



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

# Ledarskapsutveckling

Principer och arbetssätt för systematiskt arbete med  
ledarskapsutveckling i kommuner och regioner

**Upplysningar om innehållet:** Linda Persson Melin, [Linda.Persson-Melin@skr.se](mailto:Linda.Persson-Melin@skr.se)

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2024

**ISBN:** 978-91-8047-296-8

**Produktion:** Advant

# Förord

Förväntningarna på välfärden förändras i takt med samhället och dess demografi. Sveriges kommuner och regioner måste följa med i den utvecklingen och hantera aktuella omvärldsutmaningar, vara effektiva och anpassningsbara. Ledarskap är en viktig framgångsfaktor i arbetet. Ett ledarskap som mobiliserar engagemang, som skapar riktning och förutsättningar för utveckling.

I samarbete med Högskolan i Jönköping, Region Jönköpings Län och ett antal kommuner och regioner har SKR tagit fram en skrift som kan ligga till grund för ett systematiskt arbete med ledarskapsutveckling.

Ett strategiskt och systematiskt arbete med ledarskapsutveckling handlar om hur kopplingen mellan organisationens uppdrag, strategier och ledarskapsutveckling ser ut. Skriften baseras på lokalt producerad kunskap från kommuner och regioner tillsammans med aktuell och relevant forskning inom området.

De frågeställningar och perspektiv som presenteras i skriften kan vara användbara för att ringa in viktiga ställningstaganden, prioritera insatser och utveckla ett hållbart system för ledarskapsutveckling.

Stockholm i september 2024

**Petra Svedberg**

*Sektionschef*

*Avdelningen för ekonomi och styrning, sektion Demokrati och styrning*

Sveriges Kommuner och Regioner

# Innehåll

|           |                                                                                              |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5</b>  | <b>Inledning</b>                                                                             |
| <b>9</b>  | <b>Sju principer för systematiskt arbete med ledarskapsutveckling</b>                        |
| <b>13</b> | <b>Princip 1. Ledarskapsutveckling utgår från behov</b>                                      |
| <b>16</b> | <b>Princip 2. Ledarskapsutveckling stödjer organisationens strategier</b>                    |
| <b>19</b> | <b>Princip 3. Alla med ledaransvar inkluderas</b>                                            |
| <b>21</b> | <b>Princip 4. Upplägg med blandade metoder för ledarskapsutveckling används</b>              |
| <b>24</b> | <b>Princip 5. Alla berörda individer är ansvarstagande och engagerade</b>                    |
| <b>27</b> | <b>Princip 6. Förutsättningar för ledarskapsutveckling medvetandegörs och förbättras</b>     |
| <b>29</b> | <b>Princip 7. Att ledarskapsutveckling följs upp, utvärderas och systematiskt förbättras</b> |
| <b>33</b> | <b>Arbete med principerna</b>                                                                |
| <b>35</b> | <b>Referenser</b>                                                                            |

# Inledning

## Forskning och lokalt producerad kunskap

En utgångspunkt inom kommuners och regioners verksamhet är att de interventioner och metoder som används bygger på bästa tillgängliga kunskap. Det innefattar både vetenskapligt producerad kunskap framtagen genom forskning och lokalt producerad kunskap via exempelvis organisationen egna systematiska utvärderingar. Professionella behöver väga samman den bästa tillgängliga kunskapen med sin egen expertis och kundernas/målgruppens kunskap och erfarenhet, samt relatera detta till de kontextuella omständigheterna (Socialstyrelsen, 2020). Att arbeta utifrån bästa tillgängliga kunskap innebär också att inte använda metoder där vare sig forskning eller lokala utvärderingar visar positiva effekter. Det kräver ett kritiskt förhållningsätt till sina egna favoritteorier och favoritmetoder.

Forskning är en systematisk sammanställning av kunskap. För att ta reda på bästa tillgängliga kunskap inom området ledarskapsutveckling behöver man ta del av olika typer av forskning, detta eftersom ämnet befinner sig i skärningspunkten mellan ledarskapsforskning och forskning om hur människor utvecklas (Day & Liu, 2019; McCauley et al., 2006; Torbert & Rooke, 2005). Forskning inom ledarskapsutveckling har stort fokus på praktiska frågor och hur ledarskapet kan förbättras med hjälp av olika metoder (Vogel et al., 2020). Det är ett begynnande forskningsfält där många frågor fortfarande är obesvarade, men det finns också studier av god kvalitet. Forskningen är föränderlig och det råder ofta delade meningar om hur effektiva olika metoder är och hur valet av tillvägagångsätt bäst kan anpassas till sammanhanget. Därför är det extra viktigt att ha ett kritiskt förhållningsätt och att göra lokala och systematiska utvärderingar.

Bästa tillgängliga kunskap inom ledarskapsutveckling behöver alltså bygga på såväl vetenskaplig som lokalt producerad kunskap om: (1) vad som bör utvecklas (tex driva förbättringsarbete eller ge feedback) och (2) hur utvecklingen ska ske (tex metoder som coaching eller reflekterande samtal), och (3) hur valda arbetssätt (vad och hur) ska utvärderas (Leroy et al., 2022).

## **Ledarutveckling och ledarskapsutveckling**

För att förstå hur en organisation arbetar med ledarskapsutveckling är det värdefullt att förstå vilka grundläggande antaganden om ledarskap och ledarskapsutveckling som finns. Begreppet ledarskapsutveckling har två nyckelbetydelser, både som individuell ledarutveckling eller kollektiv ledarskapsutveckling (Day, 2000). Individuell ledarutveckling innebär att förbättra en individs kunskaper och förmågor att klara av sin ledarroll. Detta är det dominerande sättet att se på ledarskapsutveckling. Ledarskapsutveckling kan även förstås som att det som uppstår i relationen mellan människor och ses då som en kollektiv grupprocess, där individer skapar ledarskapet tillsammans. Om den första betydelsen avses blir det naturligt att satsa på enskilda individer, medan den andra betydelsen vidgar synen på vem som ska inkluderas och vilka metoder som kan användas. Båda behövs, och i denna skrift används det bredare begreppet ledarskapsutveckling eftersom det inkluderar båda dessa betydelser.

## **System för ledarskapsutveckling**

Ett systematiskt arbete med ledarskapsutveckling bidrar till organisationens förmåga att utvecklas och uppnå allt bättre resultat (Giber et al., 2009; Gold et al., 2012; McCauley et al., 2010; Pillans, 2015). Alla insatser som görs för att utveckla ledarskap kan, under förutsättning att de kopplas samman på ett sådant sätt att det blir tydligt hur de påverkas av och bidrar till varandra, beskrivas som ett system för ledarskapsutveckling. Grunden för ett system för ledarskapsutveckling är att det ska användas för att utveckla befintliga ledare, se till att det finns ett flöde av kommande ledare, samt stärka organisationens kapacitet till att driva förbättringsinitiativ. Ledare behöver både kunna hantera daglig drift och kontinuerligt utveckla verksamheten. För att stärka organisationens förmåga att möta de krav och behov som en föränderlig omvärld ställer måste ett sådant system dessutom omfatta en systematik för kontinuerlig förbättring och förändring (Day & O'Connor, 2017).

Ett system för ledarskapsutveckling bör vara integrerat med annat som händer i organisationen. På en övergripande organisatorisk nivå kan det handla om att säkerställa att valda teorier och metoder ligger i linje med strategier och behov, samt att dessa metoder utvärderas på ett relevant sätt. På en mer verksamhetsnära nivå kan det handla om att skräddarsy olika kombinationer av metoder så att de förstärker varandra i arbetet med att uppnå det aktuella syftet, tex att feedback på ledarskapet följs upp av en mer senior chef eller att ledare får utmanande arbetsuppgifter samtidigt som de ges stöd i genomförandet.

För att förbättra organisationens arbete med ledarskapsutveckling är det med andra ord viktigt att det omfattas av det systematiska kvalitetsarbetet. Det innebär att både granska antaganden om varför vi gör som vi gör och att förbättra arbetssätt. På så sätt kan systemet för ledarskapsutveckling som helhet ständigt utmanas och utvecklas (DeRue & Myers, 2014). För att koppla samman insatser och aktiviteter inom och mellan olika organisatoriska nivåer kan det ibland behövas mer genomgripande förändringar och ibland räcka att finjustera i program, aktiviteter eller strategier.

Kommuner och regioner har olika förutsättningar och utmaningar i form av storlek, geografi, demografi, verksamhet, ekonomi med mera. Förutsättningarna påverkar vilka val som kan och behöver göras. Denna skrift bygger på antagandet att det finns ett värde i att varje organisation arbetar medvetet och systematiskt med ledarskapsutveckling och att varje organisation behöver skräddarsy sitt system utifrån sina lokala förutsättningar. Skriften är framtaget för att vara ett stöd i det arbetet.

