, med syfte att fördjupa förståelsen för vad hållbarhet hos chefer kan innebära och hur det kan stärkas.

Syftet med utvärderingen kan med andra ord beskrivas som orienterat mot programteori (Patton, 1997; Rossi, Lipsey, & Freeman 2003). Detta innebär att huvudsyftet är att belysa den teori eller de antaganden som programmet baseras på, och inte själva genomförandet av den faktiska intervention som konstruerats. Denna typ av utvärdering kan antas möjliggöra ett större lärande än att enbart utvärdera själva insatsen. Utifrån teorin bakom insatsen går det nämligen att skapa flera olika konkreta interventioner, och det tenderar då att vara av större nytta att veta mer om programteorins bärighet och svagheter, för design av andra insatser, än en snävare fokusering på den här specifika insatsens styrkor och svagheter. Utvärderingen är vidare summativ i den meningen att den summerar och värderar resultat och effekter i efterhand, snarare än att syfta till att stödja det projektet medan det pågår (formativ utvärdering).

Projektet hållbara chefer utgår från dessa centrala idéer och vi kommer därför att i inledningen beröra några olika forskningsområden som gör det möjligt att diskutera hypoteserna och den utbildning som genomförts inom projektet. För att belysa projektets och utvärderingens teoretiska utgångspunkter diskuterar vi forskning om chefers arbetsrelaterade hälsa och ohälsa, betydelsen av arbetslivets förändring mot större flexibilitet och högre förändringstakt för att slutligen relatera detta till vilka möjliga resurser som finns för att hantera dessa utmaningar.

Teori

Detta avsnitt är strukturerat enligt följande: först går vi översiktligt igenom forskningens aktuella bild av chefers situation, utmaningar och påfrestningar. Därefter sätter vi denna i ett organisatoriskt sammanhang, för att skapa en bild av var, när, och hur dessa utmaningar och påfrestningar kan uppträda. Efter detta riktar vi blicken mot de resurser som kan användas eller utvecklas för att utveckla hållbarhet för cheferna. Slutligen sammanfattar vi vad genomgången innebär i relation till utvärderingens fokus, och formulerar några hypoteser för det fortsatta arbetet.

Chefsrollen, dess utmaningar och påfrestningar

Chefer är generellt sett en grupp i samhället som har en gynnsam situation. Man rapporterar i allmänhet en högre grad av tillfredsställelse med sitt arbete än andra, har bättre hälsa och bättre allmän arbetssituation. Med andra ord är det en relativt sett resursstark och välmående grupp det här handlar om. Samtidigt är variationen inom gruppen chefer stor. Beteckningen chef kan omfatta mycket olika villkor, hierarkiska positioner, typer av verksamheter, och därmed också olika handlingsutrymme och påfrestningar.

Krav och kontroll

Karasek och Theorell (1990) har studerat hur olika arbeten/befattningars strukturella förutsättningar påverkar arbetstagarnas hälsa. De har formulerat en begreppslig modell av påfrestningar, bestående av dimensionerna krav (kvantitativa och kvalitativa), kontroll (dvs i vilken grad man kan påverka sin egen arbetssituation, arbetsflöde mm), och socialt stöd (från arbetskamrater, högre chef mm). Med hjälp av denna modell har omfattande studier visat att arbeten med höga krav i kombination med låg grad av kontroll och låg grad av stöd har samband med bland annat högre förekomst av långtidssjukskrivning, hjärt- och kärlsjukdomar samt utbrändhet (Lidwall och Marklund, 2006; Magnusson-Hansson, Theorell, Oxenstierna, Hyde, & Westerlund, 2008). Om däremot kontrollen i stället är hög (dvs man kan i hög grad påverka och styra sin arbetssituation) innebär det enligt Karasek och Theorell (1990) att det ges utrymme för bemästrande och aktivt lärande i arbetet, även om kraven är höga. Det är inte ovanligt att det förekommer befattningar som samordnare eller ledare där det kan finnas höga krav men där det är oklart vilka befogenheter som finns i rollen. Höga krav (stort ansvar) kopplat till oklara eller få befogenheter och resurser, dvs med oklar kontroll, skapar en situation där man har svårt att nå sina mål vilket ofta är förenat med frustration och under vissa omständigheter även affektiva reaktioner i form av oro, ilska, nedstämdhet m.m.

När vi ser mer specifikt på chefer, så visar forskningen att chefers arbetssituation kännetecknas av höga krav (stor arbetsmängd och långa arbetsdagar) men att de också vanligen har resurser för att hantera sin situation på ett konstruktivt sätt. Jämfört med många andra grupper i arbetslivet är chefer därför mer tillfredsställda med sitt arbete, trivs bättre och har en bättre hälsa, även om deras

sociala stöd inte tycks skilja sig från icke-chefer (Bernin, 2002; Torkelson & Muhonen, 2003). De höga kraven innebär en risk för att arbetet påverkar privatliv i form av familj och fritidsintressen på ett negativt sätt. En lång rad undersökningar pekar på att även om kvinnliga och manliga chefers arbetsituation är ganska likartade (Bernin & Theorell, 2001) skiljer de sig åt avseende livssituationen i sin helhet. En del studier pekar på att kvinnor rapporterar fler psykosomatiska symtom och har svårare att koppla av från arbetsituationen (Bernin, 2002; Fielden & Cooper, 2001). Stress i samband med att förena arbete och familj är också mer uttalade bland kvinnliga chefer där situationen kan uppfattas som en rollkonflikt i gränsen mellan familj och yrkesarbete. Lidwall och Marklund (2006) fann även att kvinnor löpte större risk än män för långtidssjukskrivning och att även kvinnor med så kallade aktiva arbeten (höga krav och hög kontroll) hade en större risk. Denna studie pekar på att även aktiva arbeten (som chefsarbeten) kan innebära hälsorisker och att detta kan vara särskilt uttalat för vissa grupper.

Stöd och belöningar

I projektet Hållbara chefer framhålls betydelsen av bland annat stöd från den egna chefen som en viktig förutsättning för utveckling av en hälsosam ledarskapsroll. En omfattande forskning inom både arbetslivet och allmän psykologi visar att olika former av socialt stöd från kollegor, vänner, familj, överordnade mm har stor betydelse för möjligheten att hantera olika situationer i livet (Cohens & Wills, 1985). Ett vidare begrepp som även omfattar förekomsten av belöningar och utvecklingsmöjligheter i arbetet har formulerats av Siegrist (Siegrist, m fl, 2004). Enligt Siegrist är det väsentligt att den upplevda ansträngningen i arbetet motsvaras av en belöning så att det finns en balans. Obalans kan man acceptera under kortare tid eller under vissa omständigheter men enligt den forskning som presenteras av Siegrist m fl (2004) har en mer långvarig obalans mellan ansträngning och belöning samband med lågt välbefinnande och ohälsa (hjärt- och kärlsjukdom).

Organisationsklimat

I projektets hypoteser framhålls betydelsen av att det på arbetsplatsen förekommer kreativitet, dialog, kunskap, arbetsglädje, utvecklingsorientering, tolerans och trygghet. Inom organisationsforskningen diskuteras ofta personalens uppfattningar om den här typen av kvaliteter i termer av organisationsklimat. Landy och Conte (2004) definierar klimat som "en gemensam uppfattning hos personalen om den egna organisationen, avdelningen eller arbetsgruppen" (s. 522, författarnas översättning). Ekvall definierar organisationsklimat på ett likartat sätt som "de beteenden, attityder och känslöstämningar som karakteriserar livet i organisationen" (Ekvall, 1990, s. 2). Ett klimat som är socialt stödjande, innovationsinriktat och personalinriktat är bland annat relaterat till högre självrapporterad arbetstillfredsställelse och mindre förekomst av utbrändhet (Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, 1999).

Arbete och hållbarhet

På senare år har forskningen om arbetsliv och hälsa delvis orienterat sig i en ny riktning. Medan man inom arbetsmiljöforskning av tradition har identifierat olika stressorer och fokuserat på dessa har allt större uppmärksamhet börjat riktas mot ett positivt och hälsofrämjande perspektiv. Man talar t ex om hållbara arbetsplatser (Brödner & Forslin, 2002) och hur arbeten bör bidra till individens utveckling och hälsa på sikt, snarare än att bryta ned eller konsumera individen (Kira, 2002). På individplanet intresserar man sig därmed för hur man kan skapa arbetsplatser som gör det möjligt att uppleva optimala upplevelser t ex i form av Csikszentmihalyis (1990) begrepp flow eller det som Schaufeli och Salanova (2008, s 381) kallar för engagemang: "a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption". Engagemang i detta sammanhang innebär därför något mer än frånvaro av sjukdom. Det syftar på hög motivation, att man går in för sitt arbete och även upplever sig vara absorberad av arbetsuppgifterna och kan känna känslor av att gå upp i det man gör. Kira (2002) betonar att hållbara arbeten dels bygger på att man anpassar uppgifter och organisation så att man minimerar stressorer och att man samtidigt ger möjligheter för individen att inte bara återhämta sig, utan att hon också får positiva upplevelser och tillgång till en individuell utveckling som ökar förmågan att hantera olika utmaningar i arbetet.

Chefernas roll i föränderliga organisationer

Ovanstående genomgång ger en viss bild av vad en chefsroll kan innebära i termer av utmaningar och påfrestningar, generellt sett. Dagens arbetsliv kännetecknas emellertid också av några specifika trender som medför särskilda utmaningar. I detta avsnitt fokuserar vi särskilt dessa trender och vad de kan innebära för en chefsroll.

En trend som kännetecknar dagens arbetsliv är en hög förändringstakt, ökande effektivisering och rationalisering av organisationsstrukturer, med bland annat outsourcing, downsizing, plattare organisationer och mer av projektorganisering. Generellt innebär dessa fenomen en större variation i organisationers struktur, och att chefsroller blir mindre självklara och tydliga. Rörelsen mot plattare organisationer har t ex inneburit att chefer fått fler underställda (ökat "span of control"), samtidigt som krav på individuella utvecklingssamtal lyft fram betydelsen av individens relation med sin chef. En av konsekvenserna av detta har varit ökade påfrestningar på chefens förmåga att skapa överblick och känsla av kontroll över sin arbetssituation (Holden & Roberts, 2004; Worrall & Cooper, 2004). Worrall och Cooper (2004) beskriver hur omfattande förändringar under 1990-talet med ett stort inslag av nedskärningar och tillplattning av organisationer påverkade chefer negativt, de blev mindre trygga i sin roll (anställningsmässigt), upplevde minskat engagemang, uppfattade beslutsprocesser som trögare, samt upplevde förlust av kunskap i organisationen. Inom den privata sektorn fann Worrall och Cooper (ibid) en tendens till polarisering mellan toppledning som såg att förändringarna var bra för aktieägare i kort perspektiv och mellanchefer som mest såg de negativa sidorna.

Holden och Roberts (2004) hävdar samtidigt att europeiska mellanchefer kännetecknas av att de fått minskad kontroll i sitt arbete (depowerment). De har fått ett bredare ansvarsområde, t ex med mer HR-ansvar, och ansvar för implementering av olika förändringsprojekt samtidigt som deras befogenheter är oklara och avståndet till beslutsfattandet stort. Cheferna är vidare ofta utsatta för en noggrann granskning via olika bedömningssystem, och Holden och Roberts (2004) beskriver att en följd av detta är att chefer kan uppleva sig som nakna och utsatta. Situationen tycks dessutom försvåras snabbt när det är lågkonjunktur. En konsekvens av denna utveckling är vidare att dessa chefer får mer komplexa arbetsuppgifter där det finns stora krav på att åstadkomma resultat och samtidigt kommer de allt längre från det egentliga beslutsfattandet som påverkar dem. De riskerar att bli förändringsagenter utan att ha kunna påverka besluten och förväntas därmed kunna omforma både organisation och medarbetarnas attityder. Man kan se att detta påverkar professionell status, prestige, självkänsla. Bolin och Härenstam (2008) fann i en undersökning av 90 organisationer att svenska arbetsplatser kännetecknades av en kombination av traditionell byråkratisk struktur och så kallad post-byråkrati med större inslag av bredare och flexibla roller, decentralisering samt självstyrning. I flera av organisationerna förekom det en intressant kombination av låg kontroll över arbetssituationen som regleras av olika rutiner i kombination med krav på hög grad av självreglering där medarbetaren förväntas ha integrerat verksamhetens mål.

Individualisering av relationen mellan den anställda och arbetsplatsen

En annan trend har varit individualisering av relationen mellan anställd och arbetsplatsen. Detta syns till exempel i den minskande fackliga anslutningen, men också i fenomen som individuell lönesättning, utbredningen av individuella utvecklingssamtal osv, som praktiker som just betonar individens, snarare än gruppens, relation till organisationen (Allvin, 1997; Allvin, Wiklund, Härenstam & Aronsson, 1999).

Ytterligare en aspekt av detta är att traditionella karriärvägar, som följer organisationens hierarkiska uppbyggnad, minskat i betydelse, och med detta ett behov av andra sätt att tänka om karriär (Schein, 1978). Karriär betyder inte längre enbart att klättra i organisationens chefshierarki, utan individens rörelse mellan olika positioner kan se avsevärt mycket mer varierad ut, med byten både av organisation och av centrala arbetsfält som normala inslag (Sennett, 1998). Begrepp som "gränslös karriär" (Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2002) har tillkommit för att kunna beskriva detta, och som innebär att karriär ses mer som ett individuellt projekt genom olika positioner och organisationer, än som en i förväg utstakad väg längs en enda organisations chefshierarki.

Denna typ av utveckling har ökat behovet för den enskilda chefen att förstå och orientera sig i sin situation. En omfattande internationell litteratur har de senaste två decennierna problematiserat det sätt som individer skapar och förstår sin position i organisationer. Ett centralt begrepp här är identitet (du Gay, Evans & Redman, 2000; Giddens, 1991), som förstås som något som skapas i samspel med omgivningen (snarare än något som individen "har"). Ett flertal studier har visat att i

många organisationer lever inte minst chefer med en splittrad identitet, där man kastas mellan ett stort antal uppgifter och roller, allt från att vara "strateg", till "coach", "medmänniska", "arbetsgivarrepresentant", ibland "expert", till enkla serviceuppgifter som "vaktmästare" och "fixare" (Sveningsson & Alvesson, 2003; Thomas & Linstead, 2002). Man har svårt att finna en stabil grund för sitt arbete i en viss, legitim identitet, utan kastas istället mellan olika identiteter, med ett nästan ständigt behov av att själv avgöra vad som är rimligt och inte rimligt, och vad man själv vill och inte vill. Thomas och Linstead (2002) visar t ex hur mellanchefer i offentliga organisationer förankrar sina identiteter i privatliv och fritid, för att finna en mer stabil grund än det som erbjuds och blir möjligt på arbetet.

Andra forskare har närmat sig dessa fenomen med hjälp av begreppet roll och rollteori. Med roll menar man oftast de förväntningar som finns på hur man ska agera, vilket ansvar man ska ta och hur man ska förhålla sig till detta. Förväntningarna från olika parter stämmer normalt inte överens. Ofta hanteras detta genom att vissa förväntningar ges mer tyngd och betydelse än andra, dvs man prioriterar mellan dem (Wickham & Parker, 2006). I vissa situationer är detta emellertid inte enkelt, till exempel där samma person ger uttryck för motsägelsefulla förväntningar. Man kan då tala om rollkonflikt, när olika förväntningar helt enkelt står i strid mot varandra, eller om rolloklarhet, när det är svårt att få en klar bild av den samlade rollen överhuvud taget.

Många författare menar att dessa fenomen, rollkonflikter och rolloklarheter, blivit allt vanligare i dagens organisationer, och detta i hög grad till följd av de former som våra organisationer tar idag (Allvin, 1997; Allvin, Wiklund, Härenstam & Aronsson, 1999; Hage & Powers, 1992; Hirschhorn, 1988, 1997, 2000; Sennet, 1998). Roller definieras i allt högre grad i relation till betydligt flera olika kontaktytor, som till exempel både överordnade, underordnade, kunder och leverantörer, där varje kontaktyta medför vissa förväntningar om agerande och ansvarstagande, som är specifika för just den ytan och inte självklart står i samklang med de som emanerar från andra ytor.

