



**Möjliga samband mellan upplevda utbildningseffekter,  
emotionell och själslig intelligens samt självkänsla**

Cecilia Bäckman      Maria Ekegren

**Psykologi 61- 90 hp, Uppsats 15 hp  
Personalvetarprogrammet  
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst  
Höstterminen 2010**

**Handledare: Anna Dåderman  
Examinator: Linda Lundin**

# Möjliga samband mellan upplevda utbildningseffekter, emotionell och själslig intelligens samt självkänsla

Cecilia Bäckman  
Maria Ekegren

I Tanums kommun har majoriteten av kommunens chefer genomgått ett ledarutvecklingsprogram, kallat "Träningsläger för ledare. Utvecklingsprogram för verksamma chefer". Syftet med föreliggande studie var att utvärdera deltagarnas upplevelse av resultat och effekt (för individ och organisation) av genomfört program, samt undersöka om det föreligger samband mellan upplevda utbildningseffekter, emotionell och själslig intelligens samt självkänsla. Studien omfattade 23 deltagare, vilka samtliga genomgått ledarutvecklingsprogrammet. Tre självskattningsformulär användes. Inga signifikanta samband visades mellan upplevda utbildningseffekter och emotionell intelligens eller själslig intelligens och inte heller mellan upplevda utbildningseffekter och självkänsla. Då antalet deltagare var begränsat kan detta påverkat resultatet och därför bör denna undersökning ses som en pilotstudie.

## Possible correlations between perceived educational effects, emotional and spiritual intelligence, as well as self-esteem

In Tanum municipality the majority of municipal managers have completed a leadership development program called "Training camp for leaders. Developmental program for active managers". The purpose of the present study was to evaluate participants' experiences of performance and outcomes (for individual and for the organization) of the carried out program, and also to examine if there were correlations between perceived educational impact, emotional and spiritual intelligence and self-esteem. The study included 23 participants, whom all had undergone the leadership development program. Three self-assessment forms were used. No significant correlations were found between perceived educational effects and emotional intelligence or spiritual intelligence or between perceived educational effects and self-esteem. The limited sample size may have influenced the results and therefore the present study should be regarded as a pilot study.

Ett stort tack till: vår handledare docent Anna Dåderman för hennes engagemang, uppmuntran och noggrannhet; personalchefen i Tanum, Olle Tillquist, som bidrog med stor hjälp till datainsamlingen; Marika Ronthy, Amfora Samtal & Ledarskap för faktagranskning och för att vi fått använda det webbaserade ledarskapstestet; Amforas webbansvarige Bob Sagevid för teknisk assistans och överföring av resultat. Slutligen vill vi rikta ett tack till undersökningsdeltagarna, som deltagit i studien och på så vis gjort den möjlig att genomföra.

I dag läggs stora summor på kompetensutveckling inom organisationer och företag, men vilka effekter upplever deltagarna att utbildningsinsatsen ger? Finns det samband mellan deltagarnas personligheter – självkänsla, emotionell och själslig intelligens - och upplevd effekt?

### *Tidigare forskning och teorier*

*Kompetensutveckling och dess effekter.* Det anses allmänt i samhället att kompetensutveckling är ett verktyg för att skapa fler och bättre jobb (Näringsdepartementet, 2000, SOU 1997:158, SOU 1996:164 i Alvesson, 1999, NUTEK, 2000, Rodehed, 2009). Svenska företag bekostar personalutbildning i större utsträckning än andra länder (Ericsson, 2004). Personalutbildning är också vanligare i Sverige. Enligt IFAU (Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, 2004) består svensk personalutbildning i högre utsträckning av korta kurser (vilka anses ha en mindre inverkan på de anställdas effektivitet än längre kurser) än vad den gör i andra länder. Personalutbildning är en organisationsrelaterad aktivitet, men satsningar på personalutbildning styrs inte enbart av organisationers behov och processer utan påverkas även av faktorer och processer i dess omgivning. Den som söker snabba och enkla svar på frågan om vilka effekterna är med att satsa på kompetensutveckling inom arbetslivet, riskerar att bli besviken på vad forskningen kommit fram till inom detta område (Pommer Nilsson, 2003). Personalutbildning har i allmänhet flera funktioner (Rönnqvist, 2001), i litteraturen anges individ-, organisations- och samhällsperspektiv på arbetslivspedagogiska frågor (Ellström, 1992; Ellström & Nilsson, 1997; Rönnqvist, 2001).

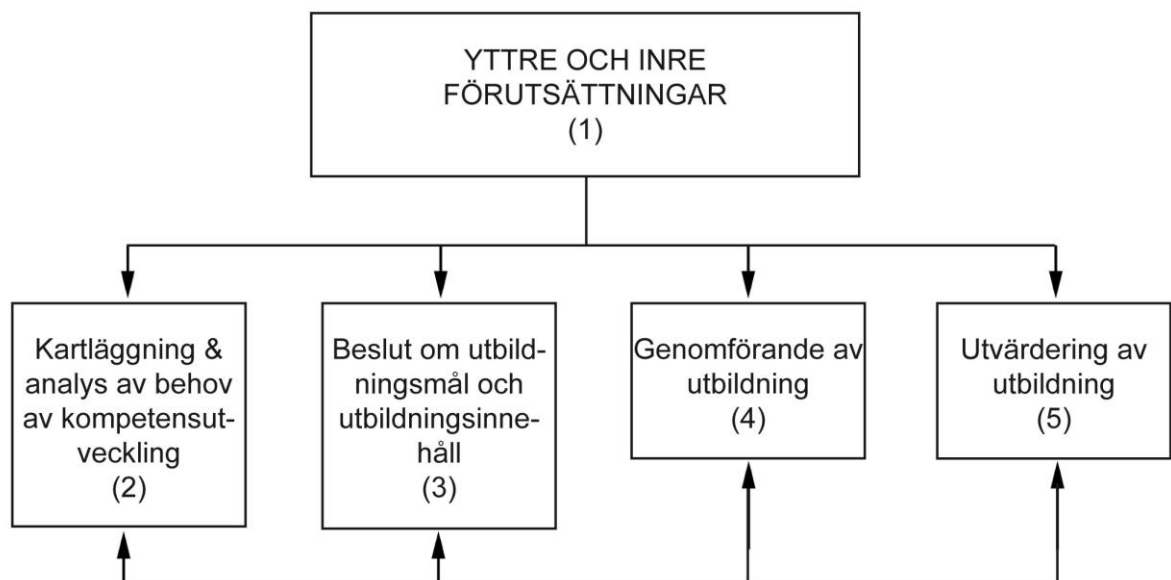
Ledningens avsikt med personalutbildningen spelar stor roll vid val av strategi (Lundmark, 2008): Anser man att personalutbildning ska anpassas till organisationen eller ser man på utbildning som ett förändringsinstrument? Vidare spelar det roll vems intressen en utbildning främst ska gynna; vem är den centrala aktören? Rönnqvist menar att innan en personalutbildning genomförs bör företaget göra en arbetskravanalys. I denna kartläggs vilken kunskap som finns inom organisationen och vad som är önskvärt i framtiden. Detta stöds av Forsberg, Hede, Lundmark och Söderström (1984) vilka anger att utbildningsbehovet med fördel kan baseras på nulägesanalyser, men att man även bör planera för morgondagens uppgifter och att det måste finnas ett behov av personalutbildning. Enligt Rönnqvist är det även viktigt att tänka på att de anställda som väljs ut för en utbildning bör ha motivation och vara villiga att lära sig.

Personer, som utsätts för samma påverkan, kommer att reagera olika på detta. Det efterföljande lärandet varierar i sin tur beroende på individuella faktorer, så som exempelvis utbildningsbehov, olika lärstilar, motivation, tidigare erfarenheter och kunskaper, samt själva lärandesituationen (Lundmark, 2008). Moxnes (1984) menar att en hotad självbild kan vara ett hinder för lärande. Lundmark menar att det vi lär vid ett visst tillfälle bearbetas och integreras med det som vi tidigare lärt och genom denna process uppstår kunskapsutvecklingen. För att maximera resultaten och effekterna av kunskapsutvecklingen krävs ett kunskapsanvändande. Enligt Lundmark krävs två villkor för att en utbildning ska resultera i kunskapsanvändning: För det första måste individen ha lärt sig något under utbildningen, och för det andra måste det finnas ett handlingsutrymme och förutsättningar för kunskapsanvändandet i arbetssituationen. Lewin (i Kolb, 1984) hävdade att allt lärande som har sin grund i konkreta upplevelser är effektivare än sådant kunskapsförvärvande som består av inläsning av texter och lyssnande till föreläsningar. Kolb modifierade denna modell till det som brukar kallas Kolbs teori om upplevelsebaserat lärande. Kolb formulerade ett antal

pedagogiska konsekvenser av inlärningscykeln. Han anser att lärande är en process, inte ett resultat, vilken består i att gamla uppfattningar modifieras och bearbetas. Enligt Kolb går lärandeprocessen från konkret erfarenhet över reflektiv observation och abstrakt konceptualisering till aktivt experimenterande - djupare kunskap förutsätter reflektion och ett aktivt experimenterande.