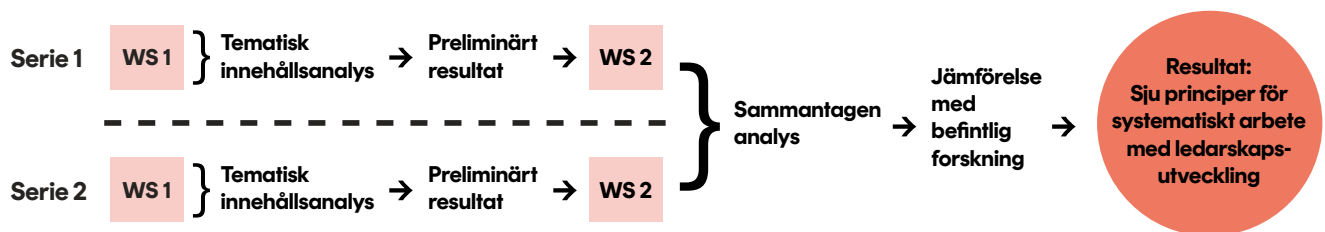
## **Metod för framtagandet av frågeguiden**

Denna skrift baseras på professionellas erfarenheter av ledarskapsutveckling i regional och kommunal verksamhet, samt forskning om ledarskapsutveckling och om hur människor utvecklas. Professionellas erfarenheter har samlats in genom två parallella serier av workshops (WS) med deltagare från 20 kommuner och 17 regioner.

Totalt innehöll varje serie två workshops á tre timmar. Den första syftade till att samla in data som analyserades med en tematisk innehållsanalys (Braun & Clarke, 2022; Clarke & Braun, 2017) med fokus på att identifiera likheter och skillnader. Preliminära förslag på faktorer togs fram och vid den andra workshopen verifierades och fördjupades den preliminära analysen. Under samtliga workshops arbetade deltagarna 3 och 3 i slumpvis valda grupper utifrån

angivna frågeställningar. Dessa dialoger spelades in. Deltagarna gavs även möjlighet att göra egna anteckningar och skicka dessa till forskningsteamet. Totalt inkom 15 anteckningar.

Därefter gjordes en sammantagen analys från båda workshopserierna och inkomna anteckningar. Resultatet jämfördes och kompletterades med befintlig forskning om ledarskapsutveckling. Alla medverkande kommuner och regioner bjöds in att testa en preliminär version av stödmaterialet och två träffar arrangerades för att fånga frågor och erfarenheter. Fem organisationer skickade in en skriftlig återkoppling. Analysen och testerna resulterade i sju centrala principer för systematiskt arbete med ledarskapsutveckling.



**Figur 1:** Tillvägagångssättet för framtagning av frågeguiden.

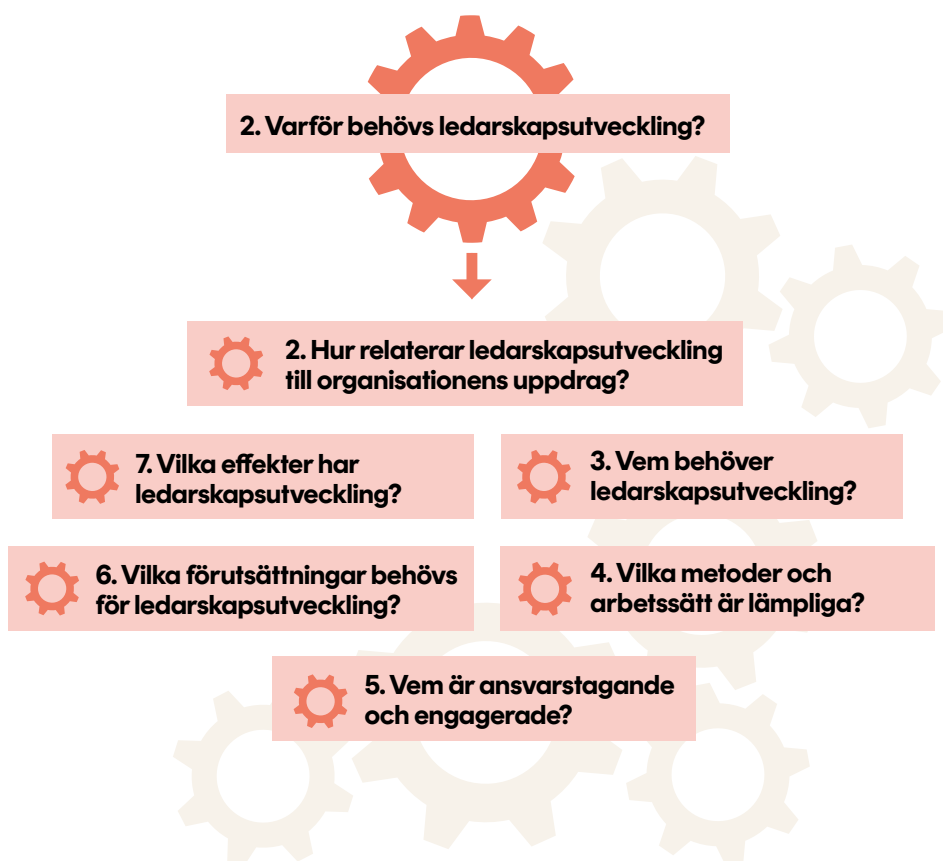
# Sju principer för systematiskt arbete med ledarskapsutveckling

En princip är en grundsats som ger vägledning i hur man bör handla. Den visar på en riktning, utan att i detalj beskriva vad som ska göras. En princip kan också beskrivas som en bärande idé. Detta material består av sju principer för att arbeta med ledarskapsutveckling på ett systematiskt sätt. Dessa principer är viktiga enligt både professionellas erfarenheter och forskning. Däremot behöver varje organisation komma fram till sina egna antaganden och arbetsätt inom varje princip, utifrån sina förutsättningar. Det finns tidigare sammanställningar av principer för ledarskapsutveckling baserat på ”best practice” (Day & Halpin, 2001; Day & O’Connor, 2017; DeRue & Myers, 2014). De har stora likheter med det material som presenteras i denna skrift, vilket styrker trovärdigheten och tillförlitligheten.

## **De sju principerna som kännetecknar systematiskt arbete med ledarskapsutveckling är:**

1. Ledarskapsutveckling utgår från behov
2. Ledarskapsutveckling stödjer organisationens strategier
3. Alla med ledarskapsansvar inkluderas
4. Blandade metoder för ledarskapsutveckling används
5. Berörda individer är ansvarstagande och engagerade
6. Förutsättningar för ledarskapsutveckling medvetandegörs och förbättras systematiskt
7. Ledarskapsutveckling följs upp, utvärderas och förbättras

| Sju principer                                                                       | Frågor                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Ledarskapsutveckling utgår från behov                                               | Varför behövs ledarskap?                                         |
| Ledarskapsutveckling stödjer organisationens strategier                             | Hur relaterar ledarskapsutveckling till organisationens uppdrag? |
| Alla med ledarskapsansvar inkluderas                                                | Vem behöver ledarskap?                                           |
| Blandade metoder för ledarskapsutveckling används                                   | Vilka metoder och arbetssätt är lämpliga?                        |
| Berörda individer är engagerade och ansvarstagande                                  | Vem är engagerade och ansvarstagande?                            |
| Förutsättningar för ledarskapsutveckling medvetandegörs och förbättras systematiskt | Vilka förutsättningar behövs för ledarskapsutveckling?           |
| Ledarskapsutveckling följs upp, utvärderas och förbättras                           | Vilka effekter har ledarskapsutveckling?                         |



**Figur 2:** Ledarskapsutveckling som kugghjul i ett större system.

Vissa av principerna överlappar varandra. Antaganden och arbetssätt inom den ena principen kan påverka de andra. Principerna blir på så sätt ett stöd i att skapa en sammanhängande helhet, vilket illustreras i bild 1. Principerna hänger samman och arbetet med ledarskapsutveckling ska integreras med allt annat som pågår inom en organisation.

Som stöd för arbetet med principerna har dessa kompletterats med frågor som kan ställas i utformningen av organisationens ledarskapsutveckling. Det finns en eller två huvudfrågor för varje princip. Till varje huvudfråga finns det en rad delfrågor med exempel på svar hämtade från kommuner och regioner. Delfrågorna och svaren finns listade i tabell 1 till 7. En organisation kan ibland relatera till och använda mer än ett av exemplen samtidigt. Tabellerna är indelade i tre kolumner för att synliggöra tre viktiga dimensioner av utveckling och ställa tre pedagogiska frågor:

### **Våra antaganden om ledarskapsutveckling: Varför gör vi som vi gör?**

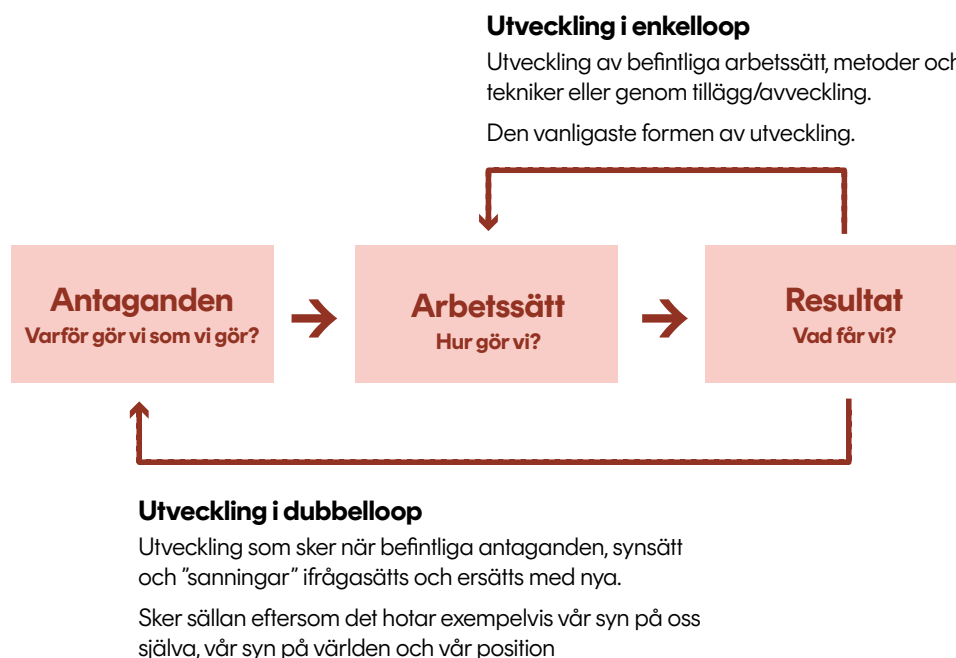
I den första kolumnen finns frågor som synliggör vilka antaganden organisationen bygger sin ledarskapsutveckling på. Delfrågorna handlar om ”varför gör vi som vi gör?” och syftar till att medvetandegöra olika synsätt på ledarskapsutveckling. De antaganden eller ”sanningar” man utgår ifrån, alltså vad man tror att ledarskapsutveckling är och hur det fungerar, kommer att påverka organisationens faktiska val. När man ändrar sina antaganden kan det beskrivas som ”utveckling i dubbelloop”. Det sker när rådande antaganden utmanas och ersätts med nya sätt att förstå ledarskapsutveckling, som upplevs som mer användbara och ”sanna”. Utveckling i dubbelloop förekommer inte så ofta, då det ändrar synen på hur verkligheten fungerar.

### **Våra arbetssätt för ledarskapsutveckling: Hur gör vi?**

I den mittersta kolumnen finns frågor som synliggör vilka arbetssätt, metoder och tekniker som används för ledarskapsutveckling. Syftet med dessa delfrågor är att skapa medvetande om vad som görs och hitta eventuella förbättringsområden. Att utveckla arbetssätten kan beskrivas som ”utveckling i enkelloop”. Det handlar om att fördjupa och förbättra det som redan görs, att komplettera med nya arbetssätt eller att avveckla mindre effektiva metoder. Det är det vanligaste sättet att utveckla och förbättra ledarskapsutveckling.

## Våra resultat: Vad får vi?

I den tredje kolumnen återfinns frågor som synliggör vilka resultat befintliga metoder, arbetssätt och tekniker som arbetssättet förväntas ge och hur effekterna märks. Dessa delfrågor är viktiga i arbetet med att utveckla arbetssätten (enkelloop) och för att utmana och eventuellt utveckla rådande antaganden och förståelse av ledarskapsutveckling (dubbelloop). Dessa delfrågor kan vara till hjälp när ledarskapsutvecklingen ska utvärderas (princip 7).



**Figur 3:** Tre dimensioner av utveckling och tre pedagogiska frågor som grund för utveckling i enkelloop och dubbelloop. *Inspirerad av: Dinshaw, A., Fischer, S., Mcgray, H., Rai, N., & Schar, J. (2014). Monitoring and evaluation of climate change adaption: Methodological approaches, OECD.*

## Ledarskapsutveckling utgår från behov

Ledarskapsutveckling handlar om förändring, det är något som ska utvecklas. Det är därför viktigt att börja med ”vad” det är som ska utvecklas och ”hur det goda ser ut” (Day & O’Connor, 2017). Det handlar om att ta reda på individers uppfattningar och antaganden om vad ledarskap är, vad det är som behöver utvecklas och varför. Det kan exempelvis speglas i vilka begrepp som används (till exempel chefskap, ledarskap, medarbetarskap, självledarskap eller ledarutveckling, ledarskapsutveckling, kompetensutveckling och verksamhetsutveckling). En rad forskare menar att man måste ta reda på dessa antaganden om ledarskap inom organisationen innan man gör en behovsanalys, detta eftersom det påverkar hur man förstår behoven och vilka effekter man ser som önskvärda och möjliga att uppnå (Clapp-Smith et al., 2019; Hammond et al., 2017; Probert & Turnbull James, 2011).

En behovsanalys görs för att ta reda på vad för slags ledarskapsutveckling som behövs för att nuvarande och framtida ledare ska kunna hantera drift och utveckla verksamheten (DeRue & Myers, 2014; Giber et al., 2009; McCauley et al., 2010; Pillans, 2015). Behov att förbättra ledarskap kan finnas på flera nivåer och sträcka sig från individuella behov, gruppbehov, verksamhetsbehov, organisationsbehov till samhällsbehov. Individuella behov kan exempelvis vara att som enskild ledare ha behov av att utveckla förmågan att bedriva förbättringsarbete, medan det på samhällsnivå finns ett behov av att organisationer utvecklar en större grad av social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. En litteraturöversikt visar att de ledarskapsprogram som är utformade utifrån resultatet av en behovsanalys genererar bättre resultat vad gäller lärande och praktisk användning i vardagen (Lacerenza et al., 2017).

Det finns många olika tillvägagångssätt för att göra en behovsanalys. De kan ske genom individuella intervjuer eller gruppintervjuer, enkäter, analyser av styrande dokument eller observationer av ledare i vardagen. Beroende på var behovet finns behöver olika roller och grupper involveras i analysen, från seniora ledare till nya chefer. Ytterligare källor är att ta del av forskning om ledarskap, ledarskapsutveckling, lärande och människors utveckling, forskning om framgångsrika verksamheter, kvalitetsutveckling och rapporter om vad som behövs för att möta framtida utmaningar. En behovsanalys bör också omfatta jämförelser med organisationer som presterar på topp – hur och vad gör man inom dessa organisationer?

Oavsett vilket behov ledarskapsutvecklingen anses behöva fylla, så pekar en mängd forskning och offentliga rapporter på att ledarskapsutveckling måste inkludera förbättringskunskap och/eller förändringsledning. (Myndigheten för vård- och omsorgsanalys, 2017, 2019, 2021). Exempelvis handlar en tredjedel av de 100 mest citerade ledarskapsartiklarna inom hälso- och sjukvårdsområdet om att leda förändring (Bhulani et al., 2021).

# Varför behövs ledarskapsutveckling?



## Fördjupande frågor

| <b>Varför gör vi som vi gör?</b><br>Våra antaganden om vad ledarskapsutveckling är och hur det fungerar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Hur gör vi?</b><br>Våra arbetssätt för ledarskapsutveckling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Vad får vi?</b><br>Resultat                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1.1 Vilka behov tänker vi att ledarskapsutveckling ska fylla? Varför just dessa?</b></p> <p>A. Individ: Utveckla/stärka individers kunskap, förmågor, beteende och förhållningssätt</p> <p>B. Grupp: Utveckla samspel och arbete mellan individer i grupper, exempelvis team och ledningsgrupper</p> <p>C. Verksamhet: Utveckla och effektivisera en verksamhet där driften tillgodose kundernas behov och resurser frigörs till nya utvecklingsområden.</p> <p>D. Organisationens ledning: Utveckla organisationens ledning och styrning</p> <p>E. Samhälle: Utveckla ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart samhälle</p> <p>F. Annat?</p> | <p><b>Hur gör vi för att kartlägga behov av ledarskapsutveckling?</b></p> <p>A. Vi tar reda på individuella behov:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Individens upplevda behov och önskemål, var och en väljer själv sin ledarskapsutveckling</li> <li>Bedömda behov, någon annan bedömer behovet så som närmsta chef eller HR, eventuellt med stöd av beskrivna kompetenskrav/utvecklingstrappor eller bedömningar/skattningar från medarbetare</li> <li>Organisationens strategier och styrdokument som beskriver vad framtiden kommer att kräva avseende ledares utveckling</li> <li>Forskning och rapporter om framgångsrika ledarbeteenden</li> <li>Annat?</li> </ol> <p>B. Vi tar reda på gruppernas behov:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Den unika gruppens upplevda behov och önskemål, varje grupp väljer själv sin ledarskapsutveckling</li> <li>Bedömda behov, någon annan bedömer behovet så som gruppens ledare eller HR/arbetsmiljö-konsult, eventuellt med stöd av beskrivna utvecklingstrappor eller bedömningar/kartläggningar</li> <li>Organisationens strategier och styrdokument som beskriver vad framtiden kommer att kräva avseende gruppernas utveckling</li> <li>Forskning och rapporter om framgångsrika team och grupper</li> <li>Annat?</li> </ol> <p>C. Vi tar reda på verksamhetens behov av att utvecklas och effektiviseras för att driften ska tillgodose kundernas behov och för att frigöra resurser till nya utvecklingsområden:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Upplevda behov och önskemål, fångade via exempelvis kundgrupper, referensgrupper, ledningsgrupper eller fackliga organisationer</li> <li>Resultatrelaterade behov, fångade via mätningar av vad verksamheten presterar jämfört med likvärdiga eller ledande verksamheter</li> <li>Organisationens strategier och styrdokument som beskriver vad framtiden kommer att kräva och åt vilket håll verksamheten behöver utvecklas</li> <li>Forskning och rapporter om framgångsrika verksamheter och framgångsrik kvalitetsutveckling</li> <li>Annat?</li> </ol> <p>D. Vi tar reda på behovet av att utveckla organisationens ledning och styrning:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Upplevda behov och önskemål, fångade via exempelvis arbetsmiljöundersökningar, utvärderingar, referensgrupper, ledningsgrupper eller fackliga organisationer</li> <li>Resultatrelaterade behov, fångade via mätningar av ledning och styrning (t.ex. HME-index) jämfört med likvärdiga eller ledande verksamheter</li> <li>Organisationens strategier och styrdokument som beskriver vad framtiden kommer att kräva avseende organisatorisk ledning och styrning</li> <li>Forskning och rapporter om framgångsrik ledning och styrning</li> <li>Annat?</li> </ol> <p>E. Vi tar reda på samhällets behov:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Organisationens strategier som beskriver vad framtiden kommer att kräva och åt vilket håll verksamheten behöver utvecklas</li> <li>Forskning och rapporter om framgångsrik och hållbar samhällsutveckling</li> <li>Annat?</li> </ol> <p><b>Hur gör vi för att inkludera förbättringskunskap och/eller förändringsledning i ledarskapsutvecklingen?</b></p> <p>A. Vi ordnar separata kurser och program</p> <p>B. Vår ledarskapsutveckling bygger på och integrerar förbättringsarbete och/eller förändringsledning</p> <p>C. Annat?</p> | <p><b>Hur märker vi att vårt sätt att förstå och kartlägga behov leder oss i önskvärd riktning?</b></p> |