Med andra ord framträder rolloklarhet som en logisk konsekvens av dagens organisationer, snarare än som ett onödigt problem, och också som något som kan innebära en positiv möjlighet att forma sin egen roll och sin egen väg. Resonemanget pekar alltså inte mot ett behov av att förenkla våra organisationer så roller blir mer entydiga. Däremot pekar det mot att klarhet här i allt större utsträckning skapas av individen själv, och ställer därmed större krav på förmåga både att göra detta och att tolerera och stå ut med en större grad av oklarhet. Arbetslivet kräver därför en högre grad av personlig/psykologisk närvaro genom att personer behöver förstå andra, ta initiativ och samtidigt kunna underordna sig, ta risker, göra fel och att på ett konstruktivt sätt hantera de olika känslor som uppstår i mötet med andra (Hirschhorn, 1990). De situationer där man kan förvänta sig stor grad av rolloklarhet är där dels den formella strukturen är relativt flexibel, och där individen interagerar med en stor mängd andra personer i många olika positioner. Ju fler kontaktytor av olika slag man har, desto större tenderar variation i rollförväntningarna att vara.

Resurser i relation till dessa utmaningar och påfrestningar

Det är möjligt att tänka sig en rad olika faktorer och fenomen som kan fungera som resurser och stöd för chefer i hanterandet av arbetets olika påfrestningar och utmaningar. Vi kommer här diskutera hur denna fråga redan har hanterats i delar av forskningen, och vilka begrepp och teorier som kan stå till buds för en utvärderingsstudie av det slag vi presenterar här. Vårt urval av teorier och begrepp har styrts av sådant som knyter an till den bakomliggande hypotesen i projektet Hållbara Chefer, genom att de knyter an till denna hypotes, och att det handlar om teorier som är prövade och diskuterade i ett vetenskapligt sammanhang och användbara i en utvärderingsstudie.

Känsla av sammanhang

En utgångspunkt för projektet var Antonovskys (1987) begrepp känsla av sammanhang (KASAM). Antonovsky definierade begreppet som:

... a global orientation that expresses the extent to which one has a pervasive, enduring though dynamic feeling of confidence that (1) the stimuli deriving from one's internal and external environments in the course of living are structured, predictable and explicable; (2) the resources are available to one to meet the demands posed by these stimuli; and (3) these demands are challenges, worthy of investment and engagement. (Antonovsky, 1987, s. 19).

KASAM betecknar alltså en slags helhetsbild av individens känsla av sammanhang i den omgivning man befinner sig. Begreppet har fått en mycket stor spridning i populärlitteraturen, och det har även granskats och använts i ett stort antal vetenskapliga studier. Vi fokuserar här enbart på hur begreppet diskuterats och använts inom den vetenskapliga litteraturen.

Ett stort antal studier har visat att KASAM har en relation till välbefinnande och hälsa, och att högt KASAM-värde tycks moderera effekten av olika påfrestningar (i synnerhet psykisk hälsa, Antonovsky, 1987; Eriksson & Lindström, 2005; Eriksson & Lindström, 2006; Larsson & Kallenberg, 1999; Feldt, Kivimäki, Rantala & Tolvanen, 2004). Därför verkar det högst rimligt att högt KASAM skulle kunna vara ett sätt att förstå hållbarhet hos chefer. Söderfeldt, Söderfeldt, Ohlson, Theorell och Jones (2000) studerade till exempel 103 personer anställda inom försäkringskassan och fann stöd för att hög KASAM bidrog till att man hanterade arbetsrelaterade krav bättre. I en större dansk studie av över 2000 personer fann Andersen, Nielsen och Borg (2001) att personer med hög KASAM rapporterade färre stressymtom, att personer med en bättre psykosocial arbetsmiljö hade högre KASAM och att personer med högt KASAM i viss utsträckning hanterade belastningar i arbetet bättre.

Det finns emellertid också problem med KASAM-begreppet. Ett problem som kan beskrivas som begreppsligt, och som har betydelse för hur man kan använda det i samband med utvecklingsinsatser, är att det varit oklart i vilken utsträckning det är en stabil personlighets-

egenskap eller är något som kan förändras genom erfarenhet eller t ex en utbildning. Dessa frågor behandlas bland annat av Feldt, Kivimäki, Tolvanen och Rantanen (2004) som argumenterar för att förstå KASAM som en stabil personlighetsvariabel som etablerats genom erfarenheter tidigt i livet och som inte förändras särskilt mycket hos vuxna personer. Med detta synsätt kan man uppfatta KASAM som en faktor som påverkar både individens uppfattning av sin arbetssituation och individens förmåga att påverka och mobilisera aspekter av arbetssituationen till sin fördel (t ex genom att få socialt stöd).

En annan möjlighet som också diskuterades av Antonovsky (1987) är att KASAM kan förändras genom viktiga livshändelser och att faktorer på arbetsplatsen kan vara ett exempel på sådana. En del studier visar också hur KASAM kan förändras, både i positiv och negativ riktning. Vastamäki, Moser och Paul (2009) refererar studier av hur negativa livshändelser (trauma) minskat personers KASAM och hur det omvända, t ex tillfrisknande från en sjukdom ökar KASAM. KASAM har också visat sig kunnat påverkas genom terapeutiska interventioner. Vastamäki, Moser och Paul (2009) studerade en intervention för arbetslösa och fann att de som återgick i arbete efter interventionen hade en signifikant höjning av KASAM efter sex månader. Det finns således exempel på studier där personer i utsatta situationer (sjukdom, arbetslöshet, psykiska funktionshinder) som har ett lågt KASAM har fått ett högre KASAM efter en intervention eller förändring i sin situation.

Sammanfattningsvis finns det stort stöd för sambandet mellan psykisk hälsa och KASAM. Däremot är det mer oklart hur sambandet mellan dessa fenomen ser ut och ska förstås, eller med andra ord, hur och genom vilka mekanismer KASAM bidrar till psykisk hälsa. Det är också därigenom oklart vilken typ av interventioner som kan förväntas ha bäst effekt.

Social kompetens och det politiska spelet i organisationer

Ett genomgående tema i ledarskapslitteraturen är betydelsen av chefers sätt att förstå andra människor och sitt sociala sammanhang samt förmågan att skapa goda relationer såväl med medarbetare som med kollegor och överordnade. Begrepp som sociala färdigheter, social kompetens, social intelligens och emotionell intelligens används flitigt för att fånga olika aspekter av denna förmåga. Social kompetens kan ses som ett överordnat begrepp som avser kvaliteten i sättet att samspela med andra på ett konstruktivt sätt i enlighet med de normer och förväntningar som finns i det aktuella sammanhanget (Bar-On & Parker, 2000). Social kompetens i vid mening kan också uppfattas som allt mer betydelsefullt i de föränderliga och komplexa roller och organisationsformer som kännetecknar dagens arbetsliv. Ferris m fl (2005) framhåller hur organisationer präglas av olika intressen och att det är av stor betydelse för chefer att förstå sig på och effektivt kunna hantera det politiska spelet i organisationer. En förutsättning för att kunna göra detta är bland annat en god social kompetens. Ferris m fl (2005) konstruerade ett instrument för att mäta chefers förmåga att agera politiskt och identifierade fyra faktorer; social skicklighet, personligt

inflytande, nätverksbyggande och uppriktighet. Med detta instrument visade Semadar, Robbins och Ferris (2006) tydliga samband mellan denna förmåga och framgång med prestation i en chefsroll.

Hantering av emotionella reaktioner

Ett relaterat område som är av stort intresse för chefer är hur man kan hantera olika emotionella reaktioner. Boss och Sims (2008) diskuterar hur reglering av emotioner kan ha betydelse för hur en person hanterar motgångar. De ger exempel på hur chefer kan tränas i mer effektiv emotionsreglering genom att fokusera på hur man hanterar utlösande faktorer t ex genom att välja vilka situationer man möter, att omformulera dem, eller att uppmärksamma vissa delar av situationen snarare än andra. Emotionsreglering kan också rikta sig mot chefens responser i form av att omvärdera den egna reaktionen eller genom att undvika att visa sin reaktion för andra.

Humphrey, Pollack, Hawver (2008) pekar på den stora betydelsen som emotioner har i chefers vardag. Deras sätt att hantera emotioner och emotionella uttryck har betydelse inte bara för dem själva utan även i stor utsträckning för deras medarbetare. Ytliga strategier (t ex att dölja en känsla av irritation bakom ett leende) har visat sig över tid vara en mindre hälsosam strategi än mer djupgående strategier som att omformulera situationen och sin reaktion (deep-acting) och att i större utsträckning ge uttryck för sina känslor.

Riggio och Reichard (2008) utgår bla från Saloveys och Mayers (2004) modell av emotionell intelligens: identifiera emotioner, använda emotioner för att tänka, förstå emotioner och reglera eller hantera emotioner på ett konstruktivt sätt. De utvecklar en egen modell där de skiljer på emotionella och sociala färdigheter och där individen kan utveckla olika färdigheter när det gäller att uttrycka känslor, uppmärksamma och ta emot känslor (sensitivitet) samt i olika avseenden kontrollera känslor.

Self Leadership

Ett begrepp som dels bygger vidare på teorier om självreglering och andra inlärningsteoretiska modeller och dels på mer generella teorier om ledarskap är självledarskap, "self-leadership" (Manz, 1986; Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006). Självledarskap brukar delas in i tre kategorier i form av beteendestrategier, belöningsstrategier och tankemönster. Man kan beskriva detta som en form av tillämpning av mer grundläggande inlärningsteoretiska teorier och metoder. Ett fokus på hur individer leder sig själva på olika sätt med hjälp av dessa strategier ger därför goda möjligheter att identifiera starka och svaga sidor samt utforma lämpliga vägar mot utveckling. Ett växande område är också hur chefer kan utveckla självledarskap hos sina medarbetare och i större utsträckning dela ledarskap och bidra till delaktighet/empowerment mm (Lovelace, Manz & Alves, 2007).

Självsikt, självförtroende och self-efficacy

I linje med att allt större krav ställs på individen att orientera sig i sin situation, och skapa sina egna förutsättningar för sitt arbete och sin position, är individens förtrogenhet med sina egna reaktioner och sina egna preferenser rimligen av stort värde. Med andra ord kan det antas att en hög grad av självinsikt och självreflektion är till nytta i en sån här situationer. Detta är också ett antagande som ingår i projektets hypotes.

Begrepp som självinsikt och självförtroende är emellertid synnerligen vaga och mångtydiga begrepp. För att kunna närma oss detta område behöver vi därför precisera och avgränsa vad vi menar och vad som kan vara av intresse att titta närmare på här. Bland den rad av olika begrepp som psykologin kan erbjuda, vill vi lyfta fram teorier om självreglering och self-efficacy (Bandura, 1991, 1997), som något som visats vara av stor praktisk betydelse i många sammanhang. Samtidigt är detta inte något enkelt begrepp, och det pekar på en viss komplexitet i relationen mellan individen och omgivningen.

Self-efficacy handlar om tron på den egna förmågan. Det är viktigt att skilja detta från "faktisk" egen förmåga. Här handlar det istället om hur mycket jag tror att jag klarar av, och denna tro spelar roll för vad jag tar mig an för uppgifter, hur envis jag är i mina försök (ju större min tilltro till min förmåga att lyckas är, desto mer ihärdig tenderar jag att vara). Omvänt, om man har en låg grad av tilltro till egen förmåga tenderar man att undvika uppgifter som man troligen skulle kunna klara om man tagit sig an dem. Vidare är många uppgifter av den karaktären att ihärdighet och engagemang leder väldigt långt, och lösningar kan konstrueras under tiden som man tampas med uppgiften. Naturligtvis beror detta på uppgiftens natur, och det finns stora områden där brist på förmåga inte kan kompenseras av energi och ihärdighet.

En hög grad av self-efficacy tenderar alltså att höra samman med att man faktiskt också lyckas med många uppgifter. Studier har visat att i roller som chef och ledare, är det ofta en tillgång att ha en hög grad av self-efficacy (Bandura, 1997). Eftersom chefer har relativt stora möjligheter att påverka sin arbetssituation har deras sätt att tänka, handla och känna stor betydelse för hur de utvecklas över tid. Teorier om självreglering och self-efficacy är därför ett sätt att förstå de mekanismer som har betydelse för hur chefer hanterar sina arbetsuppgifter och utvecklas över tid.

Self-efficacy spelar inte bara roll för hur man tar sig an olika uppgifter, utan också för hur man finner och orienterar sig i roller i komplexa sammanhang. Roller för chefer är t ex inte i många fall givna på förhand utan måste konstrueras i aktivt samspel med mer eller mindre komplexa situationer. Bandura (1997) betonar att det lärande och den specialisering som det innebär att konstruera en sådan roll inte är någon rätlinjig process, utan kräver både tilltro till den egna förmågan och en viss "resilience to difficulties".

Because of the self-construction aspect of jobs, successful occupational functioning is a dynamic

process rather than a simple plugging of personal attributes into specified job requirements. Employees of high perceived efficacy are likely to perform occupational roles innovately, whereas those of low perceived efficacy are prone to discharge occupational roles conventionally with little personal embellishment. (s 446)

Ständiga förändringar innebär därför att self-efficacy får stor betydelse i den mån det berör förmågan att lära nytt och leda sig själv i osäkra situationer där man lämnar det som tidigare varit framgångsrikt och fungerande för att pröva nya lösningar. Chefers förmåga att hantera sin egen utveckling påverkas även av i vilken utsträckning de ser sin prestationer som beroende av faktorer de kan påverka, om man uppfattar sin prestation som kopplad till sin begåvning eller inneboende talang så tenderar man att undvika återkoppling och upplever jämförelser med andra som hotfulla. Om man istället fokuserar på sådant som går att ändra, som t ex kunskaper och de strategier man använder i arbetet, så blir det möjligt att ha ett mer konstruktivt förhållningssätt till återkoppling. Bandura (1997) pekar också på betydelsen av att återkoppling presenteras på ett sätt där alla förbättringar och steg i rätt riktning blir synliga och kan användas av chefen. Av stor generell betydelse är också vilken tro chefer har på att den egna organisationen går att förändra.

Fenomenet blir emellertid mer komplicerat av att det också finns andra sätt att öka sin tilltro till sin förmåga, än att faktiskt ta itu med och lösa komplicerade uppgifter. Tams (2008) diskuterar hur självreglering och self-efficacy tar sig olika uttryck beroende på hur personer orienterar sig. Tams intervjuade personer inom olika yrken och fann att deras sätt att beskriva eller konstruera sin self-efficacy grovt kunde delas in i fyra olika kategorier. Den första kategorin innebar att ganska fokuserat intressera sig för sina uppgift och sina erfarenheter av denna och då fokusera på de standarder man själv och organisationen har för olika uppgifter. Den andra kategorin innebar att istället rikta uppmärksamheten mot den sociala omgivningen och de olika signaler som där fanns om hur man presterade samt göra jämförelser och intressera sig för modeller. I den tredje kategorin var personerna mer orienterade mot reflektion kring de egna prestationerna, ofta i form av att man funderade tillbaks på sådant som inte fungerat så bra. Slutligen innebar den fjärde kategorin också att man reflekterade, men snarare över hela det sammanhang man befann sig i och distanserade sig från det och/eller riktade in sig på att hävda sig själva och och sitt eget perspektiv.

Dessa kategorier är av intresse, på så sätt att olika sätt att konstruera sin självreglering kan få olika typer av praktiska konsekvenser. En allt för stor upptagenhet med standarder och höga ideal kan till exempel leda till svårigheter att handla på ett sätt som man är tillfreds med och som leder till framsteg (extremt höga och diffusa mål och ideal kan t ex medföra kronisk frustration och möjligen depressiva reaktioner). Möjligen är det då lättare med distansering, som ger en känsla av tilltro till egen förmåga trots svårigheter att handla konstruktivt (misslyckanden beror på omgivningens brister). Förmågan att lära av svårigheterna att handla i ofullständiga situationer torde höra samman med förmågan att stå ut med en åtminstone tillfälligt minskad tilltro till sin egen förmåga, kombinerat med en förmåga att finna vägar även i komplexa, nya, eller icke önskvärda situationer.

Under senare år har ett antal studier framhållit att chefers self-efficacy är en väsentlig faktor för att förstå deras prestation och deras sätt att hantera olika uppgifter såväl som deras hälsa- och välbefinnande (Paglis & Green, 2002; Anderson, Krajewski, Goffin & Jackson, 2008). Paglis och Green (ibid., s. 217) definierar det de kallar "leadership self-efficacy" på följande sätt:

A person's judgment that he or she can successfully exert leadership by setting a direction for the work group, building relationships with followers in order to gain commitment to change goals, and working with them to overcome obstacles to change. (Paglis & Green, 2002. s. 217).