Meningsfull utvärdering kräver planering och eftertanke (Forsberg et al., 1984). Utvärdering kan ske på olika sätt beroende på vilket syfte den ska fylla. Redan vid start av en utbildning bör även planering av utvärdering ske. – Då sker oftast utvärderingen på bra sätt. Viktiga frågor att belysa är vilken kunskap/vilka erfarenheter som företaget/organisationen vill lyfta fram – efter detta kan en bra utvärderingsmetod väljas (Parmander, 2005).

I en planeringsmodell som presenteras av Lundmark (2008, s.11; modifierad efter Forsberg et al., 1984) beskrivs olika faser i arbetet med planering och genomförande av personalutbildning (figur 1). Modellen visar att externa såväl som interna faktorer påverkar utbildningen i en organisation. För att träffa rätt med sin utbildningsinsats, behöver organisationen kartlägga och analysera behovet av kompetensutveckling. När man sedan tänkt ut vilken utvecklingsinsats som är aktuell, är det dags att formulera mål för utbildningen. Utifrån dessa mål (och ledningens pedagogiska grundsyn m.m.) genomförs utbildningen (alternativt väljs utbildningsanordnare utifrån kursbeskrivning). Efter genomförandet är det dags för utvärdering i betydelsen studie av utbildningens förutsättningar, process samt deltagarnas kunskapsutbyte och kunskapsanvändning. Detta innefattar en mer omfattande utvärdering för att få en bild av vad en utbildning ger för långsiktiga effekter i deltagarnas konkreta arbetsituation (Lundmark).



Figur 1. Planering av personalutbildning – modell från Lundmark (2002, s. 11).

I denna planeringsmodell för systematisk utvärdering av personalutbildning ligger betoningen på helhetssyn (Lundmark, 2008). Modellen består av tre huvudkomponenter: Bakgrund/förutsättningar, Process samt Utfall. En utgångspunkt för modellen är att kunskapsanvändningen efter en utbildning beror på deltagarnas lärande och på handlingsutrymmet efter utbildningen. Lundmark betonar att man måste samtidigt studera och beakta mål, ramar, undervisningsprocesser samt resultat och effekter. Utifrån utvärderingens syfte, görs avgränsningar och prioritering, eftersom allt inte kan utvärderas. Modellen tar även upp olika typer av utfall: Resultaten (det man har lärt sig direkt under en utbildning; nya kunskaper, förändrade förhållningssätt etc.); Effekterna (de individuella effekterna: om och i

så fall hur deltagarna har förändrat sitt beteende i arbetet, de organisatoriska effekterna: förändringar för medarbetare eller i organisationen) samt Deltagarnas handlingsutrymme (de organisatoriska förutsättningarnas betydelse). Effekterna av utbildning kan vara av olika karaktär, individuella eller organisatoriska (Lundmark).

Kirkpatrick (1994) gjorde en utvärdering av vilka effekter fortbildning hade på medarbetare och företag och skapade därefter en modell kring utvärdering (tabell 1). Kirkpatricks modell innehåller fyra nivåer på vilka man kan mäta och utvärdera vilken effekt utbildning har; Deltagarnas reaktioner, Deltagarnas behållning, Applicering på jobbet samt Affärsresultat.

Tabell 1.

*Kirkpatricks modell för utvärdering.*

<i>Nivå</i>	<i>Effekt</i>	<i>Beskrivning</i>
Nivå 1	Deltagarnas reaktioner	”De glada utvärderingsblanketterna”; Mäter deltagarnas nöjdhet med programmet och ger incitament för åtgärder.
Nivå 2	Deltagarnas behållning	Förändringar av kunskapsnivån; Mäter förändringar i kunskap, kompetens och attityder.
Nivå 3	Applicering på jobbet	Beteendeförändringar; Mäter förändringar i tillämpning i arbetet.
Nivå 4	Affärsresultat	Förändringar av affärsresultaten; Mäter förändringar i verksamhetsrelaterade nyckeltal.

Varje tjänst måste enligt Bergman och Klefsjö (2008) uppfylla önskemålen från sin speciella grupp av kunder. Enligt Kanomodellen (Kano, 2001) uppstår kundtillfredsställelse om minst de uttalade behoven, det som kunden förväntar sig att få, är uppfyllda. När deltagarundersökningar avseende upplevelser, såsom ”nöjdhet”, genomförs, menar Bergman och Klefsjö att det är viktigt att fånga upp att man mäter rätt dimensioner; det är därför viktigt att fråga om de faktorer som mäts är viktiga för kunden.

*Självkänslans perspektiv.* Begreppet självkänsla innefattar en stor del av en människas liv. Självkänslan påverkar hur individer utvecklas både som människa och hur beslut fattas. James (1890) och Mead (1934) var två amerikanska filosofer, vilka studerade självkänslans två olika aspekter, bassjälvkänslan och den förvärvade självkänslan. Utifrån en psykodynamisk syn, menar objektrelationsteoretikerna Klein (1992) och Kohut (1971), att det viktigaste för utvecklandet av vår självkänsla är vårdarens ovillkorliga kärlek och lyhördhet under de två första åren av barnets liv. Detta medför att självet och jaget blir helt, narcissistiskt och stabilt. Vidare menar Kernberg (1975, 1976) att om det sker stora brister i den emotionella bekräftelsen under barnets tidiga år utvecklas en inre struktur, en inre röst, som även i vuxen ålder påtalar för individen att han/ hon inte är värd att älskas. Dessa personer kommer i högre grad att söka yttre bekräftelse för att uppnå ett högre självvärde. Det är viktigt att skilja mellan olika definitioner när man undersöker begreppet självkänsla.

Många människor blandar idag ihop begreppen självkänsla och självförtroende. Enligt Forsman och Johnson (1996) står begreppet självförtroende för vad vi gör, därmed blir det mer situationsbundet och en föränderlig aspekt av självet. Självkänsla, däremot, handlar om hur vi värderar oss själva, hur vårt känslomässiga band till oss själva ser ut. Hur värderar vi vår självbild, vad har vi för tillit till och inre tillfredsställelse med oss själva? Även självacceptans och självrespekt ingår i begreppet självkänsla. Enligt Baumeister (1996) är asymmetrin mellan hög och låg självkänsla viktigt. Med detta menas att om en person har en hög bassjälvkänsla och samtidigt har en hög förvärvad självkänsla, är detta positivt för den totala självkänslan. Däremot kan en låg bassjälvkänsla kopplat med en hög förvärvad självkänsla medföra brister i självkänslan, vilket t.ex. kan medföra att personen söker sin bekräftelse genom prestationer. Vidare menar Baumeister att det är få människor som tänker och tycker illa om sig själva, de flesta tänker mycket bra om sig själva.

Även Forsman och Johnson (1996) menar att det finns två typer av självkänsla: bassjälvkänsla och förvärvad självkänsla. I vårt vardagsliv samspelar dessa två begrepp med varandra i olika grad, och det är bara definitionsmässigt som vi skiljer på begreppen. Forsman och Johnson hade som syfte i sin studie att konstruera två nya skalor för att undersöka om självkänslans två perspektiv var två olika fenomen. För studien användes psykologistuderande. Studiens resultat visade att skalorna verkade mäta två olika fenomen, d.v.s. bassjälvkänsla och förvärvad självkänsla.