## Ledarskapsutveckling stödjer organisationens strategier

Ledarskapsutveckling sker inte i ett tomrum utan bör vara en integrerad del i organisationen för att vara kraftfull. Att syftet med ledarskapsutveckling behöver stödja organisations strategier är en återkommande idé i tillgänglig forskning och litteratur (Day, 2000; Giber et al., 2009; Gold et al., 2012; Kjellström, Stålne, et al., 2020; McCauley et al., 2010). På engelska benämns detta ”alignment” – det kan översättas till ”vara i linje med” eller ”stämma överens med”. Det betyder att ledarskapsutvecklingen behöver stödja den önskvärda organisationskulturen eller det som organisationen syftar till. Ett konkret exempel är att det språkbruk som används inom ledarskapsprogram stämmer med det språkbruk som organisationen strävar efter att använda i andra sammanhang.

Det förekommer olika idéer om vilka strategier som ledarskapsutvecklingen behöver ligga i linje med. Ett synsätt är att ledarskapsutveckling behöver ligga i linje med organisationens ledarskapsstrategi eller personalstrategi. Genom att utveckla ledare till att tillämpa ett gott ledarskap antas förutsättningar för medarbetarna förbättras vilket i sin tur förväntas påverka resultaten. En viktig uppgift för organisationen blir då att tydliggöra vad ”det goda ledarskapet” innebär, ofta i form av önskvärda ledarbeteenden. Med detta synsätt ses ledarskapsutveckling och verksamhetsutveckling som två viktiga och komplementära delar. Det är exempelvis vanligt med fristående program och satsningar på verksamhetsutveckling eller förändringsledning som komplement till annan ledarskapsutveckling (relaterar främst till princip 1.A-B).

Ett annat synsätt är att ledarskapsutveckling behöver ligga i linje med det som organisationen är till för. Det är organisationens svar på frågan "varför?" Det kan vara organisationens organisationsstrategi eller affärsstrategi, eller med andra ord de angreppssätt som organisationen valt för att nå och vidareutveckla verksamhetens mål och vision (Beer et al., 2016). Till skillnad från föregående synsätt finns det inget egenvärde i att utveckla ett gott ledarskap, utan ledarskapsutveckling ses som en stödprocess för att tillgodose behov och förväntningar hos dem som verksamheten finns till för. Med detta synsätt ses ledarskapsutveckling och verksamhetsutveckling som integrerade i varandra, omöjliga att särskilja åt (relaterar främst till princip 1.1 C-E).

De båda synsätten kan förekomma samtidigt och behöver inte stå i motsatsförhållande till varandra; de beskriver två olika angreppssätt för att nå förbättrade kundresultat. Enligt det första synsättet har ledarskapsutveckling en linjär påverkanseffekt: ledare påverkar medarbetare som påverkar processer som påverkar verksamhetsresultaten. Enligt det andra synsättet antas ledarskapsutveckling ha parallella och ömsesidiga påverkanseffekter: genom att försöka påverka verksamhetens resultat antas även ledarskap, medarbetarskap och arbetsmiljö utvecklas samtidigt och det blir då viktigt att hela tiden fånga effekter ur olika perspektiv för att utvärdera om förändringar är förbättringar.

Även om det finns forskning som lyfter sambanden mellan ledarskapsutveckling och ett företags strategier så saknas det vetenskapliga förklaringar till hur den strategiska länkningen sker och varför det ökar värdet av ledarskapsutveckling (DeRue & Myers, 2014).

# Hur relaterar ledarskapsutveckling till organisationens uppdrag?



## Fördjupande frågor

| Varför gör vi som vi gör?<br>Våra antaganden om vad ledarskapsutveckling är och hur det fungerar                                                                                                                                                                                                                                                                    | Hur gör vi?<br>Våra arbetssätt för ledarskapsutveckling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Vad får vi?<br>Resultat                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.1 Vilka av organisationens strategier behöver ledarskapsutveckling relatera till? Varför just dessa?</b><br>A. Ledarskapsstrategi/personalstrategi som beskriver önskvärt ledarskap och ev. ledarbeteenden<br>B. Organisationsstrategi/verksamhetsstrategi som beskriver varför vi finns till och tillvägagångssätt för hur vi når dit<br>C. Andra strategier? | <b>Hur gör vi för att relatera till utvalda strategier?</b><br>A. Ledarskapsutveckling synkroniseras med övrigt som händer i organisationen för att vara ett sammanhängande stöd till helheten. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ledarskapsutvecklingsaktiviteter informerar om utvalda strategier</li> <li>– Ledarskapsutvecklingsaktiviteter bygger på/utgår ifrån utvalda strategier</li> <li>– Ledarskapsutveckling och utvalda strategier stärker varandra och genomsyrar en mängd olika sammanhang så som möten, program, information och uppföljning</li> <li>– Annat?</li> </ul> B. Ledarskapsutveckling är en fristående del till det som händer i organisationen för att kritiskt kunna granska det som pågår.<br>C. Annat? | <b>Hur märker vi att vårt sätt att relatera till organisationens strategier leder oss i önskvärd riktning?</b> |

## Alla med ledaransvar inkluderas

Det finns många typer av ledare inom en organisation, dessa kan klassificeras utifrån organisationsnivå, talang/potential, social identitet, funktion, affärsområde eller geografiskt område (McCauley et al., 2010). En organisation väljer att satsa mer eller mindre på olika grupper och använder olika metoder för att möta deras behov (ibid).

Det vanliga är att ledarskapsutveckling erbjuds till formella chefer. Men även en bredare syn förekommer, där också andra ledare inkluderas. Det kan vara personer med olika uppdrag som projektledare, verksamhetsutvecklare eller teamledare. Inom vissa organisationer talas det även om "självledarskap" eller att ledarskap ses som en process där alla deltar; då vidgas ledarskapet till att även omfatta medarbetare. En viktig del är att fånga upp personer med intresse för att bli ledare i framtiden. Inom kommuner och regioner leds verksamheten av politiker och tjänstemän – det är möjligt att rikta ledarskapsutveckling även till dem.

Hur deltagare väljs ut kan påverka resultatet av ledarskapsutveckling. Till exempel gav obligatoriska program som inbegriper ett större antal medarbetare större effekter på organisationsnivå än frivilliga program med färre deltagare. Däremot var frivilliga deltagare bättre på att omsätta det de lärt sig till praktisk handling på sin arbetsplats (Lacerenza et al., 2017).

Det finns olika uppfattningar om hur ledarskapsutveckling bör målgruppsanpassas. Det kan gälla vilka metoder som ska väljas. Till exempel så visade en litteraturöversikt att coachning för mellanchefer var mer verkningsfullt än coachning för verkställande direktörer (Athanasopoulou & Dopson, 2018). Det kan också gälla om och i så fall hur programinnehåll bör anpassas. Ska utbildningar skräddarsys utifrån individens unika behov, dess ledarroll eller tid och erfarenhet i rollen eller utifrån verksamhetens behov? Forskningen ger inte några entydiga svar utan ger i stället olika inspel på att det kan spela roll vilka metoder som används och hur de läggs upp.