Leadership self-efficacy innebär med andra ord en specificering av begreppet self-efficacy till det som antas vara centrala arbetsfält för en chef och ledare. I flera studier har self efficacy visat sig vara väl länkat till effektivitet och produktivitet i arbetet (Stajcovic & Luthans, 1998), och till chefers förmåga att hantera förändringar (Paglis & Green, 2002).

Sammanfattningsvis har self-efficacy visats vara en viktig faktor för hur personer fungerar i många situationer, inte minst i chefs- och ledarpositioner. Samtidigt är self-efficacy ett komplext fenomen. Beroende på hur den konstrueras kan dess konsekvenser i en specifik situation variera betydligt, från att öka förmågan att ta itu med situationen till att leda till distansering.

Sammanfattning – chefsroll och resurser

Förändringarna i arbetslivet där det blir allt vanligare med flexibla och gränslösa arbeten och organisationer tycks innebära att villkoren för chefer och medarbetare i vissa avseenden tycks bli mer likartade. Arbetsbelastning, oklara roller, brister i olika förutsättningar är relaterat till arbetsorganisation, ledning och klimat och påverkas dessutom i viss utsträckning av individen själv. Ett exempel på detta är hur det för många personer i dagens arbetsliv inte råder brist på autonomi och inflytande, men att de riskerar att hamna i situationer där de tycks kunna arbeta hur mycket som helst och där problem med självreglering tycks ersätta tidigare generationers problem med begränsningar uppkomna till följd av yttre strukturer. De alltmer komplexa strukturerna med kombinationer av byråkratiska och postbyråkratiska inslag innebär också det kan vara svårt att på enkla sätt slå fast en viss struktur eller roll. Inslaget av pågående förhandling som behöver vägledas av en hög grad av medvetenhet förefaller vara svårt att ersätta med en återgång till mer byråkratiska strukturer och det ter sig mer lämpligt att idag tala om *organiserande* som en aktiv del av arbetet snarare än att se *organisation* som något man har en gång för alla. Begrepp som mening, begriplighet och hanterbarhet (Antonovsky, 1987) indikerar på ett bra sätt vad som behöver känneteckna detta organiserande. Psykologiska begrepp som självreglering, leadership-self efficacy, self-leadership m m är exempel på olika sätt att konkret undersöka och arbeta med de mekanismer som finns i gränsområdet mellan organisation och individ, där mer eller mindre hälsosamma ledarskapsroller etableras och möjligheterna till hållbarhet genereras över tid.

Interventioner - vad vet vi om dessa?

När vi nu har en bild av forskning och teori kring chefers situation och deras möjligheter att hantera sin situation, vänder vi blicken mot hur man kan utveckla eller stödja chefer i denna situation. Vi går i detta avsnitt först igenom litteratur om interventioner som berör hälsa och välbefinnande i arbetslivet, och som kan vara av relevans för begreppet hållbarhet, för att därefter vända blicken mot den typ av interventioner som ledarutveckling utgör.

Hälsa och välbefinnande i arbetslivet

Ett vanligt sätt att skilja på olika sätt att arbeta med interventioner är att skilja på primära, sekundära och tertiära interventioner. Primära interventioner är förebyggande och syftar till förändra t ex arbetsförhållanden (fysiska och organisatoriska orsaker) för att minimera risker mm. Sekundära interventioner vänder sig till individer som löper risk att utveckla olika symtom, medan tertiära interventioner innebär behandling av symptom och tillstånd efter att de uppstått (Tetrick & Quick, 2003).

Primära interventioner

Semmer (2003) ger en översikt av forskningen om primära interventioner och skiljer på interventioner som riktas mot

- a) arbetsuppgiftens utformning, teknik och arbetsorganisation,
- b) arbetsbelastning samt
- c) rollklarhet och relationer.

Semmers slutsats är att det inom samtliga tre områden finns många positiva resultat och även ett stort antal exempel där positiva förändringar inte kunnat påvisas men att det samtidigt finns väldigt få dokumenterade negativa förändringar. (Liknande slutsatser dras i en forskningsöversikt av Kelloway, Hurrell och Day (2008)).

Generellt visar studier av primära interventioner att man ofta lyckas förändra t ex graden av autonomi, socialt stöd, m m och detta visar sig tydligt i sådant som ökad arbetstillfredsställelse. Det är dock överlag svårare att entydigt visa på effekterna i termer av hälsa. En bidragande faktor till denna svårighet är att dessa studier genomförs på fältet, i verksamheter som påverkas av en lång rad förändringar på olika nivåer och att både interventioner och dessas effekter kan vara svåra att urskilja över tid (Kelloway, Hurrell & Day, 2008; Semmer, 2003).

Kelloway, Hurrell och Day (2008) hävdar med emfas att det är väsentligt att arbeta utvecklande och hälsofrämjande och förebygga på det sätt som man gör i den här typen av interventioner. Detta är något som också framförts i skandinavisk arbetsmiljöforskning (Karasek & Theorell, 1990).

Sekundära interventioner

Flera författare betonar värdet av sekundära interventioner, eftersom dessa har relativt starkt stöd i befintlig forskning (Le Fevre, Colt & Mattheny, 2006). Vidare kan värdet av olika typer av interventioner ha ett samband med graden av kontroll över arbetet, där sekundära interventioner möjligen lämpar sig bäst för yrken med hög grad av kontroll, medan de yrken där man har låg grad av kontroll också bör arbeta med primära interventioner riktade mot arbetsmiljön (van der Klink, Blonk, Schene & van Dijk, 2001).

Erfarenheterna av denna forskning pekar alltså på att interventioner som riktar sig mot chefers hälsa bör innehålla ett betydande inslag som är av sekundär karaktär, t ex inriktat på self-leadership, emotionshantering, självreglering, stresshantering och avslappning.

Ledarutveckling

Chefs- och ledarutveckling betecknar en lång rad av interventioner som kan ta formen av allt från mer formella utbildningar till aktiviteter i nära anknytning till det egna arbetet och vara utformade som coaching, handledning, mentorsrelationer m m. Collins och Holton (2004) citerar Brungardts definition av ledarutveckling:

...every form of growth or stage of development in the life cycle that promotes, encourages, and assists the expansion of knowledge and expertise required to optimize one's leadership potential and performance. (Brungardt, 1996 citerad i Collins & Holton, 2004, s 218)

En av de senaste och mest omfattande meta-analyserna av chefs- och ledarutveckling gjordes av Collins och Holton (2004). Ingen av de studier som ingick i denna analys handlade om chefers hälsa, välbefinnande eller något som kan relateras till begreppet hållbarhet. I en studie av Theorell, Emdad, Arnetz och Weingarten (2001) utbildade man dock chefer för att påverka medarbetarnas hälsa och fann att interventionen ledde till ett ökat inflytande över arbetssituationen och minskning av stresshormoner hos medarbetarna till de chefer som deltog i interventionen medan kontrollgruppen var oförändrad. Det finns således indikationer på att chefsutbildningar kan få effekter som visar sig i medarbetares arbetssituation och hälsa.

Frågan om vad det är som ska utvecklas i ledarutveckling besvaras på olika sätt av olika forskare. En del forskare hävdar att det finns vissa ledarskapsrelaterade färdigheter. Till exempel hävdar Mumford m fl (2000) att förmågan att lösa komplexa problem i ett socialt sammanhang är en central del av ledarskap. För att kunna göra detta krävs 1) kunskap om uppdraget och de uppgifter/problem man arbetar med, 2) kunskaper om människor 3) kunskaper om organisationen. På liknade sätt talar Mumford, Campion och Morgeson (2007) om kognitiva, interpersonella, funktionsspecifika/chefsrelaterade och strategiska färdigheter. Dessa olika former av kunskap kan sedan integreras med hjälp av övergripande perspektiv som förvärvas genom erfarenhet (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000).

Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro och Reiter-Palmon (2000) argumenterar för att chefer lär och utvecklas på olika sätt i olika stadier i sin karriär. De refererar studier som pekar på hur utveckling av färdigheter inledningsvis (t ex i början av en karriär eller vid inträdet i ett yrke) är beroende av talang och önskan att behärska uppgiften, medan det med ökande erfarenhet blir viktigare med hur man tillämpar det man lär sig och hur man kan prioritera. De argumenterar för att ledarutveckling bör ses som en process över 20 års tid där olika typer av interventioner varvas med nya uppdrag med stigande grad av komplexitet. Väsentligt här är att ge utbildning, nya uppdrag och olika typer av stöd i form av nätverk, mentorskap, och coaching på ett strukturerat sätt som ger möjligheter till utveckling (baserat på individens tidigare erfarenhet, kompetens och personliga förutsättningar). En viktig erfarenhet från forskning om lärande är att allt för svåra uppgifter och utbildningar som deltagaren inte kan relatera till egen erfarenhet leder till begränsat lärande. Mumford m fl (2000) argumenterar också för att chefer med kort erfarenhet inte har samma nytta (kan lära sig) av mer komplexa uppgifter/utbildningar utan snarare har glädje av mer strukturerade utbildningar och erfarenheter. Möjligheten att lära av mer komplexa problem ökar således med en större erfarenhet.

I linje med detta resonemang argumenterar Day (2000) för att man bör skilja på ledarutveckling och ledarskapsutveckling. Enligt Day har man tidigare nästan uteslutande fokuserat på insatser som är inriktade på egenskaper och färdigheter hos de personer som innehar formella chefspositioner (chefs/management-utveckling). Under de senaste 20 åren har dock synen på ledarskap nyanserats och detta har bland annat lett till att man ser ledarskap som en relation.

Day (2000) och Day och Harrison (2007) föreslår därför att ledarutveckling kan ses som något som är knutet till individuella färdigheter, relevanta för en viss position, medan ledarskapsutveckling istället syftar till att i samspel med andra hantera oväntade händelser:

Leadership development involves building the capacity for groups of people to learn their way out of problems that could not have been predicted... or that arise from the disintegration of traditional organizational structures and the associated loss of sensemaking. (Day, 2000, s. 582).

Fokus för ledarskapsutveckling bör således, enligt dessa forskare, ligga på hanterandet av komplexa, snåriga och diffusa situationer, medan ledarutveckling fokuserar det definierbara, förutsägbara och igenkännbara. Day (2000, s. 586) menar vidare att man se ledarutveckling som ett sätt att stärka en chefsidentitet (differentiera) medan ledarskapsutveckling kan ses som en aktivitet där man snarare strävar efter att integrera och se hur man är relaterad till andra.

Another way to conceptualize the distinction is that leader development can be interpreted as a form of individual-based differentiation in terms of helping individuals enhance a unique self-understanding and construct independent identities ...Leadership development can be thought of as an integration strategy by helping people understand how to relate to others, coordinate their efforts, build commitments, and develop extended social networks by applying self-understanding to social and

Sammanfattningsvis pekar litteraturen om ledarutveckling på flera viktiga spänningar. En av de centrala handlar om vilken typ av lärande som utvecklingen handlar om, där det identifierats både ett behov att utbilda för kända problem och roller (t ex chefsutbildning), och ett behov av utveckling för hantering av komplexa och oklara situationer. I ljuset av de tidigare beskrivna trenderna inom dagens organisationer verkar det rimligt att anta att behovet av den senare typen av utbildning ökat. Samtidigt lyfter Mumford m fl (2000) behovet av att matcha utbildningsfokus till chefs karriärposition och möjligheter att faktiskt lära av det man möter.

Slutsatser och utvärderingens hypoteser

Mot bakgrund av denna diskussion av forskningen kan vi nu återvända till projektets utgångspunkter och de hypoteser som formulerades inledningsvis. Projektet Hållbara chefer syftade till att skapa en hälsosam ledarskapsroll och öka hållbarheten hos deltagarna i chefsutvecklingsprogrammet. Man antog att en hälsosam ledarskapsroll byggde på ett antal förutsättningar i form av 1) självinsikt och 2) balans samt 3) tydlighet, 4) ansvar och befogenheter som följs åt, 5) adekvat stöd och 6) en positiv organisationskultur. Flera av dessa faktorer är relaterade till vad som kan kallas yttre förutsättningar som har med arbetsplatsen och organisationen att göra (t ex stöd och organisationskultur).

Så kallade primära interventioner är vanligen riktade mot denna typ av faktorer. Chefsutvecklingsprogrammet är dock inte utformat som en primär intervention utan vänder sig i första hand till individernas kompetens och deras olika strategier, förhållningssätt och beteenden. Programmet kan därför uppfattas som en sekundär intervention som har möjlighet att främst påverka vissa delar av ledarskapsrollen, nämligen de som berör individens eget upplevande och agerande. Interventionen kan förväntas påverka deltagarna i riktning mot en mer *hälsosam ledarskapsroll* och detta kan på sikt leda till en ökad *hållbarhet*.

I utvärderingen har vi därför identifierat tre huvudsakliga element:

- *yttre förutsättningar* (dvs det som har med arbetsplatsen att göra och inte i första hand kan förväntas påverkas av interventionen men som har betydelse för hållbarhet)
- *individuella aspekter av chefsrollen* (den individuella chefs värdering av sitt sätt att agera i rollen, självförtroende, skicklighet, social kompetens mm)
- *hållbarhet* (hälsa/välbefinnande, engagemang och motivation)

De hypoteser som styr analysarbetet i utvärderingen utgår från de antaganden vi gjort om hälsosam ledarskapsroll och hållbarhet. Antaganden och hypoteser bygger på tidigare forskning och ett antal begrepp som vi operationaliserar genom olika beprövade frågeformulär. En närmare presentation av de olika skalorna och referenser om dessa finns i appendix 1.

Antagande 1: Vad kännetecknar en hälsosam ledarskapsroll?

En chefs roll bestäms av sådant som organisatoriska och sociala strukturer men formas även av rollinnehavaren. I någon mening kan man säga att rollen är den plats där person och organisation möts. Denna plats konstitueras av å ena sidan de yttre förutsättningarna och å andra sidan de individuella aspekterna.

Yttre förutsättningarna handlar om sådant som krav och kontroll, stöd och belöningar, organisationsklimat, rollklarhet och -konflikt, graden av föränderlighet och postbyråkratiska inslag etc.

De **individuella aspekterna** går att beskriva på många sätt men vi har valt att följa två typer av variabler som ger indikationer på chefernas förmåga att hantera sin vardag och sin normala arbetsroll. Dessa variabler är självförtroende/self-efficacy och social kompetens. En hälsosam ledarskapsroll kännetecknas enligt vår definition av att befattningsinnehavaren rapporterar en hög grad av mastery/måluppfyllelse i förhållande till sina arbetsuppgifter. Vidare bör personen ha ett visst mått av självförtroende (self-efficacy) kring olika delar av arbetet t ex i form av att identifiera förändringsbehov och sätta upp mål (direction setting), få med sig medarbetarna (getting comittment) och hitta lösningar på olika problem i arbetet (overcoming obstacles). I de individuella aspekterna ingår även att man uppfattar att man har en god förmåga att hantera det sociala samspelet på arbetsplatsen (Ferris m fl., 2005). Förmåga att etablera nätverk (networking), social skicklighet, förmåga att påverka andra (interpersonal influence). Ett relativt högt KASAM borde också rapporteras av den som uppvisar positiva individuella aspekter av chefsrollen (t ex hög tilltro till egen förmåga i chefsarbetet mm).

Det är framförallt dessa individuella aspekter som programmet kan förväntas påverka. De yttre förutsättningarna påverkas inte direkt av programmet men det finns en möjlighet att de indirekt påverkas genom förändringar i deltagarnas agerande i sin hemmaorganisation. T ex kan vi förvänta en påverkan av rollklarhet och rollkonflikt genom att deltagaren på hemmaplan arbetar med dessa frågor i relation sin närmaste chef.

Antagande 2: Vad kännetecknar hållbara chefer?