Skapelsen av bassjälvkänslan är något som människan får till sig tidigt i barndomen genom att uppleva trygghet och tillfredsställelse (Johnson, 1998). Bassjälvkänslans teoretiska bakgrund baseras utifrån ett psykodynamiskt och existentiell/humanistisk grund, d.v.s. det är objektrelaterat utifrån goda och onda objekt som ges under barndomen. Forsman och Johnson (1996) menar därför utifrån Kernbergs (1975), Kohuts (1971) och Kleins (1948) teorier att om barnet utsätts i högre grad för goda objekt än för onda objekt kommer resultatet bli en hög självkänsla. Dessa tidiga upplevelser är sedan något som personen bär med sig som skydd när det uppstår svårigheter under livets gång. Detta samverkar givetvis med den biologiska självkänslan, d.v.s. det genetiska arvet från föräldrarna. Vidare menar Forsman och Johnson att bassjälvkänslan är den som kommer ha den största betydelsen för våra beteenden och reaktioner. Det som kännetecknar en god bassjälvkänsla är att fritt kunna uttrycka sina upplevda känslor, att ha en positiv grundsyn till livet, att visa upp en integritet och sund självhävdelse, att veta sina gränser och att ha en förmåga att kunna skapa emotionellt varma relationer. Om personen saknar dessa faktorer för att skapa en god bassjälvkänsla, är det lätt att personen vill vara till lags och tillåter sig att bli styrd av andra, för att på så vis få uppskattning och bli accepterad. Forsman och Johnson påpekar att det är viktigt att förstå att även om vi inte har fått med oss de bästa förutsättningarna för att få uppleva en god bassjälvkänsla, är det möjligt att till viss del bygga på den genom att stanna upp, reflektera och därmed få en ökad självkänedom. Ju djupare brist vi har i vår bassjälvkänsla, desto mer kommer vi få arbeta med den för att klara olika kriser senare i livet. Om personen inte införskaffar dessa insikter, kommer hela personens liv påverkas negativt. Som exempel de personer som tycks ha allt; familj, bra ekonomi, bra relationer, bra och stimulerande jobb, men som ändå inte upplever sig som lyckliga; det finns ett tomt håll med obekräftade känslor som aldrig besvaras. Forskning tyder på att dessa människor i högre grad upplever en slags tomhet och skapar en ständig jakt på kortvariga bekräftelser genom att prestera bra utåt, vilket kan innebära att personen har utvecklat en god förvärvad självkänsla (Forsman & Johnsson, 1996).

Den förvärvade självkänslan har sitt ursprung utifrån socialpsykologiska teorier (Gecas & Schwalbe, 1983; James, 1880; Harter, 1985; Franks & Marolla, 1976). Den förvärvade självkänslan skapas utifrån och påverkas av yttre faktorer, såsom genom vårt utseende, våra framgångar och talang (Forsman & Johnsson, 1996). Till vår förvärvade självkänsla kopplas

också våra värderingar (James; Forsman & Johnson). Det som kännetecknar en hög förvärvad självkänsla är att vara ansvarsfull, alltid göra sitt bästa, att ställa höga krav på sig själv och andra, att få uppskattning för prestationer och att genom att vara duktig och högpresterande (Forsman & Johnson, 1996). Den förvärvade självkänslan påverkas av förvärvad bekräftelse. Enligt Forsman och Johnson utvecklas den förvärvade självkänslan och tar olika plats i en människas liv beroende på hur bassjälvkänslan har utvecklats tidigare i livet, under barndomen. Om bassjälvkänslan är låg, kommer personen sannolikt att utveckla sin förvärvade självkänsla i högre grad för att kompensera för minskningen av bassjälvkänslan. Det är viktigt att kartlägga om en person, som har en hög förvärvade självkänsla, har det kombinerat med en god bassjälvkänsla, vilket resulterar i att den förvärvade självkänslan bidrar med positiv inverkan för personen. Om däremot den förvärvade självkänslan kompenserar för en låg bassjälvkänsla, kommer personens liv påverkas av att prestera utifrån yttre faktorer för att duga som människa och för att må bra (Forsman & Johnson, 1996).

*Ledarskapets intelligens.* Wheelan (2005) menar att ledare inte behöver vara speciella människor med mycket skicklighet för att vara effektiva i sin roll, utan att det räcker med en vilja att lära samt att visa flexibilitet. Just att vara flexibel i sitt ledarskap är viktigt för att utveckla en väl fungerande grupp, grupper i olika stadier kräver olika beteende av en ledare.

Enligt en longitudinell svensk studie (Lindqvist & Westman, 2009) har andra egenskaper än intellektuell förmåga betydelse för karriär. Egenskaper som t.ex. motivation, uthållighet, emotionell stabilitet och social talang visar sig betyda avsevärt mycket mer.

Ronthy (2006) menar att det behövs en ny ledarskapsteori, som integrerar människans tre intelligenser till en helhet. Hon kallar den Ledarskapets intelligens (LQ). LQ är en kombination av den logiska och problemlösande förmågan (IQ), den själsliga intelligensen (SQ) samt den emotionella intelligensen (EQ) – med en betoning på de två sistnämnda;  $LQ = SQ + EQ > IQ$ . Ronthy hävdar att de bästa resultaten uppnås när man betonar mänskligt samspel; från att ha betonat prestationer lägger morgondagens ledarskap vikt vid balans mellan prestationer och relationer.

Enligt Ronthy (2006) är en av de största utmaningarna för att testa sin empatiska förmåga att ge feedback: konsten att ge feedback hör till den emotionella intelligensen; ökar denna förmåga, ökar EQ. Ronthy anger vidare att en viktig del av den emotionella intelligensen är att vara medveten om sina känslor och att kunna hantera andras känslor. Förmågor som hör till den emotionella intelligensen är bl.a. empati, självkänsla, pålitlighet, initiativ- och konflikthanteringsförmåga samt engagemang. Även motivation är en del av den emotionella intelligensen; stark motivation är av avgörande betydelse för slutresultatet. En ledare med denna känslomässiga intelligens och med kompetenserna empati och lyhördhet kan fånga sina medarbetares behov och hjälpa dem att hitta sin egen motivation. Ronthy menar att denna förmåga är en av de viktigaste en ledare kan ha. Häri ligger även konsten att lyssna, vilket Ronthy anser vara ”guldets i all mänsklig kommunikation”. Enligt Ronthy är dialogträning ett sätt att utveckla den känslomässiga intelligensen; man tränas i att lyssna och vara närvarande, vilket även ger en möjlighet att träna upp den empatiska förmågan. Förhållningssättet i dialogen är att lyssna, lära och respektera vad andra säger. I dialogen finns ingen kamp om vad som är rätt eller fel. En ledare med dialogisk kompetens släpper sin prestige, menar Ronthy.

Ronthy anser att den själsliga intelligensen (SQ) är vår ursprungsentelligens, en andlig intelligens med ett helhetsskapande och meningsskapande centrum, vilket ger oss energi till förändring. En annan del av SQ är vår etiska prestige, hur människan förhåller sig till själva livet. Enligt Ronthy är en viktig aspekt av SQ att en ledare lever sin vision och sina värderingar, är sann mot sig själv. Enligt Ronthys ledarskapsteori måste den som vill utveckla

sin SQ, ta pauser för reflektion, använda sin intuition och ofta ställa sig frågan varför. Genom att ställa frågan varför kan vi upptäcka meningen med det vi gör och vill.

IQ innebär att ta in och använda sina sakkunskaper, att ha en god förmåga till abstrakt tänkande och att kunna lösa logiska problem (Ronthy, 2006). IQ bygger på ett linjärt, analytiskt och matematiskt tänkande. Den traditionella synen på all verksamhet är att lägga vikt vid mål, planering, strategiskt tänkande och uppföljning av resultat. Ronthy anser att för framtiden krävs ledare som kan integrera och använda alla de tre intelligenserna på ett balanserat sätt, ledare som kan använda sin känslomässiga och sin själsliga intelligens mer än den logiska och analytiska.

Johnson (2008) menar att det som skiljer framgångsrika ledare från mindre lyckade är deras mentala modeller och strukturer - inte kunskap eller information. Dessa mentala modeller utvecklas genom att man får ta emot feedback, genom att man kritiskt reflekterar över sitt beteende samt genom att hitta sätt att förstå den omgivande miljön. Johnson framhåller att bra ledarutvecklingsprogram innehåller en serie av minievents och att reflektion vid varje av dessa träffar troligen är det mest effektiva för att ändra mentala modeller.