# Vem behöver ledarskapsutveckling?



| Fördjupande frågor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Varför gör vi som vi gör?<br>Våra antaganden om vad ledarskapsutveckling är och hur det fungerar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Hur gör vi?<br>Våra arbetssätt för ledarskapsutveckling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Vad får vi?<br>Resultat                                                                                     |
| <b>3.1. Vem eller vilka behöver ledarskapsutveckling? Varför just dessa?</b><br>A. Förtroendevalda<br>B. Chefer på alla nivåer<br>C. Ledare som inte är chefer (t ex stödfunktioner, teamledare)<br>D. Medarbetare<br>E. Talanger och framtida ledare<br>F. Externa organisationer, exempelvis kommuner/regioner vi samverkar med<br>G. Andra?                                                                                                                                | <b>Hur gör vi för att utse deltagare till olika typer av ledarskapsutvecklingsaktiviteter?</b><br>A. Fri anmälan<br>B. Utsedd av överordnad chef<br>C. Rekryteringsprocess med exempelvis intervju och "personlighetstest"<br>D. Annat?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Hur märker vi att vi inkluderat rätt deltagare i olika typer av ledarskapsutvecklingsaktiviteter?</b>    |
| <b>3.2 I vilken omfattning behöver vi målgruppsanpassa ledarskapsutveckling?</b><br>A. I liten omfattning: Ledarskap är främst kunskaper, förmågor, beteenden och förhållningssätt som är viktiga för alla målgrupper.<br>B. I stor omfattning: Ledarskap är främst specifika, individuella och kontextberoende kunskaper, förmågor, beteenden och förhållningssätt och behovet skiljer sig beroende på exempelvis roll, erfarenhet och verksamhetstillhörighet.<br>C. Annat? | <b>Hur gör vi för att målgruppsanpassa ledarskapsutveckling?</b><br>A. Vi ger alla deltagare liknande upplägg och innehåll. Deltagarnas olika roller, erfarenheter och verksamhetstillhörigheter gör att innehållet i dialogen och övningarna anpassas utifrån deras förutsättningar och behov.<br>B. Vi ger olika målgrupper olika upplägg och innehåll och gör anpassningar: <ol style="list-style-type: none"> <li>På individnivå utifrån personliga behov och förutsättningar</li> <li>På roll-/funktionsnivå</li> <li>På erfarenhetsnivå (tid som yrkesverksam och/eller tid som ledare)</li> <li>Utifrån verksamhetstillhörighet</li> <li>Annat?</li> </ol> | <b>Hur märker vi att vårt sätt att målgruppsanpassa ledarskapsutveckling leder oss i önskvärd riktning?</b> |

## Upplägg med blandade metoder för ledarskapsutveckling används

Forskningslitteraturen rekommenderar att flera metoder används och att de kombineras tillsammans på ett sådant sätt att de förstärker varandra (Day, 2000; Day & Halpin, 2001; Hezlett, 2016; Kjellström, Törnblom, et al., 2020; Lacerenza et al., 2017; McCauley et al., 2010; Pillans, 2015; Yip & Wilson, 2010).

Metoder kan förstås på flera sätt. Det kan dels vara olika metoder för ledarskapsutveckling (t.ex. coachning, mentorskap, jobbskuggning) dels kan det vara "undervisningsmetoder" och "lärmeter" (t.ex. föreläsningar, falldiskussioner, rollspel). En studie visade att de mest effektiva programmen erbjuder en blandning av flera undervisningsmetoder så som informationsöverföring (dvs korta föreläsningar, diskussion, studiematerial), demonstration (t.ex. positiva eller negativa exempel på den kompetens som ska utvecklas via direktkontakt, ljudinspelning eller video) och övning (t.ex. rollspel, simulering, övningar via e-post eller praktik av olika slag) (Lacerenza et al., 2017). Kan man bara välja en inlärningsmetod så har övning visat sig vara den viktigaste.

Metoder för ledar- och ledarskapsutveckling kan klassificeras i fem kategorier; utvecklande relationer, utvecklande uppgifter, feedback, kurser och självutvecklingsaktiviteter (Kjellström, Törnblom, et al., 2020; Yip & Wilson, 2010). Dessa finns sammanställda i något som kallas "Dialogkarta för ledar- och ledarskapsutveckling" som ger en översikt över vanligt förekommande metoder (se bilaga 1). Dialogkartan skiljer på metoder för individuell ledarutveckling och metoder för utveckling av ledarskap som en kollektiv grupprocess.

De som bestämmer upplägget av ledarskapsutveckling behöver fundera på vilka metoder som kan vara betydelsefulla och hur de kan kombineras i en sammanhängande helhet: "Vilka metoder är lämpliga för att uppnå det vi vill?" En annan viktig fråga är i vilken grad det är möjligt att använda interna resurser eller när det är bättre att ta hjälp av externa partners (Pillans, 2015). Svaren kommer att påverkas av var man förväntar sig att ledarskapsutveckling sker. Antar man att ledarskapsutveckling sker under deltagande i kurser och program eller kontinuerligt i vardagen? Eller både och? Forskningen betonar att ledarskapsutveckling är en process som pågår och att några av de mest kraftfulla metoderna är att integrera ledarskapsutveckling i vardagen genom att lära sig från arbetsuppgifter och utmanande situationer.

# Vilka metoder och arbetssätt är lämpliga?



## Fördjupande frågor

| <b>Varför gör vi som vi gör?</b><br>Våra antaganden om vad ledarskapsutveckling är och hur det fungerar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Hur gör vi?</b><br>Våra arbetssätt för ledarskapsutveckling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Vad får vi?</b><br>Resultat                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>4.1 Var förväntar vi oss att ledarskapsutveckling sker?</b><br><br>A. Ledarskapsutveckling går att planera och sker främst genom deltagande i program och kurser.<br>- Det är viktigt med en kontinuitet över året, systematik och struktur som inkluderar alla ledare oavsett när personen påbörjar sin tjänst.<br>B. Ledarskapsutveckling sker kontinuerligt i vardagen, exempelvis under möten. Det går inte att planera utan främjas exempelvis genom att skapa många sammanhang där relevanta frågor utforskas tillsammans med andra.<br>C. Annat?                                                                                                                                                                               | <b>Vilket upplägg (metoder, övningar och arbetssätt) använder vi för att främja ledarskapsutveckling? (övergripande nivå)</b><br><br>A. Olika former av dualistiska relationer, exempelvis mellan chefer, mellan ledarutvecklare och chef eller mellan chef och elev/patient/brukare/medborgare/kund, så som mentorskap, coaching, feedback, kollegialt stöd i vardagen och ex. kund som lärtjänst. Kan även ske tre och tre<br>B. Olika former av lärande i vardagen genom nya roller, uppdrag eller arbetsuppgifter<br>C. Återkommande återkoppling och feedback, exempelvis 360-feedback, medarbetarsamtal och återkoppling och reflektion under arbetsdagen<br>D. Olika typer av aktiviteter så som kurser, program och föreläsningar med ett i huvudsak förutbestämt innehåll och upplägg. En del av upplägget kan innehålla moment där deltagarna förväntas utgå från sin egen vardag eller att testa saker mellan träffarna<br>E. Olika typer av individuella aktiviteter så som att på egen hand ta del av forskning och kunskap och individuell reflektion<br>F. Annat? | <b>Hur märker vi att vårt upplägg leder oss i önskvärd riktning?</b> |
| <b>4.2 Vilka mekanismer tror vi är betydelsefulla för ledarskapsutveckling?</b><br><br>Nedanstående alternativ kan ske digitalt eller fysiskt, enskilt eller i grupp:<br>A. Teoretisk input<br>B. Reflektion<br>C. Förberedelse samt återkoppling/feedback<br>D. Utgå från sin egen vardag i dialog och diskussion. Erfarenhetsbaserat upplägg.<br>E. Att träna specifika beteenden<br>F. Att agera i verkligheten, testa olika sätt att hantera olika arbetsuppgifter och situationer<br>G. Möta andras erfarenheter och kunskap<br>H. Möta olika perspektiv på en och samma fråga, exempelvis mätningar av vad verksamheten presterar ur olika perspektiv eller olika professioners erfarenhet av samma situation/process<br>I. Annat? | <b>Hur gör vi för att använda interna och externa resurser på bästa sätt?</b><br><br>A. Använder extern kompetens för ledarskapsutveckling, exempelvis högskola/universitet eller konsultföretag<br>a. genom hela processen, vid planering, genomförande och utvärdering<br>b. enbart vid undervärdering<br>c. som genomförare av återkommande program och kurser<br>d. vid föreläsningar och andra punktinsatser<br>e. Annat?<br>B. Använder intern kompetens för ledarskapsutveckling (exempelvis stödfunktioner eller ledarutvecklare)<br>a. genom hela processen, vid planering, genomförande och utvärdering<br>b. enbart på strategisk nivå/beställarnivå - Att utsedda personer inom organisationen har ett övergripande ansvar för ledarskapsutveckling avseende struktur, systematik och utvärdering<br>c. som genomförare av återkommande program och kurser<br>d. vid föreläsningar och andra punktinsatser<br>e. Annat?                                                                                                                                              |                                                                      |
| <b>4.2 Vilka fördelar och nackdelar antar vi finns med att använda interna respektive externa resurser för ledarskapsutveckling?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                      |

## **Alla berörda individer är ansvarstagande och engagerade**

Vem eller vilka är berörda av de insatser som görs? Det är av stor vikt att både deltagare, beställare och andra intressenter är ansvarstagande och engagerade. Betydelsen av den högsta ledningens stöd nämns återkommande som en framgångsfaktor i litteraturen (DeRue & Myers, 2014; McCauley et al., 2010; Pillans, 2015). Den högsta ledningen kan engagera sig på många olika sätt, från att besluta om strategier till egen medverkan i program (McCauley et al., 2010). De kan också vara förebilder genom sitt eget ledarskap och genom att främja ledarskapsutveckling på den egna avdelningen eller ledningsgruppen. Framgångsrika organisationer har i högre omfattning den högste chefens medverkan och styrelsens stöd (McCauley et al., 2010; Pillans, 2015).