Begreppet hållbarhet i sig är komplicerat men i samband med chefer skulle man kunna tala om det rimligen handlar om en närvaro av hälsa och välbefinnande i kombination med ett positivt engagemang i arbetet. Vidare bör hållbarhet visa sig i ett intresse att fortsätta att arbeta som chef. Utan att gå in i en djupare begreppsdiskussion om hållbarhet så har vi valt att mäta ett antal variabler som vi uppfattar som indikatorer på det som i projektet kallas för hållbarhet. Hållbara chefer bör enligt detta synsätt rapportera normala till höga värden på psykiskt välbefinnande (GHQ 12) och allmänhälsa samt ha få tecken på utmattning, cynism och ineffektivitet (MBI-GS), genomsnittliga till höga värden på vitalitet, engagemang och absorption/flow (engagemang i

arbetet). Vidare bör man förvänta sig att personen har ett fortsatt intresse för att utvecklas i arbetet.

Hypoteser

I syfte att pröva delar av projektets programteori ville vi undersöka vilka samband som fanns mellan förutsättningar, individuella aspekter och hållbarhet. Vi tolkade det som att både förutsättningar och individuella aspekter har en inverkan på hållbarhet. En poäng med att skilja ut det på detta sätt är att kunna specificera hur stor relativ betydelse de olika faktorerna har. Detta blir särskilt intressant då förutsättningar vanligen utgör fokus för så kallade primära interventioner medan individuella aspekter som vi definierat det här, är möjligt att påverka med sekundära interventioner.

Hypotes 1: Betydelsen av förutsättningar

Rimlig kravnivå, högt inflytande, hög rollklarhet, låg rollkonflikt, högt stöd från chef och kollegor samt ett utvecklande och rättvist ledarskap från närmaste chef och ett positivt socialt klimat, innovationsklimat samt låg ojämlikhet och hög personalinriktning har ett positivt samband med hållbarhet hos chefer.

Hypotes 2: Betydelsen av individuella aspekter

Positiva individuella aspekter, dvs som kännetecknas av hög tilltro till egen förmåga och hög grad av social kompetens mm (se antagande 1), har positivt samband med hållbarhet hos chefer.

Hypotes 3: Programmet leder primärt till utveckling av den individuella aspekten av handlandet i chefsrollen

I den mån programmet fungerar som en sekundär intervention som bidrar till hållbarhet så bör den rimligen göra detta genom att påverka deltagarnas självförtroende, skicklighet i yrkesrollen m m. Dvs sådana faktorer som i viss utsträckning kan påverkas av individen själv genom tillägnandet av nya färdigheter och kunskaper. I första hand förväntar vi oss därför att programmets effekter visar sig genom att deltagarna rapporterar förändringar i det som i vår mening är relaterat till individuella aspekter.

Chefsprogrammet/interventionen bör därför leda till ökad rolltydlighet, minskad rollkonflikt samt ökande grad av mastery/måluppfyllelse och ökad self efficacy när det gäller att identifiera förändringsbehov och sätta upp mål (direction setting), få med sig medarbetarna (getting commitment) och hitta lösningar på olika problem i arbetet (overcoming obstacles). Samt en ökad rapporterad förmåga att etablera nätverk (networking), social skicklighet och förmåga att påverka andra (interpersonal influence) och en ökning av KASAM.

Hypotes 4: Programmet leder till ökad hållbarhet

Det är också möjligt att programmet leder till att deltagarna rapporterar positiva förändringar i olika indikatorer som har med hållbarhet att göra. Möjligen bör man dock se hållbarhet på det sätt vi definierar det här, som ett mer långsiktigt utfall där programmet leder till en utveckling av individuella aspekter som i samspel med gynnsamma förutsättningar på sikt leder till ökad hållbarhet.

Chefsprogrammet/interventionen bör på sikt leda till ökat psykiskt välbefinnande och allmän hälsa samt minskning av utmattning, cynism och ineffektivitet (MBI-GS), förhöjning av värden på vitalitet, engagemang och absorption/flow (engagemang i arbetet).

Metod

Studien utformades som en för- och eftermätning med kontroll både före och efter interventionen (en så kallad kvasiexperimentell design). Den bestod av två delstudier, en intervjustudie och en enkätundersökning. Vårt syfte med detta var att kunna kombinera den noggrannhet och möjlighet att identifiera förändringar som enkäten kan ge, med det djup och den kvalitativa rikedom som intervjuer kan ge. Därmed hoppades vi både kunna ge en bild av förändringar och effekter, och av innehållet och substansen i det lärande och den förändring som skedde.

Enkätundersökning

I enkätstudien deltog samtliga deltagare i programmet, och en jämförelsegrupp rekryterades bland andra, för studien likvärdiga, chefer. Jämförelsegruppen (n=44) rekryterades genom kontakt med deltagare som ombads nominera andra chefer som varit chef i ett- till fyra år, arbetade i likartade befattningar men inte i omedelbar närhet till deltagare. Cheferna i jämförelsegruppen erbjöds en biobiljett som tack för att de ställde upp.

Den första enkäten (föremätningen) gick ut till deltagarna ca 2 veckor innan respektive grupps första möte i perioden november 2007 till februari 2008. Den första enkäten till jämförelsegruppen gick ut i februari 2008. Den andra enkäten (eftermätningen) gick ut till samtliga i februari 2009. I föremätningen svarade 86 deltagare (57 kvinnor, 66%, 29 män, 34%) och 44 i jämförelsegruppen (28 kvinnor, 64%, 16 män, 36%). I eftermätningen är det något färre som besvarat enkäten (76 respektive 35).

Personerna i båda grupperna var drygt 41 år i genomsnitt vid programstart. Deltagarna har i genomsnitt arbetat i 3 år som chef medan jämförelsegruppen hade något längre erfarenhet (drygt 4 år). I stort sett alla i båda grupperna arbetade heltid och detta innebar att man i genomsnitt arbetade 45 timmar i veckan. Sjuttio av deltagarna var samboende med en partner, 12 var ensamstående, 3 annat /t ex särbo). I jämförelsegruppen var 34 samboende med en partner, 6 ensamstående, 2 annat /t ex särbo). Fyrtiosju deltagare hörde till Almega, och 39 SKL.

Instrumentering

De skalor som används i undersökningen har använts tidigare i forskningssammanhang och har tillfredsställande reliabilitet och validitet (se appendix 1).

Bortfallsanalys

För att analysera betydelsen av det bortfall som finns mellan den första och den andra mätningen,

har jämförelser mellan dessa mätningar gjorts. Dessa jämförelser visar inga signifikanta skillnader i bakgrundsvariabler, (kön, ålder) eller andra variabler mellan de som besvarat enkäten andra gången och de som inte gjort det. Bortfallet förefaller alltså inte vara systematiskt så att det på något uppenbart sätt påverkat resultaten.

Intervjustudie

Intervjuerna syftade till att ge ett rikt och kvalitativt material om deltagarna själva som personer (inklusive deras självförståelse/identitet), om deras arbetsituation, och deras relation till chefsutvecklingsprogrammet. Med rikt och kvalitativt menas här berättelser och beskrivningar som är detaljerade och konkreta, och som möjliggör tolkning och förståelse av deras relation och eventuella användande av programmet från deras egen synvinkel. Vi betonar alltså här inlevelse i den subjektiva social världen (Kvale, 1996) som deltagarna lever i.

Detta har framförallt som konsekvens att vi uppfattar intervjuerna som samtal, inte som standardiserade undersökningssituationer. Det centrala är att föra ett samtal om de teman som är viktiga, och att intervjuaren kan skapa sig en bild och förståelse av intervjupersonens berättelse.

För intervjustudien valdes 10 deltagare, fördelade på de olika kursgrupperna och orterna så att 1 kom från Malmö-gruppen, 2 från Göteborg och 7 från Stockholm (på grund av återbud ändrades fördelningen från det planerade med 2 intervjupersoner i Malmö och 6 i Stockholm). Intervjupersonerna valdes också så att en spridning fanns mellan privata och offentliga arbetsgivare, och mellan män och kvinnor. Urvalet var alltså inte slumpmässigt, utan snarare teoretiskt grundat (utifrån en vilja att fånga in erfarenheter från de i förväg identifierbara undergrupperna). Förutom deltagarna själva deltog också deras chefer i studien.

Samtliga intervjuer spelades in med MP3-spelare och har transkriberats i sin helhet. Dessutom har teckningar och annat arbetsmaterial från intervjuerna sparats och använts i analysen.

Deltagarintervjuer

Intervjuerna med deltagare upprepades vid två tillfällen, dvs varje deltagare intervjuades tre gånger. Den första intervjun genomfördes innan eller precis i starten av programmet, och fokuserade deltagarens arbets- och livssituation, förväntningar på programmet och allmänna relation till chefsskap. Under den första intervjun ombads också intervjupersonen göra en teckning av sin position i arbetet. Den andra intervjun genomfördes ungefär halvvägs genom programmet, och fokuserade dels de aktuella erfarenheterna av programmet och relationen mellan lärande i programmet och det praktiska arbetet i hemmaorganisationen, samt eventuella förändringar i arbets- och livssituationen. Slutligen genomfördes den tredje intervjun efter programmets avslutande, och fokuserade både erfarenheter av programmet och den aktuella situationen på arbetet och generellt i

livet. Under den tredje intervjun ombads deltagaren åter göra en teckning av sin arbetsituation.

Intervjuer med deltagares chefer

De 10 intervjuade deltagarnas chefer intervjuades vid två tillfällen. Den första intervjun genomfördes parallellt med den första deltagarintervjun, och fokuserade deltagarens roll, chefens förväntningar på och relation till programmet, samt chefens föreställningar om framtiden för organisationen och deltagaren. Den andra intervjun genomfördes parallellt med den tredje deltagarintervjun, och fokuserade erfarenheter av programmet i sin helhet och av deltagarens lärande och utveckling, samt situationen generellt i organisationen.

Vid det andra intervjutillfället, dvs efter programmets avslutande, hade dessa chefer bytts ut för några av de intervjuade deltagarna. Vidare fanns här ett bortfall, genom att två chefer inte gick att nå eller hade möjlighet att ställa upp på en intervju (det handlar då också om en chef som bytts ut under programmets gång).

Analys

Intervjumaterialet har transkriberats i sin helhet, varefter två typer av analys genomförts på det. Dels har hela materialet tematiserats, och dels har varje intervjuperson uppfattats som ett fall, som då omfattar 5 intervjuer (3 med deltagaren och 2 med deltagarens chef). Genom fallanalysen har olika typer av situation och utveckling kunnat identifieras, medan den tematiska analysen gett en ram för att länka samman och relatera de olika fallen med varandra, och skapa en helhetsbild. I det följande är det en sådan helhetsbild som presenteras. Intervjuerna har behandlats konfidentiellt, vilket betyder att detaljer i citat mm nedan, som skulle möjliggöra identifiering, är ändrade.

Resultat

Utgångsläget innan programmet

Innan programmet startade besvarade både de chefer som deltog programmet och de som hörde till jämförelsegruppen enkäten som vi beskrivit i metoddelen ovan. Vi prövade om det fanns några skillnader mellan olika grupper i samband med föremätningen. Det fanns några skillnader i samband med den första enkäten.

Deltagar-jämförelsegrupp. Deltagargruppen beskrev sina närmaste chefer som något mer stödjande (deltagargrupp, $M = 3,92$, $s = 0,76$, jämförelsegrupp, $M = 3,50$, $s = 1,06$, $t = 2,583$, $p = 0,011$). Jämförelsegruppen beskrev sig själva som mer socialt skickliga än deltagargruppen (deltagargrupp, $M = 3,79$, $s = 0,67$, jämförelsegrupp, $M = 4,06$, $s = 0,52$, $t = -2,355$, $p = 0,020$) och de rapporterade även ett något högre psykiskt välbefinnande än deltagargruppen (deltagargrupp, $M = 9,42$, $s = 5,10$, jämförelsegrupp, $M = 6,93$, $s = 3,85$, $t = 2,822$, $p = 0,006$).

Kvinnor-män. Kvinnor rapporterade att de hade mindre inflytande på beslut än männen (kvinnor, $M = 3,28$, $s = 0,63$, män $M = 3,52$, $s = 0,46$, $t = 2,186$, $p = 0,031$) men de beskrev sitt personliga inflytande på andra människor (interpersonal influence) som större (kvinnor $M = 4,34$, $s = 0,60$, män $M = 3,98$, $s = 0,77$, $t = -2,918$, $p = 0,004$).

Privat-offentligt. Vid en jämförelse mellan deltagare från ALMEGA respektive SKL framkom inga signifikanta skillnader.

Hur såg situationen ut i de undersökta grupperna innan de började chefsprogrammet?

Här redovisar vi mycket översiktligt vad som kännetecknade de undersökta grupperna vid föremätningen. Eftersom enskilda medelvärden inte säger så mycket försöker vi istället lyfta fram några resultat och jämförelser som indikerar hur grupperna i stor drag låg till. Eftersom de skalor vi använt också har använts i andra sammanhang så är det möjligt att på några punkter jämföra hur den här undersökta gruppens resultat förhåller sig till andra grupper (Dallner m fl, 2000; Feldt, Kivimäki, Rantala & Tolvanen, 2004).

Gruppen som helhet rapporterar arbetskrav som ligger på ungefär samma nivå som en grupp av högutbildade personer i en undersökning av Dallner m fl (2000). Man arbetar lite mindre än 45 timmar i veckan. Närmare en tredjedel (30,8%) arbetar över ganska ofta och 8,2% arbetar över ofta eller alltid. En andel på 15,1% tycker att de ofta eller alltid har för mycket att göra.

Medelvärde för positiva utmaningar i arbetet och inflytande över beslut är relativt högt jämfört med en grupp av 2010 personer från olika arbetsplatser (Dallner m fl 2000). I likhet med annan forskning visar våra resultat på att chefer som grupp upplever sig ha relativt hög grad av kontroll över sin arbetssituation. Deras arbetssituation som bygger på en kombination av relativt höga krav och hög kontroll brukar beskrivas som typisk för så kallade aktiva arbeten där förutsättningarna för lärande och utveckling är goda (Karasek och Theorell, 1990). Aktiva arbeten är ett också begrepp som kan belysa vad som kännetecknar en hälsosam ledarskapsroll.

Socialt stöd fungerar som en buffert mot höga krav men är också en väsentlig del i de relationer och möjligheter för återkoppling som är en förutsättning för att utvecklas som chef (Lord & Hall, 2005). Resultaten visade på genomsnittliga värden när det gällde upplevelsen av socialt stöd. Detta överensstämmer också med Bernin och Theorells studie (2001) som visade att chefer varken hade högre eller lägre socialt stöd än populationen.

Två faktorer som enligt tidigare forskning har stor betydelse för bland annat förekomsten av utbrändhet är rolltydlighet och rollkonflikt. Vi kunde konstatera att rolltydligheten var lägre (motsvarande 40 percentilen en referensgrupp) och rollkonflikt var högre (knapp 80 percentilen jämfört med referensgruppen). Chefers arbetssituation är komplex och den här undersökta gruppen har i de flesta fall en mellanposition där krav från olika håll är en del av vardagen.

Medelvärde på KASAM (SOC-13) för hela gruppen var 70,5 ($s = 9,0$). En undersökning av 600 finska chefer i en undersökning från 2004 redovisade medelvärdet 66,7 ($s = 11,8$) och vid en andra mätning 68,9 ($s = 12,1$) (Feldt, Kivimäki, Rantala & Tolvanen, 2004). Jämförelsen indikerar att detta är en grupp med hög känsla av sammanhang, vilket också verkar vara vanligt i andra studier av KASAM hos chefer

En viss indikation på i vilken utsträckning cheferna kan uppfattas som hållbara är deras psykiska välbefinnande. Deltagargruppen hade ett medelvärde på 9,4 ($s = 5,1$) (skalan går från 0-36 och högre värden innebär sämre välbefinnande) och det kan jämföras med medelvärdet 8,86 ($n = 704$) för en grupp sjuksköterskor samt 10,09 för ingenjörer ($n = 445$) (Sconfienza m fl, 1998).

Både deltagar- och jämförelsegrupp beskrev redan vid första mätningen både sig själva och sin situation på ett sätt som indikerade att deras yttre förutsättningar, såväl som individuella aspekter gav relativt gynnsamma förutsättningar för hållbarhet. Det var mycket få som hade anmärkningsvärt lågt psykiskt välbefinnande, visade tecken på utbrändhet eller saknade positivt engagemang i det egna arbetet.

Vilka samband fanns mellan förutsättningar i arbetet, individuella aspekter och hållbarhet?