*UGL - Utveckling Grupp Ledare.* Konceptet UGL (Utveckling Grupp Ledare) ägs, förvaltas och utvecklas av forskare och erfarna handledare i Försvarshögskolans regi (Tedfeldt, 2010). Idag sker utbildning enligt UGL-konceptet såväl inom som utom försvaret. På utbildningsanordnaren UGL-punktens hemsida ([www.uglpunkten.se](http://www.uglpunkten.se)) står att läsa att hittills har cirka 40 000 civila och 60 000 militärer genomgått UGL-utbildningen. Lindgren (2011) anger att en veckas UGL kostar 17 000 kr exkl. moms (plus internatkostnad, ca 1 600 kr/dygn exkl. moms), när Försvarshögskolan är utbildningsanordnare.

Enligt deltagarmaterial från UGL-utbildning (2010) är UGL- kursens mål definierat i dess ”målplan”. Det övergripande målet är att deltagarna ska öka sin effektivitet som ledare, utbildare och gruppmedlemmar. Andra mål är att få erfarenhet av gruppdynamiska situationer och utveckla förståelse för det egna inflytandet i dessa situationer. Att kunna se och hantera konflikter, förstå behovet av olika ledarstilar, kunna urskilja olika faser i en grupps utveckling, kommunicera direkt och klart, få erfarenhet av en upplevelsebaserad inlärningsmodell, öka insikten om den egna personligheten, kunna ta och ge effektiv feedback samt uppnå ökat självförtroende och självinsikt är andra uttryckta mål. Karlsson, Hane och Sörbom (2000) menar att UGL är en utbildning som just syftar till att utveckla människors kunskaper och förståelse av mellanmännsliga relationer och av vad som sker i en grupp när individer samspekar. UGL-konceptets pedagogik grundar sig på Kolbs teori om upplevelsebaserat lärande. Utbildningen ger deltagarna möjlighet att skaffa personliga erfarenheter och kunskaper genom att de själva får uppleva gruppens processer och dynamik. UGL utgår alltså från psykodynamiska grunder, varigenom man drar nytta av gruppdynamik för att skapa en stimulerande miljö för lärande och utveckling (Wennberg, 2000). Enligt Karlsson et al. (2000) har det visat sig vara svårt att beskriva UGL för den som inte är insatt i ämnet. Grundtesen för UGL är att det är individernas inbördes relationer som styr arbetsgruppers effektivitet. Deltagarna ska inte känna varandra innan de kommer till kursen, de ska vara s.k. främlingsgrupper (Tedfeldt, 2010).

Enligt Försvarshögskolan ([www.fhs.se](http://www.fhs.se)) har varje ingående del av UGL-materialet granskats vetenskapligt av Christer Sandahl, professor i klinisk psykologi vid Karolinska Institutet. Vidare anges att forskare och inom området verksamma psykologer från bl.a. Karlstads och Umeå universitet har medverkat i arbetet med koncepten samt att teorimaterialet i kursen bygger på den senaste forskningen, som är vetenskapligt validerad inom området grupper och ledarskap. Enligt information på hemsidan har UGL-kursen kontinuerligt uppgraderats under åren från 1981. Vidare anges att revidering var nödvändig så att forskningsresultat omsatta i utbildningskoncept är i samklang med varandra. Det senaste



upplägget, UGL 2008, lanserades år 2008. I denna version har man bland annat tagit in nya teorier kring gruppprocesser, gruppdynamik, ledarskap och kommunikation. I tabell 2 redogörs för de viktigaste teorierna bakom konceptet UGL, i enlighet med deltagarmaterial (2010).

Tabell 2.

*Teorier bakom konceptet UGL.*

<i>Teori</i>	<i>Referens</i>
Kolbs teori om upplevelsebaserat lärande	Kolb, 1984
Johari-fönster (Luft och Ingham; om självinsikt och feedback)	Granér, 2005
Relationsmedvetandeteorin SDI (Strenght Deployment Inventory)	Porter, 1976
Grupputvecklingsteorin FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation)	Schutz, 1958, 1997
Wheelans model IMGD (Integrative Model of Group Development)*	Wheelan, 2005
Gordons s.k. jag-budskap (verktyg för att ge effektiv feedback och därigenom uppnå ökad självinsikt)	Gordon, 1976
Rosenbergs Nonviolent Communication (på svenska "Giraffspråket" eller Empatisk kommunikation; verktyg för kommunikation)*	Smith, 2006
"Feedbacktrappan" (Förkasta, Försvara, Förklara, Förstå, Förändra)	Försvarshögskolan, 2010
"Utvecklande ledarskap" (modell över ledarstilar, bearbetning av Bass "transformational leadership")*	Larsson & Kallenberg, 2006

\*Endast UGL 2008

Enligt Wennberg (2000) har det trots det stora antalet deltagare inte utförts några genomgripande utvärderingar av UGL, varför det till stor del saknas en vetenskaplig belysning av utbildningen och dess verkan. Det finns endast några få publicerade studier om UGL-konceptet, enligt Lajksjö och Tedfeldt (2001). De gick igenom en större mängd studier som relateras till UGL, men konstaterar att de flesta utvärderingar som genomförts inte håller den kvalitet som är önskvärd. Även Carlsson (2006) lyfter att det forskats mycket litet på UGLs effekter, både på kort och på lång sikt. Vissa deltagare framför kritik om UGL som koncept (Carlsson). Kritiken handlar bl.a. om de teorier man använt, varför man valt just dessa. Enligt Carlsson har även kritik framförts om syftet med olika övningar och om det är meningen att dessa ska få människor att må dåligt. Pedagogiken i UGL bygger på en upplevelsebaserad inläring och strategin är inriktad på känslomässig attitydförändring med avseende på samverkan, samarbete och ledarskap. I deltagarmaterialet (2010) framgår att deltagarna förväntas att ge och ta emot ärlig feedback från varandra. Dessa moment i kursen

kan upplevas krävande och om deltagaren inte är i psykisk balans (vilket är ett krav enligt Försvårshögskolans hemsida) kan dessa moment utlösa starka reaktioner. Deltagaren är själv skyldig att subjektivt avgöra om psykisk obalans föreligger.

*Träningsläger för ledare.* I Tanums kommun har en majoritet (47 personer) av kommunens chefer, oavsett hierarkisk nivå, genomgått UGL inom ramen för ett ledarutvecklingsprogram, ”Träningsläger för ledare”, under åren 2006-2010. Den större delen av programmet bestod av konceptet UGL, resterade del var anpassat för chefers utveckling i offentlig verksamhet (enligt personlig kontakt med kommunens personalchef den 16 september 2010). Syftet med chefsprogrammet var fokuserat på ledarskap och relaterat till nyttomotiv. Cheferna varken sökte eller erbjöds plats, de snarast kallades till utbildningen; ledningen uttalade att deltagande i utvecklingsprogrammet var obligatoriskt för cheferna och såg också till att samtliga chefer deltog (reellt obligatorium). Programutförande: delar av ledarutvecklingen gavs av konsult som intern, organisationsanpassad kurs. Personalchefen har agerat bollplank till medverkande aktörer. Programmet genomfördes under en tidsperiod om 5 månader och omfattade totalt 15 kurs-/ utbildningsdagar. En aktivitet (UGL) genomfördes som internat under fem dagar, i övrigt förlades träffarna cirka två gånger per månad i kommunens egna lokaler. Erfarenhetsutbyte var en frekvent använd metod i programmet. Utbildningen har anordnats under 7 år (ca 2 ggr/ år), och enligt personchefen har i dagsläget ingen effektmätning gjorts. I enlighet med inbjudan till ledarutvecklingsprogrammet var ett av målen att deltagarna skulle ges möjlighet att förflytta sig utanför sin ”komfortabla zon”, vilket innebär att deltagaren flyttar ut sina gränser vad det avser sitt eget handlande, vilket i sin tur ger möjlighet till personlig utveckling. Ett annat mål var att ledarutvecklingsprogrammets kunskap skulle bidra med en utveckling av det egna ledarskapet, där visioner skulle stimulera till att önskade förändringar på arbetsplatsen genomfördes. Dessutom skulle ledarprogrammet ge en helhetssyn samt en ökad förståelse av den egna organisationen och dess interaktion med andra organisationer.