Den närmsta chefen har ett ansvar att stödja och utveckla sina medarbetare. Chefer som är bra på att utveckla andra värderar också utveckling högt och lämnar stort utrymme för sina medarbetare att pröva nya saker och lära från misstag (McCall & McHenry, 2014). Genom engagemang och ett aktivt ansvarstagande kan de sprida sitt förhållningsätt till nya ledare och chefer. Chefer har också befogenheter att frigöra tid och resurser för ledarskapsutveckling. Ett annat sätt att visa engagemang och kontinuerligt främja ledarskapsutveckling i det vardagliga arbetet är att efterfråga och visa intresse för lärande, att till exempel fråga vilka utmaningar man brottas med, vad man har testat att göra, hur det har gått och vad som är nästa steg. Det är också viktigt att efterfråga hur insikter från kurser eller andra aktiviteter används och skapar resultat. Att ledare känner engagemang för att lära och utvecklas för egen del

är också viktigt (DeRue & Myers, 2014). Ledare som själva är motiverade att leda och att lära brukar ha större förutsättningar att utvecklas i sitt personliga ledarskap. Ledarens syn på ledarskap och ledaridentitet påverkar hur de tar sig an utmaningar i vardagen. De som har stark ledaridentitet är mer motiverade samt söker aktivt utmaningar och nya erfarenheter (Clapp-Smith et al., 2019). För deltagare i program påverkas träningsresultaten av individuella egenskaper som tilltro till egen förmåga, målorientering och motivation (Salas et al., 2012). Motivation att lära är viktigt – före, under och efter träning – och den bör främjas under hela inlärningsprocessen. Motivationen att lära kan ökas genom att tydliggöra kopplingen mellan utbildningsinnehåll och lärandebehov samt genom att tillhandahålla goda förutsättningar i form av organisatoriskt stöd.

# Vem är ansvarstagande och engagerade?



## Fördjupande frågor

| Varför gör vi som vi gör?<br>Våra antaganden om vad ledarskapsutveckling är och hur det fungerar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Hur gör vi?<br>Våra arbetssätt för ledarskapsutveckling                         | Vad får vi?<br>Resultat                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5.1 Vilka personer antar vi behöver vara engagerade och ansvarstagande för framgångsrik ledarskapsutveckling i vår organisation?</b><br>A. Politiker<br>B. Högsta tjänstemannaledning<br>C. Deltagarens närmsta överordnade chef<br>D. Deltagaren själv<br>E. Medarbetare<br>F. De aktörer som genomför ledarskapsutvecklings aktiviteter så som kurser och program<br>G. Strateger, i så fall vilka?<br>H. Stödfunktioner, i så fall vilka?<br>I. Andra?                | <b>Hur gör vi för att främja dessa personers engagemang och ansvarstagande?</b> | <b>Hur märker vi att dessa personers engagemang leder oss i önskvärd riktning?</b> |
| <b>5.2 Varför är det viktigt att just dessa personer är ansvarstagande och engagerade?</b><br>A. För att vara "processägare", fatta beslut om strategier och centrala angreppssätt<br>B. För att ge legitimitet, möjliggöra tid och resurser<br>C. För att agera förebild, visa i ord och handling<br>D. För att medverka i program och andra satsningar med engagemang<br>E. För att efterfråga/visa intresse för vad som pågår och/eller eventuella effekter<br>F. Annat? |                                                                                 |                                                                                    |

## **Förutsättningar för ledarskapsutveckling medvetandegörs och förbättras**

Denna princip föreskriver att man behöver vara medveten om att varje organisation har en rad unika förutsättningar, som antingen gynnar eller hindrar ledarskapsutveckling. Sammantaget är ledarskapsutveckling beroende av en rad praktiska förutsättningar i form av individuella, materiella, strukturella och kulturella förutsättningar.

På individnivå handlar det dels om deltagarnas personliga förutsättningar att utvecklas som ledare, dels om ledarskapsutvecklarnas kompetens och färdigheter. Bådas förmågor kommer att påverka resultatet. Materiella förutsättningar handlar om fysiska omständigheter (Beer et al., 2016), så som utformningen av lokaler, teknologi och IT-system. Till exempel ges två ledare som delar kontor möjligheter att bolla idéer och stödja varandra i nya arbetssätt och ledarskapsbeteenden.

Arbete med ledarskapsutveckling kräver även strukturella förutsättningar i form av exempelvis mötesformer, arbetsformer och schemaläggningar. Exempelvis kan en mötesagenda inkludera samtal om ledarskapsutmaningar och alternativa lösningar för att främja reflektion och gemensamt lärande. Ett annat exempel är att schemalägga så att det finns tid för gemensamma ledarskapsdagar eller regelbundna samtal i reflektionsgrupper. Det krävs ofta att man medvetet avsätter tid för att denna typ av samtal och reflektion ska bli av.

Att använda kurser och program för ledarskapsutveckling förutsätter tid för deltagande i själva aktiviteten, men också tid för förberedelse, eventuella hemuppgifter och för att omsätta lärdomarna till praktisk handling i vardagen. Det är inte bara deltagarna som behöver avsätta tid. Även deras chefer som förväntas engagera sig i och följa utvecklingen behöver avsätta tid för detta. Högsta ledningen behöver avsätta tid för sitt ansvarstagande och engagemang. Strateger och utförare som beslutar om upplägg och genomför aktiviteterna behöver ha tid och resurser för att kontinuerligt förbättra upplägget.

Ledarskapsutveckling påverkas av organisationens kultur och underlättas av en lärande kultur där det finns psykologisk trygghet och tillit. Det stärker förutsättningarna för att våga testa nytt och utmana varandras tankar (Edmondson, 2019). En lärande organisationskultur präglas också av ständiga förbättringar och att alla lär av varandra, vilket också förstärker ledarskapsutveckling (McCauley et al., 2010; Pillans, 2015).

## Vilka förutsättningar behövs för ledarskapsutveckling?



| Fördjupande frågor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Varför gör vi som vi gör?<br>Våra antaganden om vad ledarskapsutveckling är och hur det fungerar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Hur gör vi?<br>Våra arbetssätt för ledarskapsutveckling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Vad får vi?<br>Resultat                                                                                          |
| <b>6.1 Vilka förutsättningar antar vi påverkar möjligheten till ledarskapsutveckling?</b><br>A. Individuella förutsättningar<br>B. Materiella förutsättningar<br>C. Strukturella förutsättningar, så som:<br>a. Strukturer för möten<br>b. Tid<br>c. Utbud av ledarskapsutvecklingsaktiviteter<br>d. Annat?<br>D. Psykosociala och mellanmännsliga förutsättningar, exempelvis relationer, kommunikation, trygghet och tillit.<br>E. Annat? | <b>Hur gör vi för att påverka förutsättningarna för ledarskapsutveckling?</b><br>A. Arbetar med individuella åtgärder och stöd<br>B. Arbetar med att förbättra materiella förutsättningar så som it-stöd och lokalers utformning<br>C. Arbetar med att förbättra strukturella förutsättningar<br>D. Arbetar med kollektiva åtgärder och stöd till grupper och mellanmännsliga relationer<br>E. Annat? | <b>Hur vet vi att organisationens arbetssätt skapar goda förutsättningar för den ledarutveckling som behövs?</b> |

## Att ledarskapsutveckling följs upp, utvärderas och systematiskt förbättras

Forskning och litteratur understryker betydelsen av att utvärdera effekterna av ledarskapsutveckling (Lacerenza et al., 2017; Wallace et al., 2021). Att fånga dessa effekter är däremot lättare sagt än gjort (West et al., 2015). Det finns olika sätt att se på vilka effekter som är möjliga att mäta och beskriva. Ett antagande är att ledarskapsutveckling får härledbara konsekvenser, det vill säga att det ena ger det andra, vilket gör det möjligt att mäta effekter i ökad kunskap, förändrat beteende och förbättrade verksamhetsresultat. En vanlig modell som stödjer detta synsätt är Kirkpatrick's modell (Kirkpatrick, 1996) som beskriver effekter på fyra nivåer (reaktioner, lärande, beteenden och resultat). En annan metod är 360-mätningar där man försöker fånga deltagarnas förändrade beteende genom att olika individer (ofta deltagaren själv samt över- sido- och underordnade) skattar hur de upplever agerandet före och efter ledarskapsutvecklingen (Campion et al., 2019).