En utgångspunkt för projektet Hållbara Chefer var att vissa förutsättningar i arbetet och

individuella aspekter leder till hållbarhet. I utvärderingens hypotes ett och två antog vi att både yttre förutsättningar på arbetsplatsen¹ och individuella aspekter² har samband med hållbarhet. För att belysa dessa hypoteser gjorde vi multipla regressionsanalyser på enkätsvaren från det första mättillfället.

Tabell 1. Multipel regressionsanalys. Analyserna visar hur stor del av variationen (R^2 i hållbarhet som förklaras av organisatoriska förutsättningar samt av den egna ledarrollen (R^2 gånger 100, kan läsas som %). Modell 1 i tabellen innebär att endast yttre förutsättningar är medtagna och modell 2 innebär att även ledarroll är med i analysen. R^2 förändring visar hur stor ytterligare del av variationen som förklaras när den egna ledarrollen tas med (n=128).

	Psykiskt välbefinnande ³		Utmattning		Cynism		Ineffektivitet		Negativ påverkan på hem och familj	
	1 β^4	2 β	1 β	2 β	1 β	2 β	1 β	2 β	1 β	2 β
Yttre förutsättningar										
Krav i arbetet	,075	,094	,310**	,304**	,005	-,007	-,112	-,104	,432 **	,432**
Relation till egen chef	-,151	-,154	-,126	-,125	-,314**	-,312**	,007	,010	-0,09	-0,09
Socialt stöd och klimat	-,381**	-,157	-,105	-,044	-,204*	-,083	-,410**	-,045	0,15	0,01
Individuella aspekter										
Självförtroende		-,250*		-,107		-,213		-,471**		-0,22
Social kompetens		-,152		,026		,056		-,126		-0,03
R^2	,223**	,299**	,143**	,148**	,193**	,214**	,169**	,335**	243**	,275**
R^2 förändring		,076**		,005		,021		,166**		0,03

* $p < ,05$, ** $p < ,01$

1 För att reducera antalet variabler som handlade om förutsättningar i arbetet (arbetsmiljö) skapade vi med stöd av faktoranalyser nya index genom att addera värdena på kvantitativa krav, kvalitativa krav och rollkonflikt (krav i arbetet), stöd från chef, uppmuntrande ledarskap och rättvist ledarskap (relation till egen chef), rollklarhet, inflytande, stöd från kollegor, socialt klimat, innovativt klimat och personalinriktning (socialt stöd och klimat).

2 Individuella aspekter konstruerade vi på samma sätt genom att addera getting commitment, mastery, direction setting, overcoming obstacles och KASAM (självförtroende). Vidare adderade vi networking ability, social skicklighet och interpersonal influence (social kompetens).

3 Notera att psykiskt välbefinnande är omvänt. Höga poäng innebär *sämre* psykiskt välbefinnande. Minustecknet vid värdet -,381 för socialt stöd och klimat innebär därför att ju högre socialt stöd/klimat desto bättre psykiskt välbefinnande vilket man också kan förvänta sig i ljuset av tidigare forskning.

4 I varje kolumn redovisas standardiserade betavärden (β). Dessa anger vilken betydelse en viss variabel, t ex krav i arbetet har. Ett betavärde på 0,30 för krav i arbetet innebär att en förändring i krav som är en standardavvikelse stor, motsvaras av en förändring om 0,30 eller knappt en tredjedels standardavvikelse i utmattning.

Som väntat bidrog både yttre förutsättningar på arbetsplatsen och de individuella aspekterna självförtroende och social kompetens till att förklara variationen i hållbarhet. Högst andel förklarad variation (ca 30%) fanns för psykiskt välbefinnande, ineffektivitet och engagemang. Negativ påverkan på hem och familj förklarades också i nästan samma utsträckning (27,5 %). I alla aspekter av hållbarhet utom utmattning och cynism gav faktorerna som har med ledarrollen att göra ett unikt bidrag. Förekomsten av ett cyniskt och distanserat förhållningssätt på arbetet förefaller därför i första hand hänga samman med yttre förutsättningar och främst relationen till den egna chefen. En dålig relation till den närmaste chefen hade samband med cynism. Utmattning tycktes främst förklaras av kraven i arbetet (dvs att man har mycket att göra och att man upplever rollkonflikter i arbetet). Av de individuella aspekterna var det främst variabeln självförtroende som hade samband med psykiskt välbefinnande, ineffektivitet (ju högre självförtroende desto lägre känsla av ineffektivitet), engagemang och hängivenhet. Både yttre förutsättningar och de faktorer som har med personen att göra hade samband med olika aspekter av hållbarhet och vi fann därför stöd för både hypotes 1 och hypotes 2 som var en del av projektets grundantaganden och en central del av programteorin.

Tabell 2. Multipel regressionsanalys. Analyserna visar hur stor del av variationen (R^2 i hållbarhet som förklaras av organisatoriska förutsättningar samt av individuella aspekter (R^2 gånger 100, kan läsas som %). Modell 1 i tabellen innebär att endast yttre förutsättningar är medtagna och modell 2 innebär att även individuella aspekter är med i analysen. R^2 förändring visar hur stor ytterligare del av variationen som förklaras när den egna ledarrollen tas med (n=128)

Prediktorer	Engagemang/ dedication		Vitalitet/vigor		Absorbtion/ flow	
	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2
Yttre förutsättningar	β	β	β	β	β	β
Krav i arbetet	,057	,049	,015	,012	,113	,090
Relation till egen chef	,183	,182*	-,023	-,026	,072	,073
Socialt stöd och klimat	,412**	,206	,411**	,142	,256**	,090
Individuella aspekter						
Självförtroende		,256*		,358**		,142
Social kompetens		,089		,076		0,18
R^2	,262**	,317**	,161**	,250**	,092**	,146**
R^2 förändring		,055**		,089**		,054**

* $p < ,05$, ** $p < ,01$

En slutsats av dessa analyser är att både yttre förutsättningar och ledarrollen har samband med hållbarhet. Det är därför rimligt att man för att utveckla hållbara chefer bör arbeta både med yttre förutsättningar och med individuella aspekter (självförtroende och social kompetens), men att även insatser som uteslutande (i den utsträckning det är tänkbart) fokuserar på den ena eller andra typen av faktorer, ändå har möjlighet att påverka graden av hållbarhet.

Efter programmet

Efter att så ha beskrivit utgångsläget innan programmet, så som det framträdde genom enkätundersökningen, övergår vi till vad enkäten säger om effekterna av programmet. Vi fokuserar i linje med våra hypoteser på en analys av förändringar av ledarskapsrollen, och av eventuell ökad hållbarhet (operationaliserad så som ovan beskrivits).

Ledde programmet till förändringar för deltagarna?

För att utvärdera programmets effekter så jämfördes eftermätningarna för deltagarna mot jämförelsegruppen. Denna jämförelse gjordes hela tiden så att vi kontrollerade för förmätningen (s.k. kovariansanalys). De medelvärde som redovisas är alltså korrigerade för förmätningen. Om deltagarna uppvisar ett medelvärde signifikant skilt från jämförelsegruppen så antyder detta att programmet haft en effekt. I denna redovisning presenterar vi endast de signifikanta effekter som framkommit genom denna analys.

Hypotes tre handlade om hur ledarskapsrollen och främst de individuella aspekterna förändrades. Vi antog att chefsprogrammet/interventionen bör leda till :

- 1) ökad rolltydlighet,
- 2) minskad rollkonflikt samt
- 3) ökande grad av mastery/måluppfyllelse och
- 4) ökat självförtroende (self-efficacy) när det gäller att identifiera förändringsbehov och sätta upp mål (direction setting),
- 5) få med sig medarbetarna (getting comittment) och
- 6) hitta lösningar på olika problem i arbetet (overcoming obstacles).
- 7) ökad rapporterad förmåga att etablera nätverk (networking),
- 8) social skicklighet och
- 9) förmåga att påverka andra (interpersonal influence), samt
- 10) ökad KASAM.

I hypotesen identifierade vi således flera olika variabler där programmet skulle kunna visa sig i form av förändring av individuella aspekter. I tre av dessa variabler (4,6,8) fanns det en signifikant effekt. Deltagargruppen rapporterade efter programmet ett större självförtroende när det gällde att identifiera förändringsbehov och sätta upp mål (direction setting), (deltagargrupp, $M = 4.01$; jämförelsegrupp, $M = 3.76$), $F(1,106) = 4.460$; $p = 0.040$. Deltagargruppen rapporterade även ett

större självförtroende när det gällde att finna lösningar på olika problem i arbetet (overcoming obstacles), (deltagargrupp, $M = 3.69$; jämförelsegrupp, $M = 3.44$), $F(1,106) = 8.008$; $p = 0.006$). Slutligen bedömde deltagargruppen att de hade en högre grad av social skicklighet/social kompetens, (deltagargrupp, $M = 4.11$; jämförelsegrupp, $M = 3.94$), $F(1,105) = 7.098$; $p = 0.009$).

Det fanns således signifikanta effekter i termer av att deltagarna rapporterade ett ökat självförtroende (self-efficacy) när det handlar om att sätta mål och lösa problem i rollen som chef. Det fanns även en effekt som hade samband med ökad social skicklighet.

Ledde programmet till ökad hållbarhet?

Den fjärde hypotesen handlade om att chefsprogrammet/interventionen på sikt skulle leda till ökad hållbarhet i termer av 1) psykiskt välbefinnande och 2) allmän hälsa samt minskning av 3) utmattning, 4) cynism och 5) ineffektivitet, förhöjning av värden på 6) vitalitet, 7) engagemang och 8) försjunkenhet/absorption/flow samt 9) en vilja att fortsätta som chef.

Av de nio variabler vi tog upp i hypotesen var det endast den egna bedömningen av allmänhälsa som visade på en effekt. Vid andra mättillfället var det en större andel av deltagarna i programmet som uppfattade sin hälsa som mycket bättre i jämförelse med ett år tidigare. Innan programmet rapporterade 14% att de mådde mycket bättre än ett år tidigare och efter programmet var det 27% som rapporterade detta (deltagargrupp, $M = 2,20$, jämförelsegrupp, $M = 2,79$, $F = 8,813$; $p = 0,004$). Det fanns också en tendens att deltagargruppen rapporterade lägre värden på cynism efter programmet, (deltagargrupp, $M = 1,21$; jämförelsegrupp, $M = 1,66$), $F(1,104) = 3,314$; $p = 0,072$).

Ytterligare förändringar

De resultat vi hittills presenterat har varit direkt relaterade till de hypoteser vi formulerade tidigare. Vår analys visade dessutom att programdeltagarna i eftermätningen uppfattade sina egna chefer och arbetsplatsens klimat på ett annat sätt än jämförelsegruppen. Deltagarna uppfattade sina chefer som mer uppmuntrande (deltagargrupp, $M = 3,65$; jämförelsegrupp, $M = 3,06$), $F(1,102) = 5,458$; $p = 0,021$). Det fanns även en tendens för deltagargruppen att uppfatta sina chefer som rättvisa i högre grad (deltagargrupp, $M = 3,91$; jämförelsegrupp, $M = 3,57$) $F(1,103) = 3,050$; $p = 0,084$. Vidare rapporterade deltagarna i programmet ett bättre socialt klimat på arbetsplatsen (deltagargrupp, $M = 3,87$; jämförelsegrupp, $M = 3,66$), $F(1,106) = 4,367$; $p = 0.039$) samt en tendens att uppfatta klimatet som mer innovativt (deltagargrupp, $M = 3,85$; jämförelsegrupp, $M = 3,62$), $F(1,106) = 3,642$; $p = 0,059$).

Dessa resultat kan förstås på lite olika sätt. Eftersom ett antal inslag i programmet syftade till att knyta samman programmet med hemorganisationen och att deltagarnas chefer också deltog vid ett tillfälle, är det inte orimligt att anta att programmet inneburit att deltagarna och deras chefer fått en

annan kontakt än tidigare och detta möjligen avspeglas i att man uppfattar sin chef på ett annat sätt. Att det också finns en annan syn på organisationens klimat skulle bland annat kunna hänga samman med att man själv initierat förändringar och aktiviteter som avspeglas i hur man ser på klimatet.

Resultat av intervjustudien

Till det kvantitativa resultatet kan intervjuerna tillföra detaljer och en fördjupad förståelse av vad olika förändringar innebär och betyder. Ibland väcker emellertid intervjumaterialet snarare fler frågor, vilket vi kommer att se nedan. Här redovisar vi några centrala teman i materialet, som belyser och konkretiserar resultat från enkäten. Det handlar om den organisatoriska situation som deltagarna kan befinna sig i, vad de har för erfarenheter av att delta i programmet, och vad de kan beskriva för effekter eller resultat av programmet. Slutligen tar vi upp något om hur dessa resultat och lärdomar kan relateras till deras organisatoriska situation.

Deltagarnas organisatoriska situation

Intervjuerna ger, som väntat, en stor variation i beskrivningarna av den organisatoriska situation som deltagarna befinner sig i. Här finns allt från välfungerande, välstrukturerade och effektiva organisationer, till mer problematiska situationer där deltagarna möter komplexa och svårhanterliga problem. Av störst intresse för oss är att lyfta fram de typer av utmaningar som skymtar fram i materialet, eftersom man kan anta att det är i relation till dessa som lärdomar och resultat från programmet ska komma till användning, för en ökad hållbarhet.

Bland de intervjuade tio deltagarna finns som sagt en stor variation. Här finns de som varit ledare/chefer i något år, och nu befinner sig i en relativt klar roll, med ansvar och befogenheter som stämmer överens. Här finns också de som är ganska nyblivna ledare, och som har en roll där både ansvar och befogenheter är mer oklara. Vidare finns det intervjupersoner som snarast arbetar i virtuella organisationer, där man inte har underställda i traditionell mening.

Påtagligt är att flera av intervjupersonerna blivit ledare i stort sett utan någon introduktion. För flera är detta program den första introduktion eller kurs man går på. Man har oftast helt enkelt fått tjänsten eller rollen som chef, och fått använda sina egna idéer, sin tidigare erfarenhet och sin kreativitet för att finna ett sätt att hantera denna roll.

De utmaningar man nu står inför handlar i hög grad om oklarheter eller tvetydigheter om vad rollen innebär, bristande resurser eller befogenheter, eller om problematiska relationer till närmaste högre chef. Ett exempel på hur en oklar roll ter sig ges av en deltagare i följande citat från en av intervjuerna. Chefen beskriver att han inte riktigt har en roll som fungerar:

Jag blir helt, jag blir rundad hela tiden. Min chef har aldrig varit tydlig, med att det är jag som bestämmer, utan han har tagit beslut när det kommer till honom, och i allas ögon är det den som svarar på frågorna som blir chef. Så då fyller jag ingen funktion, utan jag blir bara något man går runt. Det är det som är dilemmat, och det har varit så hela tiden, att jag har fått en information och så meddelar jag att "ni gör så här och så här". Så säger alla: "men för fan så där kan det ju inte va". "Jo men det är den informationen jag har fått"...Så går det ett tag och så kommer [närmsta chefen] och dementerar på ett eller annat sätt. Bara nämen så var det inte, utan så här, och så här, ja men vad händer med mig då? Då försvinner jag ytterligare ett steg från sidan. Så det är dilemmat att jag har inte tillåtits att få vara chef heller.

Att bli "rundad" i betydelsen att underställda går direkt till överordnade chefer och därmed kortsluter linjeorganisationen, är en kraftig påfrestning på en chefsroll, och kan förstås som ett uttryck för att det finns mycket olika förväntningar på hur olika roller ska gestaltas. Med andra ord står denna deltagare inför utmaningar som har att göra med att finna en rimlig roll, med stabil auktoritet. Vidare kan man tala om att det finns en utmaning i att relationen till närmaste högre chef verkar oklar. Snarare än att ha denna chefs förtroende och stöd i sitt agerande, blir denna deltagare i praktiken motarbetad och hindrad av denna chef. Utmaningen kan sägas bestå i att etablera en mer tillitsfull och ömsesidigt respektfull relation, inom ramen för arbetet.

Andra utmaningar som man pratar om handlar om att man saknar resurser för att göra sitt arbete på rimligt sätt, eller att driva utvecklings- och förändringsprojekt. I hög grad verkar de utmaningar man så att säga tar med sig in i programmet vara relaterade till denna typ av fenomen i den organisatoriska kontexten.