*Konstruktion av mätinstrument.* Det är ett krav ur validitetssynpunkt att varje metods tillförlitlighet måste prövas i de olika sammanhang som metoden ska användas i (Magnusson, 1961). Vidare menar Magnusson att ”användningen av ett psykologiskt instrument inte får grundas på en subjektivt upplevd säkerhet vid användning i praktiska situationer” (s. 129), och att en person som skapar ett test bör, speciellt i en situation när ett nytt test ska skapas, sträva efter en hög validitet. Det bör uppmärksammas att validiteten och syftet med undersökningen är anknutna till varandra. Enligt Magnusson bör en person som skapar ett nytt test även ta hänsyn till för vem och för vad mätinstrumentet ska valideras. När ett test skapas förekommer olika validitetsbegrepp, såsom innehållsvaliditet, prediktiv validitet, diskriminerande validitet och begreppsvaliditet. Begreppsvaliditeten påvisar i vilken grad de teoretiska begreppen representeras i mätinstrumentet. Detta huvudansvar tillägnas den som skapat testet. I ett valideringssyfte används vanligen faktoranalys för att utvärdera ett test. Ytterligare ett sätt att validera ett nyskapat test är att jämföra resultatet från mätinstrumentet med andra testresultat från väletablerade mätinstrument där samma begrepp mäts.

### *Syfte och undersökningsfrågor*

Syftet var att utvärdera deltagarnas upplevelse av resultat och effekt (för individ och organisation) av genomfört ledarutvecklingsprogram i Tanums kommun, ”Träningsläger för ledare. Utvecklingsprogram för verksamma chefer” samt undersöka om det föreligger samband mellan upplevda utbildningseffekter och emotionell och själslig intelligens samt självkänsla.

Lundmarks modell för utvärdering av personalutbildning (2002) tar upp olika typer av utfall: Resultat, Effekt och Deltagarnas handlingsutrymme. Kirkpatrick's modell (1994) innehåller fyra nivåer på vilka man kan mäta och utvärdera vilken effekt utbildning har: Deltagarnas reaktioner, Deltagarnas behållning, Applicering på jobbet och Affärsresultat. (Frågeställning 1)

De delar som ingår i utbildningen UGL berör den själsliga och den emotionella intelligensen snarare än den logiska/analytiska. (Frågeställning 2)

Konceptet UGL avser att höja självkänslan. Enligt Forsberg och Johnson (1996) finns det två typer av självkänsla, bas- och förvärvad självkänsla. Personer med hög bassjälvkänsla har positiv grundsyn och deras inställning till självet är positivt. Moxnes (1984) anger att en hotad självbild kan vara ett hinder för lärande. En person med hög bassjälvkänsla får inte sin självbild hotad i samma utsträckning som en person med låg bassjälvkänsla, vilket skulle kunna påverka synen på ledarskapsutvecklingsprogrammets effekt. Forsberg och Johnson anger vidare att förvärvad självkänsla bygger på prestationer utifrån. (Frågeställning 3)  
Utifrån ovanstående löd frågeställningarna:

Upplever Tanums chefer att ledarutvecklingsprogrammet gett resultat och effekt utifrån Deltagarnas behållning och Applicering på jobbet?

Föreligger samband mellan emotionell och själslig intelligens och upplevda effekter av ledarutvecklingsprogrammet?

Föreligger samband mellan bas- resp. förvärvad självkänsla och upplevda effekter av ledarutvecklingsprogrammet?

## Metod

### *Urval och deltagare*

Totalt har 47 personer inom Tanums kommun genomgått ”Träningsläger för ledare”. Av dessa hade nio personer avslutat sin anställning inom kommunen vid tillfället för studien, sex arbetade inte längre som chefer och två hade ännu inte tillträtt någon tjänst som chef. Resterade deltagare skapade därmed studiens urvalsgrupp bestående av 30 deltagare, 10 män och 20 kvinnor. Av dessa deltog totalt 23 personer. Samtliga deltagare innehade ledande position; förvaltningschef ( $n = 2$ ), mellanchefer ( $n = 18$ ) och resterande uppgav annan chefsposition ( $n = 3$ ). Deltagarna hade arbetat i chefsposition mellan 1 och 23 år ( $M = 7,0$ ,  $SD = 6,9$ ). Deltagarnas utbildningsnivå fördelade sig mellan gymnasienivå ( $n = 2$ ), eftergymnasial utbildning mindre än tre år ( $n = 7$ ) och eftergymnasial mer än tre år ( $n = 14$ ). Åldersintervallet på deltagarna var 35-61 år ( $M = 46,7$ ,  $SD = 7,6$ ). Av studiens deltagare hade sju personer deltagit i programmet före år 2007 och 16 personer 2008 eller senare.

*Bortfall.* Bortfallet bestod av sju av de 30 undersökningsdeltagarna, som fått enkäten för upplevd effekt av ledarutvecklingsprogram och självkänsla: två personer var tjänstlediga, en person var på längre semester, två personer uppgav att de på grund av tidsbrist inte prioriterat enkäten och har därmed valt att inte medverka, en person avstod på grund av att enkäterna inte garanterade anonymitet och en person uppgav ingen anledning. Ytterligare bortfall på sex deltagare som inte besvarat ledarskapstestet samt två som inte gått att koppla samman med den andra enkäten p.g.a. felaktigt uppgivet id-nr (internt bortfall).

## *Instrument*

Datinsamlingen till denna studie inhämtades via tre självskattningsformulär.

*Konstruktion av mätinstrument för upplevd effekt av utbildningsinsats.* För att belysa utbytet av ledarutvecklingsprogrammet "Träningsläger för ledare" konstruerades ett eget formulär (se Appendix 1). Skattningsskalorna kodades utifrån Likertska, vilket innebär att svaren kodas till siffror (1, 2, 3...), ex. *Instämmer inte alls* = 1, *Instämmer helt* = 4 (Bryman, 2007). Denna metod är att föredra för vidare analyser, korrelationer och jämförelser mellan grupper.

Enkäten inleddes med bakgrundsfrågor rörande demografiska data, och innehöll vidare totalt 28 item ( $\alpha = ,86$ ).

För att mäta utbildningens resultat och effekt utifrån Deltagarnas behållning och Applicering på jobbet (Kirkpatrick, 1994) preciserades olika problemområden utifrån ledarutvecklingsprogrammets innehåll och mål. Varje område bearbetades för att hitta dess delkomponenter och för att därefter konstruera hanterbara, konkreta frågor/item. Vid operationaliseringen skapades fyra index för att mäta effekten: Personlig utveckling (4 item; min 4 poäng, max 18 poäng,  $\alpha = ,85$ ), Ledarskap (8 item; min 6 poäng, max 32 poäng,  $\alpha = ,87$ ), Användbarhet (6 item; min 6 poäng, max 32 poäng,  $\alpha = ,85$ ) samt Organisation (6 item; min 6 poäng, max 18 poäng,  $\alpha = ,80$ ). Höga värden indikerar att deltagarna upplevt stor effekt med programmet.

Enligt Kanomodellen (Kano, 2001) uppstår kundtillfredsställelse om minst de uttalade behoven, det som kunden förväntar sig att få, är uppfyllda. Bergman och Klefsjö (2007) anger att det viktigt att fånga upp att man mäter rätt dimensioner, när man genomför deltagarundersökningar avseende upplevelser; det är därför viktigt att fråga om de faktorer som mäts är viktiga för kunden. Denna studie föregicks inte av intervjuer av deltagarna, utan item utgick från programinnehållet och dess mål. Deltagarnas tillfredsställelse med programmet belystes därför endast av två övergripande item i indexet Nöjdhet (2 item; min 2 poäng, max 8 poäng,  $\alpha = ,74$ ).

Kunskapsutveckling kräver aktivt experimenterande (Kolb, 1984) och handlingsutrymme (Lundmark, 2008). För att belysa utbildningens effekt avseende kunskapsutveckling kompletterades formuläret med två item med inriktning på denna problemställning. (Skalorna avseende kunskapsutveckling summerades inte till index, då dessa item delvis mätte olika begrepp.)