Ett alternativt antagande är att effekter av ledarskapsutveckling är komplexa, omöjliga att fånga, då de integreras med allt annat som händer och sker. Enligt detta synsätt är det inte möjligt att säkerställa exakt vad ledarskapsutvecklingen bidragit med och istället för att mäta specifika effekter är det den sammanhängande helheten som antas bidra till verksamhetens resultat. Utvärdering används då främst för att fånga indikationer på att ledarskapsutvecklingen bidrar i önskvärd riktning (exempelvis genom resultat i förbättringsarbeten) och för att förbättra själva ledarskapsutvecklingsinsatsen. Samma typer av utvärderingsmetoder kan användas, exempelvis självskattningar eller 360-mätningar, men resultatet tolkas som en nulägesbeskrivning utifrån rådande omständigheter, inte som resultatet av ett visst ledarskapsutvecklingsprogram.

Oavsett om effekterna antas vara möjliga att fånga eller ej, så kan man fråga deltagarna om deras upplevelser av pågående och genomförda utvecklingsinsatser. Det är troligen det lättaste och vanligaste sättet att utvärdera. Frågorna handlar ofta om hur meningsfull aktiviteten, programmet eller insatsen upplevdes, exempelvis om det var väl investerad tid. Det är dock viktigt att komma ihåg att de som är mest nöjda med en aktivitet kan vara de som har lärt sig minst och tvärtom. Många använder också så kallade självskattningar av det egna lärandet och/eller sina beteendeförändringar för att få en indikation på i vilken grad önskvärda effekter har uppnåtts. Detta kan exempelvis göras genom enkäter, intervjuer eller fokusgrupper.

Det förekommer också olika syften och förväntningar med uppföljning och utvärdering, vilket påverkar vilken utvärderingsmetod som är lämplig att använda. Exempelvis kan syftet vara att säkerställa att upphandlade konsulter levererar enligt avtal eller att säkerställa att önskvärda effekter av genomförda aktiviteter har uppnåtts. Ett annat syfte kan vara att kontinuerligt förbättra innehåll och upplägg. Då kan utvärderingar riktas mot de områden som för tillfället bedöms som mest angelägna att utveckla. Syftet kan också vara att följa en individs eller grupp utveckling över tid. Utvärdering behöver då genomföras både under och efter exempelvis ett program. För att fånga mer långsiktiga effekter av ledarskapsutveckling är det inte heller ovanligt med mätningar upp till ett år efter avslutad insats. Hur man tolkar resultatet av olika typer av mätningar påverkas bland annat av var man tror att ledarskapsutveckling sker (princip 4): Är det effekterna av ett visst ledarskapsutvecklingsprogram som man tror sig utvärdera? Eller tänker man sig att man fångar effekterna av allt som hänt och som bidragit till ledarskapsutveckling?

Oavsett vilket behöver resultatet av olika typer av utvärderingar analyseras och användas för att förbättra praktiserade arbetssätt och utmana befintliga antaganden om varför man gör som man gör. Utvärdering och förbättring är både en egen princip, som tydliggör betydelsen av att diskutera och fånga ledarskapsutvecklingssystemets effekter i sin helhet, och en del i samtliga övriga principer, detta eftersom alla valda arbetssätt behöver utvärderas. De stödfrågor som återfinns i den högra kolumnen, Våra resultat: Vad får vi?, syftar till att vara ett stöd för en systematisk utvärdering och förbättring av organisationens arbetssätt för ledarskapsutveckling.

# Vilka effekter har ledarskapsutveckling?



## Fördjupande frågor

| <b>Varför gör vi som vi gör?</b><br>Våra antaganden om vad ledarskapsutveckling är och hur det fungerar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Hur gör vi?</b><br>Våra arbetssätt för ledarskapsutveckling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Vad får vi?</b><br>Resultat                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>7.1 Vilka effekter av ledarskapsutveckling anser vi möjliga att fånga? Varför är det viktigt att mäta/beskriva dessa?</b></p> <p>A. För att följa ledarens individuella utveckling (organisationens initiativ för att se att individen utvecklas åt rätt håll, exempelvis genom 360-mätning eller skattning i samband med medarbetarsamtal).</p> <p>B. För att ge individen regelbunden återkoppling på hur hans beteende uppfattas av andra (vilket antas främja dennes utveckling, kan exempelvis ske genom 360-mätning och återkoppling från medarbetare vid dagliga reflektionsstunder).</p> <p>C. För att tydliggöra och säkerställa effekter av program och satsningar, exempelvis effekter på arbetsmiljön för medarbetarna. (Det kan ske genom deltagares självskattningar, 360-mätningar, medarbetarenkäter om ledning och styrning/HME, mätning av personalomsättning och kvalitativ/kvantitativ följeforskning).</p> <p>D. För att förbättra verksamhetens resultat.</p> <p>E. För att förbättra program och satsningar och/eller för att utveckla kunskap om ledarskapsutveckling (exempelvis genom att deltagares självskattning och kvalitativ/kvantitativ följeforskning).</p> <p>F. Effekter av ledarskapsutveckling är möjliga att mäta på organisatorisk nivå (exempelvis genom att mäta effekter på organisationens sätt att organisera, styra och leda verksamheten).</p> <p>G. Effekter av ledarskapsutveckling anses inte möjliga att mäta, de märks i verksamhetens övergripande resultat (exempelvis i medarbetarmätningar, kundnöjdhetsmätningar, ekonomiska resultat och processresultat).</p> | <p><b>Hur mäter/fångar vi dessa effekter?</b></p> <p>A. Enkät till deltagare<br/>                     B. Individuella intervjuer<br/>                     C. Fokusgrupper<br/>                     D. 360-feedback från överordnad, sidoställda och underställda<br/>                     E. Medarbetarenkäter<br/>                     F. Verksamhetens resultat<br/>                     G. Annat?</p> <p><b>När mäter/fångar vi effekter?</b></p> <p>A. Under läroprocessen/aktiviteten<br/>                     B. Direkt efter avslutad aktivitet<br/>                     C. 0,5–1 år efter avslutad aktivitet<br/>                     D. Mer än 1 år efter avslutad aktivitet<br/>                     E. Annat?</p> <p><b>Hur använder vi resultaten?</b><br/>                     (relaterar till fråga 7.1)</p> <p><b>Hur använder vi resultaten för att förbättra ledarskapsutvecklingen?</b></p> | <p><b>Hur märker vi att sättet att utvärdera leder oss i önskvärd riktning?</b></p> |

# Arbete med principerna

De sju principerna med tillhörande frågeställningar är framtagna för att ringa in viktiga ställningstaganden och för att underlätta prioriteringen av arbetssätt för ledarskapsutveckling. Genom att arbeta igenom samtliga principer ökar förutsättningen att hitta arbetssätt som stödjer och kompletterar varandra, vilket är ett kännetecken för ett framgångsrikt system för ledarskapsutveckling.

Det finns flera olika sätt att använda skriften. Den kan till exempel användas som underlag för dialoger mellan alla dem som är formellt ansvariga för beslut och genomförande av organisationens ledarskapsutveckling. Utforska gärna tillsammans hur ställningstaganden inom en princip hänger ihop med och påverkar andra. Det går också bra att fokusera på en princip i taget eller att hålla dialogen i en mindre grupp, allt beroende på syftet med arbetet. I framtagandet av skriften har till exempel flera kommuner och regioner testat materialet genom att samla ihop en mindre grupp som delade sina personliga svar med varandra. Därefter landade man i en gemensam beskrivning/ett gemensamt underlag som kan användas för att identifiera förbättringsområden. Grupperna bestod huvudsakligen av personer som arbetade strategiskt och/eller praktiskt med ledarskapsutveckling, exempelvis HR, utvecklingsledare och ansvariga chefer. Alla grupper rapporterade arbetet som meningsfullt och flera återkopplade att effekten skulle blivit ännu större om de involverat alla som var formellt ansvariga för såväl beslut som genomförande.

För att utveckla systematiken och hållbarheten i arbetet med ledarskapsutveckling behöver det finnas balans mellan att bibehållen kontinuitet och prövandet av nya arbetssätt, innehåll etc. Politisk enighet avseende verksamhetens långsiktiga mål kan underlätta arbetet, så att organisationens strategier (inklusive ledarskapsstrategier) inte ändras allt för ofta. Ibland ser dock verkligheten annorlunda ut, men väl genomtänkta ställningstaganden kring skriftens sju principer underlättar också arbetet med att identifiera var förändringar behöver göras när de övergripande strategierna förändras.

När förbättringsområden identifierats behöver valda förändringar testas och utvärderas för att säkerställa att de verkligen bidrar till förbättring. Systemet för ledarskapsutveckling behöver med andra ord inkluderas i det systematiska förbättringsarbetet och vara en del av det kontinuerliga förbättringsarbetet där också omvärldsbevakning av ny forskning och nya arbetssätt är en viktig del.