Betydelsen av programmet

Från själva programmet har samtliga i huvudsak positiva erfarenheter. Vad har det då inneburit för en? Vad är det man varit med om, som man värderar positivt? Några av de aspekter som främst tas upp är:

- utbytet med de andra deltagarna
- ökad självinsikt och självförtroende
- ökad tydlighet
- ledarskapets hörnstenar.

De andra deltagarna

Att möta andra chefer och dela erfarenheter har varit både mycket ovanligt och mycket nyttigt för flera:

men det absolut bästa har varit mötet med dom här andra människorna och när dom hjälpte oss och

ledde oss båda två, tillsammans, så fungerade det väldigt bra...vi var (en majoritet) tjejer, också ovant, att det var så mycket kvinnor, ...ett par från industrin och resten från offentlig förvaltning, kommun, landsting,..och det var en nyttig erfarenhet också...se vilket otroligt jobb, och vad strukturerade dom var, många hade kanske 40 anställda att ta hänsyn till, medan jag hade (betydligt färre) ..de problem som jag tyckte..ska hinna med alla utvecklingssamtal..det var ju en piss i havet jämfört med alla deras ... samtal,..det är bra att få se sånt här..sina egna vardagsproblem i relation till andra,..ja det var väl inte så farligt, det jag har... Sedan att alla brottas med mer eller mindre likartade problem, man angriper på olika sätt, ...utbytte erfarenheter, pratade om ..fick komma med egna problemlösningar..problemområden och sen diskuterade förslag på vad man kunde eller borde göra åt det då. Det var jättebra,..dom såg det från helt andra vinklar än jag gjorde..det var stora erfarenheter, från själva ledarna.

Man har både kunnat känna igen sig i andras erfarenheter, och se skillnader. Man har därmed både kunnat få bekräftelse på den egna upplevelsen och erfarenheten, och ibland kunnat få helt nya perspektiv på den, som här när deltagaren beskriver sig ha fått en ny dimension på omfattningen av den belastning som utvecklingssamtal utgör.

Andra saker man lyfter fram är de professionella kursledarna, som både varit engagerade och inspirerande, och att många av de övningar man gjort har gett nya insikter. Vissa av de begreppsliga redskap som presenterats har också värderats högt, något som vi återkommer till i nästa stycke, om vad man kan beskriva för resultat och lärdomar från programmet.

Berättelser om effekter: Självisikt och självförtroende

Ett av de mest framträdande resultaten för många av deltagarna, är en upplevelse av ökad självvisikt och självförtroende. Man har både lärt känna sig själv på ett delvis nytt eller fördjupat sätt.

Det här att hitta sig själv, värdera sig själv..se sina bra sidor, även begränsningar utan att för den skull nedvärdera sig som person..inse att jag har ett värde..dom andra börjar faktiskt också att inse det, markera min position för andra, inte backa för att vara serviceminded ... vinner man också i respekt. Diskussionerna som vi har haft, har lett åt det hållet, feedback från folk, deltagarna, har hjälpt mig.

Genom diskussioner och feedback från de andra deltagarna, men också från medarbetare i hemma organisationen som man fått genom vissa uppgifter i programmet, har lett till en ökad medvetenhet om både starka och svaga sidor. För många innebär detta också att man känner sig stärkt, att man fått ett ökat självförtroende, som spelat roll i det dagliga arbetet. Man har tagit för sig och vågat saker på ett delvis nytt sätt.

..jag tar besluten utan att gå och fråga min chef, eller gå högre upp. Kommer och säger nu har jag gjort såhär...

Det kan handla om att man agerar på egen hand eller om att man tar tillvara och svarar på

möjligheter som uppenbaras:

har alltid velat jobba med mera framåttänkande med vår produktion. Det har varit väldigt svårt att få gehör för det, där har vi ett arbete att göra, ta fram en roadmap...som vi ska koppla ihop med företaget, ...tog ett steg fram och sade att då kan jag ta det, vågade dels gå ut och ta den där pucken, med vetskap om vilka problem jag hade framför mig,...tjatat o tjatat, inte gett upp.

Självkänsla och självförtroende handlar också om att lita till sin egen upplevelse och bild av sig själv, och kanske inte fokusera så mycket på vad andra säger om en. Denna deltagare har med detta funnit en större stabilitet i sig själv:

... väldigt mycket det här med självkänsla och självförtroende, sin egen bild på sig själv, hur viktig den var, inte stirra sig blind på vad alla andra säger och tycker om en ...så jag känner att jag har fått en väldig, mycket större stabilitet i mig själv och en helt annan självkänsla och mod att gå in i nya situationer, jag oroar mig inte så mycket för saker som jag inte kan påverka, en utav frågorna som återkommer, ett mantra, "vad är de värsta som kan hända", ...ja, det värsta, det var inte så farligt, då blir det lättare och ta steget, utmana ödet. Förut så blev jag mycket mer defensiv, satt och väntade på att saker och ting skulle hända, nu agerar jag själv, informerar min chef eller andra med det självförtroendet att, jaja, jag får väl kritik, men jag vet varför jag gör det, jag tror att det kommer bli bra i slutändan, litar på att det kommer uppskattas av dom andra också

Genom att lita mer till sig själv och också fråga sig vad det värsta är som kan hända, har den här deltagaren funnit mer mod att lita på sina egna idéer och ta risker och göra saker på eget initiativ. Självförtroendet har på det sättet tagit gestalt i ett ganska konkret handlande.

Dessa beskrivningar av självförtroende och självinsikt kan vi använda som en slags möjlig konkretion av det kvantitativa resultatet av ökad self-efficacy. Man beskriver en ökad tilltro till sin egen förmåga, vilket är vad self-efficacy handlar om. De exempel man ger på hur detta tar sig uttryck handlar om att man agerar mer självständigt, att man tar en del nya initiativ, och att man svarar an på en del möjligheter som yppar sig. Det sista citatet ovan pekar också just på hur en högre self-efficacy kan underlätta handlande, oavsett den faktiska skickligheten i det man sen gör. Själva det faktum att man tar initiativ och agerar självständigt kan i många fall räcka långt som framgångsfaktorer.

Samtidigt kan man notera att de mer komplexa svårigheterna som tidigare nämndes med själva rollens oklarhet och tvetydighet, i mindre grad hanteras i dessa berättelser som hör samman med ökad självinsikt och självförtroende.

Berättelser om effekter: Tydlighet

Vid sidan av självinsikt och självförtroende är förståelse för betydelsen av och innebörden i

tydlighet en av de mest omnämnda lärdomarna av programmet. Man talar bland annat om tydlighet som en förutsättning för en fungerande chefsroll, konsten att vara tydlig i sin kommunikation, och tydlighet i att fördela arbetet.

Att alla vet vad som förväntas av en, att alla vet, om jag till exempel vet det här ska jag göra, jag vet att det här är mitt jobb, det här är vad min chef förväntar sig av mig och här kan man mäta min, vad ska man säga, man kan mäta mitt arbete. "Så här arbetar vi idag" eller det kan vara vad som helst, med kundkontakt, vi kan säga att du ska prata med två kunder på telefon varje dag och ett kundbesök i veckan och så vidare. Och gäller det kundkontakt då är det väldigt konkret, då kan man mäta det. Man kan fråga dig så här "hur går det med kundkontakten? Vi sa att du skulle ringa två kunder om dagen och så skulle du ha ett kundmöte i veckan, funkar det?" "Ja det går jättebra, jag har till och med två kundträffar i veckan" "Ja men det är ju kanon, fan då går det skitbra där, då går vi på nästa grej. Hur går det med det här, vi har sagt att du ska göra det. Funkar det?" "Nej det går inte så jättebra, jag upplever att jag har inte riktigt tid till det där." "Okej, hur ska vi få tid till det då?". Att man går igenom och diskuterar de här olika sakerna. Jag tror att det skapar en tydlighet i hur man arbetar och vad man arbetar med och sedan är det väldigt lätt när man har de här tydliga delarna i till exempel en arbetsbeskrivning, och har den här uppföljningen, så efter uppföljningen får man en utveckling automatiskt.

I detta exempel är tydligheten iscensatt i det praktiska arbetet i hemmaorganisationen, vilket också pekar på att för flera är detta en lärdom som man kunnat i någon mån applicera och använda i praktiken. Samtidigt finns en ganska stor variation i vad man menar med tydlighet. I citatet ovan handlar det om att vara mycket konkret, att skapa mätbara dimensioner i arbetet, och därmed en tydlighet i vad arbetet handlar om och innebär. För andra handlar det istället om att vara tydliga i sin egen kommunikation, att försäkra sig om att återkomma med sådant man lovat, och att vara klar med vad man vet och inte vet i sin kommunikation.

Berättelser om effekter: Ledarskapets hörnstenar

När det gäller det praktiska utövandet av chefskap, nämner flera att man lärt sig att bättre förstå vad chefskap innebär, och att identifiera vilka förutsättningar som krävs för det. Så här berättar en av deltagarna:

C: Ja, mål, vision, våra redskap, vad behöver vi som chef? Alltså har vi tydliga mål som vi ska sträva mot, så måste jag få se, vad behöver jag för redskap för att komma dit? Och det var det, det är väl det som har varit det viktigaste på den här resan, att innan så, när jag började, så var jag ganska förvirrad, och visste inte varför det var vissa saker och ting som inte fungerade. Men jag hade liksom inte de här hörnstenarna som jag har fått lära mig på kursen då, att det fattades vissa hörnstenar, vissa förutsättningar för att bedriva ett bra ledarskap. Och de har jag saknat, och det förstår jag idag. Och då försöker jag skaffa mig de här redskapen. Det ska vara tydlighet, jag ska veta mina ramar, vad har jag för befattning, vad har jag för befogenheter, alltså sånt där har ju inte varit uttalat.

Intervjuare: Hur har du skaffat dig de redskapen nu, eller håller på och skaffar-

C: Jag håller på och skaffar dem nu.

Intervjuare: På vilket sätt då?

C: Ja, genom diskussioner med [min chef], och jag ställer krav.

Centrala förutsättningar utgörs av tydlighet, ramar, klarhet i rollen osv. Genom att vara mer medveten om detta och därmed kunna identifiera vad det konkret innebär, har också möjligheterna ökat att arbeta för att utveckla det, i de sammanhang där denna relation och dialog med den högre chefen är möjlig.

Att använda sina lärdomar i praktiken

I flera fall berättar man om hur man kunnat dra konkret praktisk nytta av lärdomar från programmet. Det kan handla om att man har lärt sig mer om hur man kan hantera konflikter och svåra samtal, och därmed också ha lättare att finna konstruktiva sätt att ta tag i mer komplicerade saker på arbetet:

..om jag har en kille här som jag vet har svårt att hålla tiden..så kan man ju sätta en definition på vad det är för typ utav person, rent generellt..ja, han har svårt att hålla tiden..har man kanske fått en checklista på hur gör man då, jo, då har man tätare uppföljning med (medarbetaren), då vet jag det..Ja men F här, han är ju sådan, när jag hade mitt samtal med honom här i våras, ”att du håller inte tiden, du har telefontid och vi öppnar klockan åtta”. Då kan man inte komma tio över åtta..., nä de förstod han ju då. Bestämde vi ”...uppföljningssamtal om just den här bristen hos dig, om tre veckor ser vi om det har blivit bättre eller sämre eller ingen förändring”. Sådana metodiska steg tycker jag att man fick med sig från kursen..

En annan deltagare berättar att hon med kursens hjälp funnit ett praktiskt sätt att ta sig an en fråga som hon tidigare fann svår, och som utvecklats på ett bra sätt efter detta. I andra sammanhang är det mer omfattande projekt som dragits igång, med inspiration och verktyg hämtade från programmet:

och sen så har ju N och jag, i och med den här utbildningen så har hon och jag kommit - jag har ju ifrågasatt en hel del, under den här resans gång, och...vilket har lett till att jag då tillsammans med henne, och vissa saker gör jag själv, håller på och utvecklar hela företaget, jag har ju fått lite sidouppdrag av henne då. Och hur vi kan använda de kunskaper jag har fått med mig, från min kurs, i hela företaget. Så att jag håller på nu, och vi ska dra igång det i januari, en utbildning för oss chefer inom företaget, inom hela koncernen

Just detta att en del praktiska verktyg kommit till användning nämns av flera. Man refererar bland annat till övningar i konflikthantering och svåra samtal, som varit praktiskt användbara i relation till medarbetare.

Samtidigt som flera på detta sätt berättar om att man haft praktisk nytta av sina lärdomar, har det i

andra sammanhang varit svårare att överföra dem till arbetet. K beskriver det till exempel så här:

jag lärde mig jättemycket på det där programmet och det kändes som att man utvecklades varje gång, och alla deltagarnas erfarenheter som man fick dela, det är enormt värdefullt. Och jag fick någon sorts bild av hur man skulle vara liksom, hur man skulle göra, hur man skulle kunna lösa det här, inte världsproblemen men ledarskapsproblem, och så, ja, så kommer man hit och så bara (smäller ihop händerna). Rakt in i väggen bara, ingen intresserad ens, så att det blev lite bakslag

Från programmet har K fått med sig en tankar och idéer om hur man kan arbeta som chef, men när han försöker omsätta dessa i praktiskt arbete möter han ett motstånd och en oförståelse, som gör att det inte alls fungerar. Detta är en organisation där det informella kontaktnätet har stor betydelse, där legitimitet och auktoritet fungerar på kollegial snarare än hierarkisk grund, och där arbetet i hög grad förefaller struktureras efter socialt umgänge. I det här sammanhanget verkar det vara svårt med lösningar som handlar om att tydliggöra roller och arbetsdelning, och att dokumentera struktur och beslut.

Den här typen av svårigheter att applicera kunskaperna från programmet knyter an till en del av de problematiska situationer för cheferna, som vi beskrev ovan. Har man en oklar och komplex roll, kan det vara svårt att använda en del av dessa verktyg. I exemplet ovan kännetecknas organisationen av att informell auktoritet dominerar, medan formella roller är mindre framträdande. Generellt kan sägas att försök att använda lärdomarna om tydlighet och ledarskapets hörnstenar i organisationer som har en mindre traditionell karaktär och där hierarkisk linjestruktur inte dominerar, verkar problematiskt. Samtidigt kan just dessa situationer möjligen utgöra kraftiga påfrestningar i chefsrollen, som på något sätt behöver hanteras.

Distansering från organisationen

I några fall kommer lärdomarna om ledarskapets hörnstenar och om tydlighetens betydelse till användning på ett lite annorlunda sätt, nämligen i en distansering från den egna organisationen. Ett exempel ges av en deltagare i följande citat:

Alltid när man går in i en utbildning så sätter man igång processer hos sig själv, och jag tänker att den har verkligen gett mig perspektiv eller jag har förstått hur en välfungerande organisation ska, vad som behövs för att det ska fungera bra vilket gjort att jag liksom har verkligen sett bristerna i min egen organisation och då blir det, alltså att det blir, vad kan jag göra för att förändra det här, det man kan göra nånting åt kan jag ändra på men det jag inte kan göra nånting åt kan jag verkligen inte göra nånting åt, jag kan säga att i den här organisationen så är det verkligen kommunikationen som brister, länkningen uppifrån och ner och likadant nerifrån och upp, det brister i tillit, det brister i kommunikation, det finns liksom öar, och jag kan inte göra nånting åt det

Utbildningen har gett en viss bild av chefs- och ledarskap och förutsättningarna för ett konstruktivt

arbete, som inte stämmer med denna deltagares egen erfarenhet. Kunskapen fungerar då som ett redskap för att identifiera bristerna i organisationen och distansera sig från dem. Samtidigt som kunskaperna och bilden av ledarskap och organisation ger ett ökat självförtroende, pekar de alltså i fall som detta inte ut några andra handlingsvägar än en identifikation av "brister" och en distansering från dem.

En annan deltagare beskriver det så här:

tycker mer att jag har fått upp ögonen för andras, kanske brister eller oförmågenhet att säga nej..inte tidigare hade sett kanske..nog snarare tydligare syn på hur vi bedriver vårt dagliga arbete, hur vi kanske blir på vissa områden hos oss när en chef inte säger nej och delegerar...insikten i ledarskapet har kommit där.. .känns som att man, i och med kursen, ligger lite före, ser saker på annat sätt.