För att öka enkätens användarvänlighet grupperades påståendena i sex avsnitt. Den första gruppen av item var frågorna om Nöjdhet (2 item;  $\alpha = ,74$ ). Svartaltnativ var från 1 (*Instämmer inte alls*) till 4 (*Instämmer helt*). Item: "Jag är överlag nöjd med utvecklingsprogrammet" samt "Mina förväntningar på programmet har blivit infriade". Den andra gruppens item avsåg "Hur anser du att din förmåga att tillämpa delar av kursinnehållet har förändrats?" (fråga 4, 11 item;  $\alpha = ,88$ ). Svartaltnativ var från 1 (*Inget som helst värde*) till 5 (*Stort värde*). Exempel på item var: "olika typer av ledarskap", "konflikthantering" samt "förstå kommunens beslut". Tredje avsnittet utgick från "Har du haft nytta av programmets innehåll?" (fråga 5, 5 item;  $\alpha = ,87$ ). Svartaltnativ var från 1 (*Aldrig*) till 6 (*Hela tiden*). Exempel på item var "sätt att kommunicera", "grupputvecklingsteorin" samt "det interna programmet". Det fjärde avsnittet berörde frågan "Upplever du idag ledarutvecklingsprogrammet som värdefullt..." (fråga 6 + 7, 2 item,  $\alpha = ,69$ ). Svartaltnativ var från 1 (*Inget som helst värde*) till 4 (*Stort värde*). De två item var "...för dig personligen vad beträffar din skicklighet som ledare" och "...för organisationen". Femte gruppens frågor berörde "Jag har genom programmet fått..." (fråga 8, 5 item;  $\alpha = ,79$ ). Svartaltnativen var från 1 (*Instämmer inte alls*) till 4 (*Instämmer helt*). Exempel på item var "Ökad uppmärksamhet på mina egna värderingar", "Fungerande nätverk samt "Ökad säkerhet i min

chefs/ledarroll". Det sjätte avsnittet berörde Kunskapsutveckling (fråga 8 resp. 9, 2 item; inget index i enlighet med ovan). Svartalternativen var från 1 (*Instämmer inte alls*) till 4 (*Instämmer helt*). De två item var "Jag har upplevt att jag haft handlingsutrymme att använda kunskaperna i arbetet efter avslutat program" samt "Jag har kunnat aktivt experimentera med mina nya kunskaper efter avslutat program".

*Test avseende självkänsla.* För att mäta självkänsla användes en förkortad version av Basic and Earning Self-Esteem Scales (Forsman & Johnson, 1996). Testet presenteras i form av ett sammanhängande formulär bestående av 28 item, varav 16 item mäter bassjälvkänsla (min 16 poäng, max 80 poäng,  $\alpha = ,76$ ) och 12 förvärvad självkänsla (min 12 poäng, max 60 poäng,  $\alpha = ,76$ ) (Att jämföra med de Colli (2009):  $\alpha = ,72$  resp.  $,75$ .) Svartalternativen var från 1 (*Stämmer inte alls*) till 5 (*Stämmer precis*). Exempel på item: "Jag känner mig trygg i mig själv" och "Jag har inte särskilt höga krav på mig själv". Reliabiliteten för den ursprungliga skalan har bland annat beräknats av Johnson (1998);  $\alpha = ,80$ . För att validera självkänslskalorna har relationen till ett antal andra personlighetsdrag undersökts. Detta gjordes genom två stickprov i en enkät, där de två självkänslskalorna blandades med andra mått av personlighetsfrågor. Samtidigt erhöles korsvalidering vilket visade att enkäten bestod av två oberoende skalor (Forsman & Johnson, 1996).

*Ledarskapstest.* Med tillstånd från Marika Ronthy, Amfora Samtal & Ledarskap användes ett webbaserat test utifrån Amforas ledarskapsmodell. Det mäter tre variabler: Emotionell intelligens (EQ), Själslig intelligens (SQ) samt Logisk och analytisk intelligens (IQ). Testet består av totalt 71 item. Av dessa berör 22 item EQ (min 22 poäng, max 154 poäng,  $\alpha = ,88$ ), exempel på item: "Jag värderar känsla högre än logik", "Jag visar inlevelse i människors behov" samt "Jag får andra att känna ansvar för enhetens utveckling", 31 item SQ (min 31 poäng, max 217 poäng,  $\alpha = ,88$ ), exempel på item: "Jag är tillfredställd med mig själv", "Jag har lätt att lyfta fram andra" samt "Jag är beredd att kämpa för mina åsikter". 18 item behandlar IQ (min 18 poäng, max 126 poäng,  $\alpha = ,78$ ), exempel på item "Jag formulerar mätbara mål", "Jag är nogga med att se till att mina medarbetare hålls informerade" samt "Jag kan oftast hitta en lösning på uppkomna problem". Svartalternativen var från 1 (*Håller inte alls med*) till 7 (*Instämmer fullt*). (Tre item reverserades vid dataanalys.)

Vid användande av begreppet Ledarskapsintelligens (LQ) summeras EQ, SQ och IQ och deltagarens resultat anges i procent; deltagarens totala testsumma delat med möjliga maxpoäng. Exempel: Deltagarresultat EQ+SQ+IQ = 365 poäng,  $LQ = 365/497 = 0,734 = 73,4\%$ . Ronthy (2006) anser att framtidens ledare behöver använda alla de tre intelligenserna på ett balanserat sätt, vilket innebär att använda sin känslomässiga och själsliga intelligens mer än den logiska och analytiska. Då denna undersökning avsåg att belysa två delar av Ledarskapsintelligensen, EQ och SQ, avstods från att summera de olika variablerna, utan de ingående variablerna behandlades var för sig i totalsummor och inte i procent.

### *Tillvägagångssätt*

Enkäten avseende upplevd effekt samt testet avseende självkänsla (Forsman & Johnson, 1996) skickades till deltagarna via personalchefen i Tanums kommun. Deltagarna skapade ett identifikationsnummer enligt följande: initialer, första bokstaven i mammas förnamn, första bokstaven i mormors förnamn samt födelsedatum (dag i månaden). Ifyllt enkät skickades antingen till Högskolan Väst eller till för uppsatsen speciellt upprättad e-postadress. Den tredje delen, den webbaserade enkäten om ledarskapsintelligens (Ronthy, 2010), försågs med en specialinsatt ruta, i vilken deltagarna fått instruktion om att uppge samma identifikationsnummer som förklarats ovan, detta för att säkerställa att rätt svar kopplades

med rätt deltagare i de båda enkäterna. Data framställt från den webbaserade enkäten om ledarskapsintelligens sammanställdes av Amforas webbansvarige och skickades till studenterna i en Excelfil via mejl.

Det första utskicket av enkäterna skickades till de 30 deltagarna via e-post av Tanums personalchef, sista svarsdag efter tre veckor. Efter det första utskicket avslutats hade 15 deltagare medverkat i undersökningen. Två påminnande mejl skickades ut två till tre veckor efter det första utskicket, varefter ytterligare 4 deltagare deltog i undersökningen. För att få med så många deltagare som möjligt fick de deltagare, som inte svarat en vecka efter sista svarsdatum, även ett telefonsamtal. Telefonnummer erhöles av personalchefen via mejl. Av de 11 uppringda personerna medverkade 6 personer, totalt erhöles en urvalsgrupp på 23 personer.

### *Statistisk analys*

Enkätsvaren lades in i dataprogrammet PASW Statistics 18 (f.d. SPSS). För att undersöka den interna konsistensen, d.v.s. graden av samstämmighet i utfallet mellan de delar i enkäten som tar upp samma fenomen, nyttjades Cronbachs Alfa, där ett värde på över 0,70 anses tyda på god intern konsistens (Cohen & Swerdlik, 2002). Enligt Bryman (2007) anser de flesta samhällsvetenskapliga forskare att den största acceptabla statistiska signifikansnivån är  $p < .05$ , varför denna signifikansnivå valdes i studien.

Med hjälp av boxplot definierades en outlier avseende Bassjälvkänsla och en avseende Användbarhet, ingen av dessa outliers var signifikant, d.v.s. ingen var extremt avvikande. Eftersom samplet var litet ( $N = 23$ ), och det visade sig att dessa outliers påverkade medelvärdet i ringa omfattning (Bassjälvkänsla med outlier:  $M = 54,4$  ( $SD = 4,0$ ), utan outlier:  $M = 55,0$  ( $SD = 2,9$ ), Användbarhet med outlier:  $M = 23,0$  ( $SD = 3,7$ ), utan outlier:  $M = 22,6$  ( $SD = 3,3$ ), valdes att inte utesluta någon deltagare (Howitt & Cramer, 2008). För sambandsanalys användes Pearsons korrelation, för analys av skillnader one-sample t-test.