# Referenser

Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>

Beer, M., Finnström, M., & Schrader, D. (2016). Why leadership training fails: and what to do about it. *Harvard Business Review*, 94(10), 50-57.

Bhulani, N., Miao, T. L., Norbash, A., Castillo, M., & Khosa, F. (2021). Leadership in healthcare: a bibliometric analysis of 100 most influential publications. *BMJ leader*, 5(1), 65-68. <https://doi.org/10.1136/leader-2019-000207>

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis A practical guide* (A. Maher, Ed.). SAGE.

Campion, M. C., Campion, E. D., & Campion, M. A. (2019). Best Practices When Using 360 Feedback for Performance Appraisal. In A. H. Church, D. W. Bracken, J. W. Fleenor, & D. S. Rose (Eds.), *The Handbook of Strategic 360-feedback*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190879860.003.0003>

Clapp-Smith, R., Hammond, M. M., Lester, G. V., & Palanski, M. (2019). Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader. *Journal of management education*, 43(1), 10-34. <https://doi.org/10.1177/1052562918813190>

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>

Day, D. V. (2000). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

Day, D. V., & Halpin, S. M. (2001). *Leadership development: A review of industry best practices* (Technical report, Issue.

Day, D. V., & Liu, Z. (2019). *What is wrong about leadership development and what might be done about it?* In R. E. Riggio (Ed.), *What is wrong with leadership? Improving leadership research and practice* (pp. 226-240). Routledge.

Day, D. V., & O'Connor, P. M. G. (2017). Talent development: Building organizational capability. In D. G. Collings, K. Mellahi, & D. G. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 343-360). Oxford University Press.

DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. In D. V. Day (Ed.), *Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 832-855). Oxford University Press.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization. Psykologisk trygghet på jobbet*. Sanoma.

Giber, D., Lam, S. M., Goldsmith, M., & Bourke, J. (2009). *Linkage Inc's best practices in leadership development handbook: Case studies, instruments, training*. John Wiley & Sons.

Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2012). *Gower handbook of leadership and management development*. Gower Publishing, Ltd.

Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (Just) the Workplace: A Theory of Leader Development Across Multiple Domains. *The Academy of Management review*, 42(3), 481-498. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0431>

Hezlett, S. (2016). *Enhancing experience-driven leadership development*. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 369-389.

Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 54-60.

Kjellström, S., Stålné, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 1742715020926731.

Kjellström, S., Törnblom, O., & Stålné, K. (2020). A dialogue map of leader and leadership development methods: A communication tool. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1717051.

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718.

Leroy, H. L., Anisman-Razin, M., Avolio, B. J., Bresman, H., Stuart Bunderson, J., Burris, E. R., Claeys, J., Detert, J. R., Dragoni, L., Giessner, S. R., Kniffin, K. M., Kolditz, T., Petriglieri, G., Pettit, N. C., Sitkin, S. B., Van Quaquebeke, N., & Vongswasdi, P. (2022). Walking Our Evidence-Based Talk: The Case of Leadership Development in Business Schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 5-32. <https://doi.org/10.1177/15480518211062563>

McCall, M. W., & McHenry, J. J. (2014). Catalytic Converters: How Exceptional Bosses Develop Leaders. In C. D. McCauley & M. W. McCall (Eds.), *Using experience to develop leadership talent: How organizations leverage on-the-job development* (pp. 396-421). John Wiley & Sons.

McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653.

McCauley, C. D., Kanaga, K., & Lafferty, K. (2010). Leader Development Systems. In E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development*. Wiley & Sons.

Pillans, G. (2015). *Leadership Development: is it fit for purpose?* (Crf Research Issue).

Probert, J., & Turnbull James, K. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. *Leadership*, 7(2), 137-150.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.

Torbert, W. R., & Rooke, D. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review* (april), 1-11.

Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2020). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, in press.

Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101494. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>

West, M., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T., & Lee, A. (2015). Leadership and leadership development in health care: the evidence base.

Yip, J., & Wilson, M. S. (2010). Learning from experience In E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development*. Wiley & Sons.

Socialstyrelsen, 2020, Att arbeta evidensbaserat, <https://www.soci-alstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ov-rikt/2020-10-6930.pdf>.

Dinshaw, A., Fischer, S., Mcgray, H., Rai, N., & Schar, J. (2014). Monitoring and evaluation of climate change adaptation: Methodological approaches, OECD.

Runsten, P. & Werr, A. (2016). Kunskapsintegration Om kollektiv intelligens i organisationer, Studentlitteratur

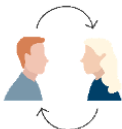
Myndigheten för vård- och omsorgsanalys. (2017). *Visa vägen i vården: ledarskap för stärkt utvecklingskraft* (Rapport 2017:7). <https://www.vardanalys.se/rapporter/visa-vagen-i-varden/>

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys. (2019). *Åt samma håll – nationella insatser för stärkt ledarskap i hälso- och sjukvården* (Rapport 2019:3). <https://www.vardanalys.se/rapporter/at-samma-hall/>

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys. (2021). *Läget för ledarna – Förutsättningar för ledarskapsutveckling i kommunal vård och omsorg* (Rapport 2021:3). <https://www.vardanalys.se/rapporter/laget-for-ledarna/>

## Bilaga 1

# Dialogkarta för ledar- och ledarskapsutveckling

| Metoder för Ledarutveckling                                                                                                                      |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 |                                                                         |                                                                                  |                      |                                                                                                                 |
| Utvecklande relationer                                                                                                                           | Utvecklande arbetsuppgifter                                                                                                                              | Feedback                                                                                                                                                          | Kurser                                                                                                 | Självutveckling                                                                                                                                                                                    |
| <b>Chefer</b><br><br><b>Kollegor</b><br><br><b>Mentorer</b><br><br><b>Coacher</b><br><br><b>Nätverk</b>                                          | <b>Tillfälliga uppdrag</b><br><br><b>Utökat ansvar för arbetsuppgifter</b><br><br><b>Jobbrotation</b>                                                    | <b>Söka feedback från kollegor</b><br><br><b>Reflektion kring arbetsprestationer</b><br><br><b>Utvecklingssamtal</b><br><br><b>360-feedback</b>                   | <b>Interna kurser och program</b><br><br><b>Externa kurser och program</b>                             | <b>Läsa</b><br><br><b>Föreläsningar</b><br><br><b>Schemalagd självreflektion</b><br><br><b>Återhämtning</b><br><br><b>Sätta egna utvecklingsmål</b><br><br><b>Ledarskapsroller utanför arbetet</b> |
| Metoder för Ledarskapsutveckling                                                                                                                 |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                   |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                    |
|                                                               |                                                                       |                                                                                |                    |                                                                                                               |
| Utvecklande relationer                                                                                                                           | Utvecklande arbetsuppgifter                                                                                                                              | Feedback                                                                                                                                                          | Kurser                                                                                                 | Självutveckling                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tillit och relationsbyggande aktiviteter</b><br><br><b>Coaching på gruppnivå</b><br><br><b>Nätverkande med andra grupper och intressenter</b> | <b>Nya uppgifter för gruppen</b><br><br><b>Problem-identifiering och problemlösning på gruppnivå</b><br><br><b>Tillfälliga och tvärfunktionella team</b> | <b>Gemensam reflektion i grupp</b><br><br><b>Feedback till gruppen från medlemmarna</b><br><br><b>Feedback från externa intressenter</b><br><br><b>Debriefing</b> | <b>Formell utbildning gemensamt som grupp</b><br><b>Gemensamt deltagande på kurser och konferenser</b> | <b>Kollektiv delning av kunskap tex lunchseminarier</b>                                                                                                                                            |

Källa: Sofia Kjellström, Oskar Törnblom, Kristian Stålné, 2020, A dialogue map of leader and leadership development methods: A communication tool, Cogent Business & Management, 7(1), 1-20; Sofia Kjellström, Kristian Stålné, Oskar Törnblom, 2019, Nya perspektiv på individuell och kollektiv ledarskapsutveckling i komplexa organisationer, Arbetsrapporter från Hälsohögskolan, nr 01. version Augusti 2021.

# Ledarskapsutveckling

Principer och arbetssätt för systematiskt arbete  
med ledarskapsutveckling

Ett framgångsrikt arbete med stora komplexa samhällsutmaningar kräver ledarskap. Ett ledarskap som kan väcka svåra frågor på ett sätt som människor kan ta till sig och ta ansvar för. Ett ledarskap som gör många delaktiga i att göra de förflyttningar som krävs.

För att ta tillvara och stärka kapaciteten för ledarskap i och utanför den egna organisationen krävs ett systematiskt arbete med ledarskapsutveckling. I publikationen beskrivs sju principer som kan bidra till arbetet med att utveckla en genomtänkt strategi för ledarskapsutveckling i den egna organisationen.

**ISBN** 978-91-8047-296-8

Ladda ner eller beställ på [skr.se/publikationer](http://skr.se/publikationer)

**Post:** 118 82 Stockholm **Besök:** Hornsgatan 20

**Telefon:** 08-452 70 00 [skr.se](http://skr.se)



**Sveriges  
Kommuner  
och Regioner**