Deltagaren har fått upp ögonen för brister i sin omgivning, och beskriver i en viss mening något av den dubbelhet det kan innebära att lära sig nya saker, och i vissa områden får en kompetens eller insikt som andra i omgivningen inte delar. Från att tidigare möjligen ha uppfattat situationen som mer oproblematiske, ser man nu fler brister som man inte själv kan påverka. Frågan om hur man förhåller sig till denna form av insikter är komplex, och omfattar inte bara kunskaper utan också förmågan att emotionellt hantera en frustrerande situation. Möjligen är distansering en sådan strategi för att hantera denna form av frustration.

Till detta kan läggas observationen att hälften av de intervjuade deltagarna i någon mening var på väg att lämna sina arbeten vid det tredje intervjutillfället. Orsakerna till detta varierade, men i de flesta av fallen fanns en distansering från vad man uppfattade som brister och svårigheter i organisationen som en viktig bidragande orsak. Det går inte att dra några tydliga slutsatser av detta, eftersom antalet intervjupersoner är alltför litet för detta, men det kan kasta en del ljus över komplexiteten både i föreställningen om hållbara chefer, och i resultat och effekter av ett program som detta, något som vi återkommer till i diskussionen.

Diskussion

Utvärderingens syfte är att belysa och granska den hypotes som projektet Hållbara Chefer vilar på, och som presenterades i inledningen. Till hjälp för detta har vi resultat från enkätundersökningen och från intervjustudien, tillsammans med existerande teori om chefers arbetssituation och om chefs och ledarutveckling och andra interventioner. Vi kommer här att kort sammanfatta resultaten från enkät och intervjuer, och därefter diskutera de centrala fynden i relation till både projektets hypotes och existerande teori.

Förutsättningar, chefsroll och hållbarhet

Både yttre förutsättningar och de individuella aspekter som är relaterade till personen hade signifikanta samband med olika indikatorer på hållbarhet och vi har därmed funnit stöd för både hypotes 1 och hypotes 2 som var en del av projektets grundantaganden och en central del av programteorin.

Effekter av chefsutvecklingsprogrammet

Av tio testade indikatorer på förändring av individuella aspekter fanns det en signifikant förändring på tre indikatorer. När det gäller hälsosam ledarskapsroll så rapporterade deltagarna ett ökat självförtroende (self-efficacy) när det handlar om att sätta mål och lösa problem i rollen som chef. Det fanns även en effekt som hade samband med ökad social skicklighet.

Av de nio testade indikatorerna på hållbarhet visade en indikator på signifikant förändring (bedömning av förändring av allmänhälsa var högre i deltagargruppen i eftermätningen).

Relation till närmaste chef och klimat

Deltagarna rapporterade efter programmet att de uppfattade sina chefer som mer uppmuntrande och det sociala klimatet som mer stödjande på sina arbetsplatser.

Intervjustudie

I intervjuerna med 10 deltagare och deras chefer framkom dels ett antal konkreta beskrivningar om vad programmet betytt för dem och dels en fördjupad bild av hur deras arbetsplatser fungerade och hur det var att försöka tillämpa det man lärt sig. Programmet var mycket uppskattat av deltagarna. Intervjuerna stödjer och fördjupar bilden av att deltagarnas självförtroende (self-efficacy) och sociala skicklighet/kompetens stärkts under programmet och deltagarna beskrev att programmet

bidragit till att man tagit för sig och vågat göra saker som man inte hade gjort tidigare. Utbytet med andra deltagare var värdefullt, man kände sig tydligare och man hade fått tillgång till verktyg och begrepp kring chefs- och ledarskap som man tidigare saknat. Samtidigt framträder komplexiteten i deltagarnas arbetssituation i större detalj och det finns exempel på hur organisation och närmaste chef både kan vara ett stöd för utveckling men också försvåra en sådan utveckling. För vissa deltagare ställdes detta på sin spets när de upplevde hur deras ökade kunskaper och större självförtroende inte hjälpte dem att hantera sin roll på ett bättre sätt inom de ramar som fanns i den egna organisationen. I några fall har detta även inneburit att man orienterat sig bort från sin tidigare roll (bytt befattning eller arbetsgivare). Intervjustudien stödjer de resultat som framkommit i för- och eftermätningen men ger också en bredare bild av det sammanhang i vilket chefsutvecklingen bedrivits och därmed möjligheter att på ett mer ingående sätt resonera om hållbarhet hos chefer och hur en utveckling mot ökad hållbarhet skulle kunna gestalta sig.

Utvärderingens resultat i förhållande till projektets hypoteser

En utgångspunkt för projektet var att vissa förutsättningar (i huvudsak relaterade till arbetsplatsen) och en hälsosam ledarskapsroll (som delvis påverkades av dessa förutsättningar) hade samband med en utveckling mot hållbarhet. Vår tolkning av detta resonemang ledde oss till att skilja på sådana faktorer som var relaterade till arbetssituationen (yttre förutsättningar) och sådant som låg närmre den individuella chefen och som i någon mån var möjligt att påverka för individen (individuella aspekter). Ett motiv för att göra på detta sätt var även att en sådan uppdelning logiskt motsvarar de olika typer av fokus som förekommer i samband med interventioner (dvs primära och sekundära interventioner) (Tetrick & Quick, 2003).

Hållbarhet är ett komplext begrepp men brukar vanligen innebära att det finns en balans mellan nedbrytande och uppbyggande processer. En hållbar yrkesroll borde där ge utrymme för regenerering/återhämtning och utveckling i någon mån (Kira, 2002). Det är mot denna bakgrund vi valde två typer av indikatorer på hållbarhet, dels sådana som visar på förekomsten av negativa processer (utbrändhet) och dels sådana som visar på positiva mekanismer (engagemang i arbetet, psykiskt välbefinnande och allmän hälsa samt vilja att fortsätta verka i rollen och påverkan på hem och familj).

Av resultaten framkom att både det vi kallade yttre förutsättningar och individuella aspekter i termer av självförtroende (self efficacy) och social kompetens hade samband med olika indikatorer på hållbarhet. Det är värt att notera att även om yttre förutsättningar förklarar störst del av variationen i de flesta fallen så har båda typerna av faktorer ett eget bidrag för att förklara variationen i hållbarhet och att balansen mellan dem ser lite olika ut för de olika indikatorerna. Cynism tycks t ex vara främst relaterat till yttre förutsättningar och särskilt relationen till den egna chefen medan engagemang i arbetet påverkas i relativt stor utsträckning även av individuella aspekter.

De samband som framkommit här ger därför visst stöd för tanken att interventioner bör utformas så att de både riktar sig mot individen (färdigheter, självförtroende, den egna rollen osv) och det vi kallat yttre förutsättningar (t ex relation till egen chef, arbetsbelastning och socialt klimat/stöd). Mot bakgrund av den komplexitet och de snabba förändringar som kännetecknar arbetslivet kan det dock vara svårt att påverka de yttre förutsättningarna på något mer genomgripande sätt och det blir därför möjligen ännu viktigare att utveckla former för att stärka individernas förmåga att hantera sin arbetssituation. Bandura (1997) beskriver t ex hur en hög grad av självförtroende/self efficacy och "resilience" krävs för att forma och förhandla fram en fungerande roll i situationer där roller inte är givna på förhand.

En viktig aspekt av detta är att sekundära interventioner riktade mot chefer i förlängningen blir en primär intervention för dessas medarbetare. En kvasiexperimentell studie av Theorell, Emdad, Arnetz och Weingarten (2001) visade hur en utbildningsinsats för chefer ledde till förändringar i medarbetarnas upplevelse av inflytande samt i deras stressnivåer. Deras resultat är fullt förståeliga mot bakgrund av de samband vi här pekat på.

Programmets roll i chefernas utveckling

Programmet tycks haft en viss effekt i förväntad riktning och det finns inga tecken på att deltagare skulle ha påverkats negativt av programmet. Det finns även skäl för att anta att programmet kommer att ha betydelse för deltagarnas hållbarhet på sikt eftersom self efficacy/leadership self efficacy är en väsentlig mekanism för både prestationsutveckling och hälsa (Bandura, 1991, 1997) och att deltagarna själva bedömer sin hälsa som bättre och att de dessutom bedömde programmet som användbart vilket framgick av intervjuerna. Det är dock värt att notera att även om deltagarna har en mycket positiv bild av vad programmet gett, så antyder deras mer systematiska skattningar (enkäten) av sig själva och sin arbetssituation att effekterna är relativt små.

De relativt måttliga effekterna som vi kunnat påvisa måste dock ses i ljuset av att båda grupperna redan i föremätningen hade höga värden på flera av indikatorerna (särskilt när det gällde hållbarhet) samt att de indikatorer vi valt, fokuserar på rollen, psykologiska faktorer samt ett brett spektrum av indikatorer på hälsa och psykiskt välbefinnande snarare än mer avgränsade chefsfärdigheter som varit en viktig del av programmet.

De tidigare redovisade sambanden mellan yttre förutsättningar, individuella aspekter och hållbarhet indikerar emellertid att om det sekundära fokus man haft i detta projekt kompletterats med insatser där den egna chefen och hemmaorganisationen ytterligare involverats, kunde man ha påverkat hållbarhet i högre utsträckning. Att detta redan skett i viss utsträckning framgår av att deltagarna efter programmet beskriver en viss förbättring av relationen till sin chef samt i det sociala klimatet på arbetsplatsen.

I termer av den distinktion mellan ledarutveckling och ledarskapsutveckling som Day (2000) formulerat, kan det här aktuella programmet förstås som ledarutveckling. Det har fokus på utveckling av relativt distinkta färdigheter och kunskaper hos deltagarna, och leder snarast till en differentiering av dem från den organisatoriska kontexten, i den betydelsen att deras roll skiljs ut och blir klarare. Däremot fokuserar programmet mindre en fördjupad förståelse av organiseringens komplexitet och syftar heller inte till integration i den betydelsen att chefens beroende av andra delar och element i organisationen lyfts fram och fokuseras. Det är teman som tydlighet och ledarskapets hörnstenar som deltagarna tagit med sig, snarare än till exempel betydelsen av nätverksbyggande, skapandet av informell legitimitet, konsten att påverka kultur och organisatoriska ”agendor” och andra teman som berör konsten att röra sig i komplexitet och informellt agerande.

Cheferna rapporterar en högre grad av tilltro till sig själv, större förmåga att agera i sin roll, och en tydligare roll, vilket är exempel på vad man kan förvänta av en utbildning inriktad på ledarutveckling. Det finns skäl att anta att detta innebär en ökad hållbarhet, i den meningen att fysisk och mental påfrestning för de flesta snarare minskar än ökar, och att tillfredsställelsen och motivationen bibehålls eller stärks. Man tror på sig själv, och vill gärna fortsätta vara chef.

Samtidigt finns det andra aspekter av hållbarhet som inte direkt adresseras av denna typ av program. Flera av deltagarna rapporterade vid programmets början utmaningar och svårigheter i arbetet som snarast kan förstås som effekter av komplexa eller icke-traditionella och icke-formaliserade organisationer. Detta är en typ av situation där en ökad förståelse av komplexitet och ömsesidiga beroenden, av legitimitetsskapande och informella relationer osv, är det som kan spela roll. Det är tveksamt om programmet bidragit till förmågan att hantera denna typ av situationer, och vi kan vid programmets slut konstatera att det finns exempel på att deltagare som arbetar i sådana organisationer snarast är på väg att lämna sitt arbete.

En viktig aspekt av den ökade graden av self-efficacy och självförtroende har att göra med hur denna konstrueras. Som Tams (2008) pekar på, kan denna konstrueras på flera olika sätt, varav konkret arbete med svåra uppgifter bara är en. I intervjumaterialet får vi en bild av att flera deltagare känner sig tryggare och säkrare, samtidigt som de allt tydligare kan identifiera brister i sin omgivande organisation och i vissa fall hos sin högre chef. Detta kan förstås som en konstruktion av self-efficacy genom en form av reflektion och distansering. Man har då användning av en del av de redskap man lärt sig i programmet, men i detta fallet inte som guide för konkret handlande utan för att i sin reflektion identifiera brister i organisationen och distansera sig från den. Med andra ord kan dessa deltagare illustrera att en viss form av ökad self-efficacy inte alltid har att göra med att man tar itu med det som är problematiskt i sin situation, utan snarare att man distanserar sig från det.

Här spelar det rimligen roll vilka begreppsliga och konkreta verktyg man faktiskt lär sig i

programmet, och det pekar därmed ut en av de begränsningar som kan finnas i ett program av typen ledarutveckling. Själva syftet att differentiera och tydliggöra rollen som chef, tillsammans med att lära sig och mästra relativt konkreta färdigheter, lånar sig mer till en distansering från komplexa och mångtydiga situationer än till att engagera sig i dem. Här är det möjligen program med inriktning mot att öka förståelsen av komplexiteten och av beroendet, det vill säga program med inriktning mot att integrera cheferna mer i organisationen (ledarskapsutveckling), som kan antas ha den största potentialen. Samtidigt är denna typ av lärande krävande och ofta mer adekvat för senare skeden i en karriär (Mumford m fl, 2000), än vad som var fallet här.

Detta resonemang leder också in på mer principiell fråga som berör förändring och chefers sätt att förhålla sig mål. Konstruktiva förändringar bygger rimligen på mål som är utmanande och realistiska. Målen behöver förankras i en balanserad bild av både den egna förmågan och hur den omvärld eller de utmaningar man ställs inför är beskaffade. Ett gott självförtroende kan vara en hjälp för att formulera utmanande och utvecklande mål men detta förutsätter en insikt som inte bara handlar om en själv utan också om hur ens omvärld fungerar. Mumford m fl (2000) pekar på hur kunskap om människor, uppgiften och organisationen med ökande erfarenhet kan integreras och det de kallar "wisdom" kan man möjligen även beskriva som insikt, och då i en vidare betydelse än självinsikt.

Chefsutvecklingsprogrammet kan ses som ett steg mot en ökad förmåga att sätta upp mål, och att handla med ett ökat självförtroende. Detta tycks ha betytt mycket för deltagarna men i ett längre perspektiv behöver man fråga sig om programmet mer kan ses som ett första steg där just chefers säkerhet och självförtroende betonats. I nästa steg (eller parallellt) behöver man sannolikt även arbeta med insikten om de villkor som präglar arbetet för att med en förnyad förståelse av dessa, kunna formulera mål och utforma egna strategier som på ett mer medvetet/insiktsfullt sätt förhåller sig till den specifika arbetsituationen. Detta väcker naturligtvis frågor om hur man inom en organisation arbetar med chefers utveckling. Man kan här dels tänka sig olika former av strukturer för utveckling t ex en plan med olika typer av uppdrag med växande svårighetsgrad varvat med utbildningar som komplettera dessa erfarenheter, dels kan man tänka sig olika insatser i form av coaching, reflektionsgrupper eller andra läraktiviteter som ger utrymme för lärande och insikt.

Hållbarhet och känsla av sammanhang

En utgångspunkt för projektet Hållbara chefer var begreppet känsla av sammanhang, KASAM (Antonovsky, 1987). Begrepp som begriplighet, meningsfullhet och hanterbarhet beskriver på ett bra sätt vad som kan bidra till en persons hållbarhet i arbetslivet. Det sätt på vilket vi har undersökt KASAM i utvärderingen pekar dock på några begränsningar. Det är t ex svårt att se i vilken utsträckning KASAM är en grundläggande egenskap som är relativt stabil hos individen eller i vilken utsträckning det faktiskt förändras under livsloppet. Om man kunde utveckla den teoretiska grunden för begreppet så att detta blev klarare, hade det varit lättare att använda KASAM i den här

typen av studier. KASAM var också mycket högt i båda grupperna och det fanns inga signifikanta förändringar mellan de båda mätillfällena. På ett praktiskt plan kan t ex socio-kognitiva teorier om självreglering eller modeller för self-leadership och stresshantering ge en djupare förståelse för de mekanismer som kan leda till både individuell och organisatorisk förändring. Det förefaller därför lämpligt att i fortsättningen sträva efter att utgå från teorier som är mer direkt kopplade till de interventioner man genomför och som också i större utsträckning specificerar de mekanismer genom vilket dels interventionen verkar och dels hur den på sikt kan leda till hållbarhet.