### *Etik*

Vetenskapsrådets dokument ”Forskningsetiska principer” (2002) ligger till grund för de etiska riktlinjerna i denna studie. *Informationskravet*: Deltagarna informerades skriftligen om sin del i undersökningen och den intention som studenterna hade med undersökningen. Deltagarna informerades även om ev. publicering samt att deltagandet var frivilligt och om sin rätt att avbryta om de så önskade. *Samtyckeskravet*: Personalchefen gav förhandsinformation till cheferna innan enkätundersökningen påbörjades. *Konfidentialitetskravet*: Deltagarna aidentifierades genom användande av identifikationsnummer på enkäterna. Studenterna fick slutresultatet från ledarskapstestet från Amfora Samtal & Ledarskap endast genom detta id-nummer. Deltagarna kunde skicka sina svar till Högskolan Väst alt. till en för studien upprättad e-postadress. Endast studenterna har tagit del av samtliga inkomna svar, och resultatet presenteras på gruppnivå. Då antalet män var lågt ( $n=5$ ) avstods från att göra jämförelser utifrån kön. Personalchefen i Tanums kommun, Olle Tillquist, har gett sitt samtycke till att kommunens namn offentliggörs vid publicering av uppsatsen (personlig kontakt den 19 januari 2010). *Nyttjandekravet*: Då denna undersökning var en C-uppsats, räknas allt empiriskt material som studiematerial, och det finns därför inget krav på att materialet måste arkiveras. Deltagarna informerades om att insamlat material kan komma att användas även vid skrivande av D-uppsats.

## Resultat

### *Deskriptiv statistik*

Då skevheten (skewness) visade värden under 2, ansågs det motiverat att använda medelvärde och standardavvikelser (Howitt & Cramer, 2008).

Gruppresultaten för de olika formulären i denna studie redovisas i tabell 3.

Tabell 3.

*Beskrivande statistik testresultat för Tanums chefer avseende studiens tre självskattningsformulär.*

	<i>Antal</i>	<i>Min poäng grupp</i>	<i>Max poäng grupp</i>	<i>Medel</i>	<i>SD</i>
<i>Effekt av utvecklingsprogram:</i>					
Nöjdhet	23	5	8	6,7	1,1
Personlig Utveckling	23	8	18	14,6	2,6
Användbarhet	23	16	31	23,0	3,7
Ledarskap	23	23	38	31,1	4,2
Organisation	23	11	27	19,0	4,1
Handlingsutrymme	23	2	4	2,6	,71
Aktivt experiment	23	2	4	2,6	,66
<i>Självkänsla:</i>					
Bassjälvkänsla	23	57	75	66,6	5,4
Förvärvad självkänsla	23	37	57	46,2	5,6
<i>Ledarskapintelligens:</i>					
IQ	15	78	106	92,8	8,2
EQ	15	104	143	121,5	12,0
SQ	15	152	197	177,2	13,6

Testet avseende ledarskapsintelligens har inga standardvärden och tidigare jämförelser saknas, varför jämförelser endast kan göras inom gruppen. Testet bas- och förvärvad självkänsla har inga standardvärden, men jämförelser kan göras med tidigare studier: de Colli (2009): 101 poliser i Västmanlands län: medelvärdet för hela undersökningsgruppen avseende skalan för bassjälvkänsla var  $M = 64,0$  ( $SD = 6,1$ ) och för förvärvad självkänsla  $M = 45,6$  ( $SD$

= 5,5); Nilvang (2006): 100 psykologstudenter vid Stockholms universitet: bassjälvkänsla  $M = 58,7$  ( $SD = 5,4$ ) och för förvärvad självkänsla  $M = 46,4$  ( $SD = 4,3$ ). En signifikant skillnad mellan medelvärdet på chefernas och polisernas ( $t = 2,38$   $p < .05$ ) resp. studenternas ( $t = 7,07$   $p < .01$ ) ( $df = 22$ ) bassjälvkänsla uppvisades med hjälp av one-sample t-test. Däremot fanns ingen signifikant skillnad avseende förvärvad självkänsla: Västmanlands poliser:  $t = ,50$  ( $p < .05$ ), psykologstudenter:  $t = -,19$  ( $p < .05$ ) ( $df = 22$ ).

Avsnitt 5A-E (item: *Har du haft nytta av programmets innehåll?*) berörde hur ofta deltagarna angav att de använde delar av utbildningsprogrammet ( $\alpha = ,87$ , möjliga maxpoäng: 30 p.). Gruppens resultat:  $M = 18,6$  ( $SD = 4,2$ ), spridning från 12 poäng till 29 poäng. Medelvärde per item:  $M = 3,7$  (av max 6, där 4 = *Ofta*).

### Korrelationsanalys

För att granska sambanden mellan studiens variabler användes Pearsons korrelation. Resultaten presenteras i tabell 4. Det fanns inga signifikanta samband ( $p > .05$ ) mellan utbildningens effekt och EQ, SQ eller IQ. Det fanns heller inga signifikanta samband mellan effekten och bas- eller förvärvad självkänsla ( $p > .05$ ). Däremot fanns mycket starka signifikanta samband mellan bassjälvkänsla och IQ resp. SQ samt starka samband mellan Nöjdhet och samtliga effektvariabler ( $p < .01$ ).

Tabell 4.

*Bivariata korrelationer mellan samtliga skalor som ingick i studien.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2	.58**									
3	.60**	.70**								
4	.62**	.65**	.76**							
5	.57**	.63**	.80**	.82**						
6	.40	.24	.40	.38	.50					
7	.01	.06	.01	.16	.02	.51				
8	.23	.16	.17	.13	.14	.69**	.77**			
9	.14	.01	.01	.06	.01	.40	.84**	.75**		
10	.24	.09	.19	.05	.02	.21	.07	.32	.01	.

*Noter:* Tvåsidig prövning, "\*\*\*", indikerar signifikans på 1% nivå. 1=Nöjdhet, 2=Personlig utveckling, 3=Användbarhet, 4=Organisation, 5=Ledarskap, 6=EQ, 7=IQ, 8=SQ, 9=Bassjälvkänsla, 10=Förvärvad självkänsla.

## Diskussion

Syftet var att utvärdera deltagarnas upplevelse av resultat och effekt (för individ och organisation) av genomfört ledarutvecklingsprogram i Tanums kommun, "Träningsläger för ledare. Utvecklingsprogram för verksamma chefer" samt undersöka om det föreligger samband mellan upplevda utbildningseffekter och emotionell och själslig intelligens samt självkänsla. Studiens resultat tyder på att deltagarna var nöjda med ledarutvecklingsprogrammet och ansåg att det gett avsedd effekt. Studiens deltagare angav i hög grad att de använde ledarutvecklingsprogrammets delar regelbundet. De ansåg dock att de



inte riktigt upplevt handlingsutrymme eller kunnat aktivt experimentera med sina kunskaper efter utbildningen. Resultatet visade inte något signifikant samband varken mellan upplevd effekt och emotionell resp. själslig intelligens eller mellan upplevd effekt och bas- resp. förvärvad självkänsla.

### *Resultatdiskussion*

Studien var av explorativ karaktär, då tidigare forskning på området är begränsad; några tidigare studier där deltagares upplevda effekt eller nytta efter utbildningen kopplats till självkänsla, emotionell eller själslig intelligens har uppsatsens författare inte funnit.

*Kunskapsutveckling.* Människor utsätts kontinuerligt för så många olika intryck att helt säkra slutsatser om orsak och verkan för utbildningseffekter ofta är omöjliga att dra (Lundmark, 2008). Vissa forskare, såsom Alvesson (1999) anser att det hyses en överdriven tilltro till utbildningens effekter, men faktum är att stora summor läggs på personalutbildning varje år; enligt SCB (2003) lade svenska företag under 2001 i genomsnitt 3,8 procent av lönesumman på utbildning, vilket motsvarar 70 miljarder kronor.