Utvärderingens styrkor och svagheter

Utvärderingen belyser vissa sidor av projektet hållbara chefer och det är främst projektets programteori och programmets effekter för deltagarna som stått i fokus. Frågorna är emellertid komplexa och det är mycket svårt att på ett säkert sätt dokumentera förändringar i samband med den här typen av interventioner. I praktiken blir det ofta den sammantagna bilden som framträder från ett större antal studier som kan ge en indikation på vilka teorier, modeller eller metoder som fungerar bäst. Vad som talar för att våra resultat ger en balanserad och valid bild av projektet och effekterna är i första hand uppläggningsen av studien där vi haft en för- och eftermätning med en jämförelsegrupp (en så kallad kvasiexperimentell design). Parallellt med detta har vi också genomfört intervjuer med deltagare, före, under och efter programmet vilket gett en förtrogenhet med förändringsprocessen på ett sätt som varit oberoende från enkätdata. Detta kan beskrivas som en metodtriangulering där vi undersöker samma fenomen med olika metoder. En annan styrka är att vi i stor utsträckning använt etablerade instrument för att mäta olika fenomen och baserat studien på tidigare forskning. Studien stärks också av det faktum att vi utformat och genomfört studien oberoende av programleverantören. Det finns naturligtvis även sådant som kunde ha gjorts annorlunda. En fråga rör t ex urvalet av deltagare till interventionen. Gruppen var redan innan programmet relativt välfungerande och det är möjlighet att hållbarhetsfrågorna skulle ha kunnat belysas ännu tydligare med ett annat urval. Man hade kunnat vända sig till chefer som var i riskzonen i detta avseende (hållbarhet) och utformat interventionen för just dessa. I och med att många deltagare redan innan var högt motiverade och rapporterade ett högt välbefinnande finns det risker för takeffekter (dvs eventuella förändringar blir svåra att fånga med enkäter på det sätt som vi gjort här). Möjligheten att slumpmässigt fördela chefer i en interventions- och en kontrollgrupp (så kallad randomisering) hade också i mycket stor utsträckning stärkt möjligheterna att dra slutsatser från interventionen. Ett annat problem som är mycket vanlig i den här typen av studier är att vi förlitat oss nästan uteslutande på självrapporterade data. Objektiva mått i form av fysiologiska mätningar av stresshormoner m m hade gett mer oberoende mått på eventuella förändringar och varit ett bra komplement till självskattningar. Bedömningar av cheferna från medarbetare eller familjemedlemmar hade också varit ett komplement och bidragit till högre validitet. Chefsutvecklingsprogrammet var i relativt stor utsträckning inriktat på kunskaper och färdigheter i chefsrollen (men också ledarskap) och det är möjligt att olika mått på hur effektivt man arbetade som chef (t ex ur medarbetarnas perspektiv) hade kunnat visa på betydligt större effekter än vad

som här framkommit.

Avslutningsvis kan vi konstatera att utvärderingen visar att det finns stöd för den programteori som projektet Hållbara chefer bygger på och att det är rimligt att arbeta vidare utifrån denna ansats. Chefsutvecklingsprogrammet var uppskattat av deltagarna och upplevdes som meningsfullt. Vi fann ett antal relativt måttliga effekter som i första hand handlade om deltagarnas upplevelse av ökat självförtroende och social kompetens. Med tanke på programmets inriktning är det möjligt att det är deltagarnas medarbetare som märker många av de största effekterna både i hur förutsättningar för deras arbete förändrats och hur deras hälsa/hållbarhet påverkats. Detta vore därför mycket värdefullt att undersöka vidare. Med utgångspunkt i utvärderingen vill vi också peka på möjligheterna att vidareutveckla interventioner som leder till hållbarhet. Dels skulle man här kunna beakta möjligheten till primära interventioner och dels utforma kompletterande sekundära interventioner där man i mindre utsträckning bygger på begreppet känsla av sammanhang (KASAM) och i större utsträckning utgår från teorier och metoder som på ett mer tydligt sätt kan vägleda utvecklingsarbetet.

Referenser

- Albertsen, K., Nielsen, M. L., & Borg, V. (2001). The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress: The main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work and Stress*, 15, 241–253.
- Allvin, M. (1997). *Det individualiserade arbetet. Om modernitetens skilda praktiker*. Akademisk avhandling. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Sveningsson, Stefan, & Alvesson, Mats (2003). Managing managerial identities. Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56 (10), 1163-1193.
- Allvin, M., Wiklund, P., Härenstam, A., & Aronsson, G. (1999). *Frikopplad eller fränkopplad. Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Anderson, D.W., Krajewski, H.T., Gofin, R.D., & Jackson, D.N. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 595-608.
- Antonovsky, A. (1987). *Unravelling the mystery of health. How people manage stress and stay well*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career*. Oxford: Oxford University Press.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-281.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2005). The primacy of self-regulation in health promotion. *Applied Psychology: An International Review*, 54(2), 245-254.
- Bar-On, R., & Parker, J. D.A (2000). *The Handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment-, and application at home, school and in the workplace*. San Francisco, California: Jossey-Bass Cop
- Bernin, P. (2002). *Manager's working conditions – stress and health*. Akademisk avhandling. Karolinska institutet. Department of Public Health science. Division of Psychosocial Factors and Health. Stockholm.
- Bliwa Stiftelsen (2009). <http://www.bliwastiftelsen.se/Projekt/Hallbara-chefer/>
- Brödner, P., & Forslin, J. (2002). O tempora, O mores. Work intensity – why again an issue? I P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani (red.) (2002). *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice* (s. 15-25). London: Routledge.
- Cohens, S., & Wills, T.A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Collins, D. B., & Holton, E.F. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, 15, 217-248.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row
- Dallner, M., Gamberale, F., Olsson, A., M., & Öreljus. D. (1999). *Testning av ett sammordiskt frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet*, QPS Nordic. Arbetslivsrapport, 1999:14. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., & Örhede, E. (2000). *Användarmanual för QPSNordic. Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige*. Arbetslivsrapport Nr 2000:19,

Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Day, D. V., & Harrison, M.M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review* 17, 360-373
- Day, D.V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- du Gay, Paul, Evans, Jessica & Redman, Peter (Eds.) (2000). *Identity: A reader*. London: Sage.
- Ekvall, G. (1990). *Manual Formulär A: Arbetsklimat* (andra upplagan). Lindesberg: Affärstryckeriet.
- Eriksson, M., & Lindström, B. (2005). Antonovsky's sense of coherence scale: a systematic review. *J Epidemiol Community Health*, 59, 460-466.
- Eriksson, M., & Lindström, B. (2006). Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health: a systematic review. *J Epidemiol Community Health*, 60, 376-381.
- Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2000). A mediational model of sense of coherence in the work context: a one year follow up study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 461-476.
- Feldt, T., Kivimäki, M., Rantala, A., & Tolvanen, A. (2004). Sense of coherence and work characteristics: A cross-lagged structural equation model among managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 323-342.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D.D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Fielden, S.L., & Cooper, G. L. (2001). Women managers and stress: A critical analysis. *Equal Opportunities International*, 20(1/2), 3-16.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: new challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Giddens, Anthony (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hage, J., & Powers, C. H. (1992). *Post-industrial lives. Roles and relationships in the 21st century*. London: Sage.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage.
- Hirschhorn, L. (1988). *The workplace within. Psychodynamics of organizational life*. London: MIT Press.
- Hirschhorn, L. (2000). *Reworking authority. Leading and following in the post-modern organization*. Cambridge: MIT Press.
- Holden, L., & Roberts, I. (2004). The depowerment of European middle managers: Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 269-287.
- Humphrey, R.H., Pollack, J.M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 151-168.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1985) A meta-analysis and conceptual critique of research on role conflict and role ambiguity in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 36(1), 16-78.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work* New York: Basic Books.
- Kark, R., & van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2) 500-528.
- Kelloway, K.E., Hurrell, J.J., & Day, A. (2008). Workplace interventions for occupational stress. I K. Näswall, J. Hellgren & Sverke, M. (red.) (2008). *The individual in the changing work life*. (s. 419-440). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kira, M. (2002). Moving from consuming to regenerative work. I P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani (red.)

- (2002). *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice* (s. 29-39). London: Routledge.
- Kontura International (2009). *Hållbara chefer – Nästa generations chefsutveckling är här*. Rapport från Kontura International. Bromma.
- Kvale, Steinar (1996). *InterViews*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2004). *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology*. London: McGrawHill
- Larsson, G., & Kallenberg, K. O. (1996). Sense of coherence, socioeconomic conditions and health. Interrelationships in a nation-wide Swedish sample. *European Journal of Public Health*, 6(3), 175-180.
- Le Fevre, M., Colt, G.S., & Matthey, J. (2006). Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first? *Journal of Managerial Psychology*, 21, 547-565
- Lidwall, U., & Marklund, S. (2006). What is healthy work for women and men?- A case-control study of gender-and sector-specific effects of psychosocial working conditions on long term sickness absence. *Work* (27), 153-163.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16, 591-615.
- Lovelace, K.J., Manz, C.C., & Alves, J.C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.
- Magnusson-Hansson, L., Theorell, T., Oxenstierna, G., Hyde, M., & Westerlund, H. (2008). Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 737-743.
- Manz, Charles C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11 (3), 585-600.
- Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B., & Leiter, Michael P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Mumford, T.V., Campion, M.A., & och Morgeson F.P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154-166.
- Neck, C. P., & Houghton J.D. , (2006). Two decades of self-leadership research. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- Patton, M., Q. (1997). Utilization focused evaluation. London: Sage.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 169-185.
- Rossi, P., H., Lipsey, M., W., & Freeman, H.E. (2003). Evaluation: a systematic approach. London: Sage.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. I K. Näswall, J. Hellgren & Sverke, M. (red.) (2008). *The individual in the changing work*

- life*. (s. 380-402). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schein, Edgar (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational need*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Sconfienza, C. (1998). *Mätning av psykiskt välbefinnande bland ungdomar i Sverige. Användning av GHQ-12*. Arbete och Hälsa 1998: 22. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Semmer, N. K. (2003). Job stress interventions and organization of work. I J. C. Quick & L. E. Tetrick (red.) (2003). *Handbook of occupational health psychology*. Washington DC: APA
- Sennet, R. (1998). *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. London: W.W. Norton & Company.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. I J. C. Quick & L. E. Tetrick (red.) (2003). *Handbook of occupational health psychology*. Washington DC: APA.
- Siegrist, J., Starke, D. Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.
- Smith, P. M, Breslin, F, C., & Beaton, D. E. (2003). Questioning the stability of sense of coherence. The impact of socio-economic status and working conditions in the Canadian population. *Soc Psyciatr Epidemiol*, 38, 475-484.
- Stajcovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Söderfeldt, M., Söderfeldt, B., Ohlson, C-G., Theorell, T., & Jones, I. (2000) The impact of sense of coherence and high-demand/low-control job environment on self-reported health, burnout and psychophysiological stress indicators. *Work & Stress*, 14, 1-15.
- Tams, S. (2008). Constructing self-efficacy at work: a person-centered perspective. *Personnel Review*, 37, 165-183.
- Theorell, T. (2003). To be able to exert control over one's own situation: A necessary condition for coping with stressors. I J. C. Quick & L. E. Tetrick (red.) (2003). *Handbook of occupational health psychology*. Washington DC: APA
- Theorell, T., Emdad, R., Arnetz, B., & Weingarten (2001). Employee effects of an educational program for managers at an insurance company. *Psychosom Med.*, 63, 724–33.
- Thomas, Robyn, & Linstead, Alison (2002). Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9 (1), 71-93.
- Torkelsson, E., & Muhonen, T. (2004). The role of gender and job level in coping with occupational stress. *Work & Stress*, 18(3), 267-274.
- van der Klink, J. J. L., Blonk, R.W.B., Schene, A.H., & van Dijk, F.J.H. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270-276
- Vastamäki, J., Moser, K., & Paul, K., I. (2009). How stable is sense of coherence+ Changes following an intervention for unemployed individuals. *Scandinavian journal of psychology*, 50, 161-171.
- Vince, R. (2004). *Rethinking strategic learning*. London: Routledge.
- Worrall, S., & Cooper, C. (2004). Managers, hierarchies and perceptions: a study of UK managers. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 41-68.

Appendix 1

I enkäten har vi operationaliserat (dvs omsatt teoretiska begrepp i konkreta sätt att ställa frågor) inom tre huvudsakliga områden: hållbarhet, hälsosam ledarskapsroll och förutsättningar i arbetet.

Hållbarhet

Hållbarhet operationaliserades som de tre delskalorna i Maslach Burnout Inventory (MBI-GS) (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) (utmattning, $\alpha=.745$, cynism, $\alpha=.787$, ineffektivitet, $\alpha=.082$). Genomsnittliga till höga värden på tre skalor om engagemang i arbetslivet (Schaufeli & Salanova, 2008; Hallberg, 2005), (vitalitet, $\alpha=.85$, engagemang, $\alpha=.85$, absorption/flow, $\alpha=.757$). Psykiskt välbefinnande mätt med instrumentet General Health Questionnaire (GHQ-12) (Sconfienza, 1998), ($\alpha=.82$). En fråga om självskattad allmänhälsa (Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, 1999) och frågor hur man ser på sin fortsatta karriär. Vi har även inkluderat negativ påverkan på privatlivet som en indikation på hållbarhet (ibid.).

Hälsosam ledarskapsroll

Hälsosam ledarskapsroll operationaliserades i termer av självskattad skicklighet/mastery i arbetet (dvs bedömningen att man uppnår resultat i sitt arbete) (Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, 1999) ($\alpha=.74$). Självförtroende i ledarrollen/leadership self-efficacy mättes med hjälp av tre delskalor utvecklade av Paglis & Green (2002). När det gäller att identifiera förändringsbehov och sätta upp mål (direction setting, $\alpha=.79$), få med sig medarbetarna (getting comittment, $\alpha=.83$) och hitta lösningar på olika problem i arbetet (overcoming obstacles, $\alpha=.74$). Den självrapporterade förmågan att hantera det sociala och politiska spelet i organisationen (Ferris, m fl 2005) mättes med tre delskalor utvecklade av Ferris m fl (2005), de tre s förmågan att etablera nätverk (networking, $\alpha=.71$), social skicklighet ($\alpha=.79$) och personligt inlytande (interpersonal influence, $\alpha=.83$). Vidare såg vi KASAM som en indikation på en hälsosam ledarskapsroll (SOC-13, Eriksson & Lindström, 2005; Eriksson & Lindström, 2006), ($\alpha=.85$).

Förutsättningar i arbetet

Förutsättningar i arbetet belystes med frågor från Dallner, Gamberale, Olsson & Örelius, (1999), kvantitativa krav ($\alpha=.70$), kvalitativa krav ($\alpha=.69$), utmaningar i arbetet ($\alpha=.71$), rollkonflikt ($\alpha=.70$), rollklarhet ($\alpha=.86$), stöd från kollegor ($\alpha=.83$), stöd från chef ($\alpha=.83$), stöd från familj och vänner ($\alpha=.77$). Uppmuntrande ledarskap från den närmaste chefen ($\alpha=.86$), rättvist ledarskap av den närmaste chefen ($\alpha=.83$). Socialt klimat på arbetsplatsen ($\alpha=.85$), innovativt klimat ($\alpha=.64$), ojämlikhet (diskriminering avseende kön och ålder) ($\alpha=.68$). Personalinriktning (positiv och utvecklande personalpolitik inom organisationen), ($\alpha=.83$)

Appendix 2

Tabell 3. Korrelationer mellan variablerna i de multipla regressionerna (se tabell 1 och 2)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Relation till egen chef	1											
2. Socialt stöd och klimat	,405**	1										
3. Krav i arbetet	-,039	-,100	1									
4. Självförtroende	,281**	,675**	-,087	1								
5. Social kompetens	,140	,367**	,103	,516**	1							
6. Negativ påverkan på hem och familj	-,166	-,229**	,450**	-,293**	-,108	1						
7. Vitalitet	,143	,400**	-,025	,485**	,310**	-,198*	1					
8. Engagemang	,347**	,480**	,009	,488**	,328**	-,166	,747**	1				
9. Absorption/flow	,171	,274**	,085	,310**	,309**	-,116	,479**	,594**	1			
10 Utmattning	-,181*	-,187*	,325**	-,184*	-,031	,561**	-,251**	-,228**	-,014	1		
11. Cynism	-,397**	-,332**	,038	-,327**	-,129	,248**	-,337**	-,385**	-,088	,374**	1	
12. Ineffektivitet	-,154	-,395**	-,072	-,555**	-,395**	,089	-,472**	-,503**	-,441**	,055	,226*	1