I Lundmarks planeringsmodell för personalutbildning (2008) påtalas vikten av att beslut om utbildningsmål och –innehåll ska föregås av kartläggning och analys av behov av kompetensutveckling. Rönnqvist (2001, även Forsberg et al., 1984) menar att innan en personalutbildning genomförs bör företaget göra en arbetskravanalys. Det framgår inte om detta är gjort i Tanums fall, men ”Träningsläger för ledare” är inte bara UGL-konceptet rakt av; det innehåller fler komponenter, även om programmets mål i stort överensstämmer med UGLs. Vid förbättringsarbete bör organisationen satsa på personalutbildning innehållande sådana faktorer som upplevs viktiga av deltagarna; då utnyttjas de begränsade resurserna bättre än om allt för stora resurser läggs på faktorer som är av mindre vikt för de anställda (Bergman & Klefsjö, 2007).

En annan viktig förutsättning i Lundmarks modell (2008) är att kunskapsutvecklingen efter en utbildning hänger samman med deltagarnas handlingsutrymme. Kolb (1984) menar att djupare kunskap förutsätter ett aktivt experimenterande. Studiens resultat tyder på en tendens till att deltagarna i studien inte upplevt handlingsutrymme eller kunnat aktivt experimentera med sina kunskaper efter avslutat program, vilket kan påverka effekten av programmet negativt, då kunskapsutvecklingen kan bli lägre.

Enligt Dybner (2004) brister ofta organisationer i styrningen av de investeringar man gör i sin kompetens. Att erbjuda sina anställda ett ledarutvecklingsprogram är en investering i kompetens. Att köpa en UGL-utbildning av en utbildningsanordnare kostar cirka 17 000 kr plus internatkostnad. ”Träningsläger för ledare” genomförs som internutbildning med medverkande av extern utbildningskonsult. Enligt inbjudan debiteras en avgift på 9 000 kr per deltagare för anställda inom Tanums kommun, vid debitering till ”övriga kategorier” anges summan 18 000 kr/deltagare (exkl. internatkostnad). De tidigare utvärderingar som gjorts av Tanums ”Träningsläger för ledare” har avsett Deltagarnas reaktioner och mätt deltagarnas nöjdhet med programmet (nivå 1 i enlighet med Kirkpatrick, 1994). I denna undersökning avsågs att titta även på effekter utifrån Deltagarnas behållning och Applicering på jobbet. En utvärderingsrutin (ex. utifrån ISO9000-standarden ”Ledningssystem för kompetensförsörjning”) skapar rutiner och metoder för att utvärdera måluppfyllelse och effekt av genomförda kompetensförsörjningsaktiviteter, ställt mot uppsatta kompetensförsörjningsmål och –planer (Dybner).

*Självkänsla och ledarskapsintelligens.* Enligt Forsberg och Johnson (1996) kan en person till viss del förbättra sin bassjälvkänsla genom att stanna upp, reflektera och där med få

en ökad självkänedom. Konceptet UGL bygger på feedback och att förstå sina egna och gruppens egna värderingar och reaktioner. Det finns därför en möjlighet att UGL har förstärkt både den förvärvade självkänslan och bassjälvkänslan. Eftersom denna studie endast utfördes på personer som deltagit i utbildningen är det svårt att påvisa om självkänslan förändrats utifrån de koncept som UGL bygger på. Resultatet kunde eventuellt bli annorlunda om samma självskattningsformulär avseende självkänslan även gjorts på deltagarna före påbörjad utbildningsinsats. Utifrån jämförelse av två andra studiers medelvärden (de Colli, 2004, Nilvang, 2006) konstaterades att bassjälvkänslan gällande Tanums chefer var högre. Deltagarna hade en medelålder på knappt 47 år och arbetar som chefer, vilket kanske medfört att dessa personer har förstärkt sin självkänsla genom åren.

Feedback är, vid sidan av dialog, även en viktig kompetens för att stärka delar av ledarintelligensen (Ronthy, 2006). UGL-utbildningen innehåller mycket feedback- och dialogträning, vilket borde göra att dessa kompetenser ökar vid deltagande. I dialogträningen ingår konsten att lyssna och vara närvarande, vilket utvecklar den emotionella intelligensen (EQ). Viktiga delar inom EQ är även självkänsla och förmågan att hantera konflikter, vilket också tränas under UGL. Ett annat kursinnehåll är reflektion – något som Ronthy anger som ett moment för att utveckla den själsliga intelligensen (SQ). – Sammantaget bör därför UGL-deltagande öka dessa delar av ledarintelligensen. Inga samband mellan EQ/SQ och upplevd effekt kunde verifieras i denna studie. Detta skulle kunna tänkas bero på att mätningen gjordes efter genomgången utbildning; kanske hade en skillnad i EQ och SQ kunnat mätas före resp. efter deltagande.

*Konceptet UGL.* På Forsvarshögskolans hemsida anges att teorimaterialet är vetenskapligt validerat och att UGL är kvalitetssäkrat. Enligt Zeithaml, Parasurman och Berry (1990, i Bergman & Klefsjö, 2007) är några kvalitetsdimensioner på en tjänst pålitlighet, trovärdighet, tillgänglighet, kommunikationsförmåga, artighet och omgivning. På direkt fråga utifrån vilket system UGLs kvalitetssäkring skett, erhöles följande svar via mejl från konceptansvarige (personlig kommunikation den 29 november 2010): Själva materialet utvecklas under vetenskaplig ledning av Sandahl, Karolinska Institutet; samarbete även med Göteborgs universitet; referensgrupp med forskare och erfarna handledare; krav på att handledarna har avtal och förbinder sig att använda aktuellt kursmaterial samt vara närvarande på handledarseminarier (vars innehåll är knutna till materialet) vid minst ett tillfälle per två år; handledarregister (publicerat på hemsidan) som uppdateras en gång per kvartal; kursen sker utifrån fastställda ramar gällande ex. gruppsammansättning; Forsvarshögskolan har upphovsrätt till delar de själva tagit fram och till kursens upplägg i stort; logotypen är registrerat varumärke. Någon hänvisning till vidare läsning av ex. publicerade artiklar erhöles inte. Varje tjänst måste enligt Bergman och Klefsjö uppfylla önskemålen från sin speciella grupp av kunder. Med tanke på den omfattning av utbildningstillfällen som de 400 handledarna (Tedfeldt, 2010) årligen erbjuder genom olika utbildningsanordnare, verkar många kvalitetsdimensioner enligt Zeithaml et al. vara uppfyllda; efterfrågan är stor, vilket tyder på pålitlighet och trovärdighet, Forsvarshögskolan har lyckats att kommunicera väl med marknaden och tillgängligheten är stor.

Ett kriterium inom UGL-konceptet att deltagarna inte ska känna varandra innan de kommer till kursen, de ska vara s.k. främlingsgrupper (Tedfeldt, 2010). Deltagarna i denna undersökning kommer från en mindre kommun och har samma arbetsgivare; det föreligger därmed stor risk att de känner varandra eller kan komma att arbeta nära varandra efter utbildningen. Två andra viktiga kriterier för urvalet till en UGL-utbildning är att det ska vara frivilligt och att man ska vara i mental balans; när UGL ingår som obligatoriskt moment i ett ledarskapsutvecklingsprogram, sätts båda dessa riktlinjer ur spel – även om det i Tanums inbjudan står att man ska vara i balans – hur många vill erkänna att de inte är det? Vem

bedömer om man är i god psykisk balans? I Carlssons studie (2006) handlar de flesta kritiska händelser i en UGL-utbildning om individer som inte uppfyller dessa två huvudkriterier.

*Metoddiskussion.* Studien genomfördes i en specifik organisation, varför den externa validiteten kan ifrågasättas, men problemställning och frågeformulär var av generell karaktär, överförbarhet till annan kontext skulle därför kunna vara möjlig och resultatet kan vara gällande för andra organisationer. Metodval och tillvägagångssätt definieras i metodavsnittet, vilket gör att studien går att replikera. Det begränsade urvalet påverkar reliabiliteten i studien; det är möjligt att en liknande studie med fler deltagare skulle ge ett annat resultat. Studiens möjliga deltagare motsvarar samtliga chefer i Tanums kommun, som genomgått aktuellt ledarutvecklingsprogram. Cheferna återfinns i samtliga förvaltningar. Antalet deltagare i denna undersökning är mycket litet, varför generaliserbarheten är obefintlig och undersökningen kan snarast ses som en pilotstudie.

Begreppsvalidering utforskar om ett mätinstrument verkligen representerar det teoretiska begrepp (variabel) som det har skapats för att mäta, vilket också den som skapat testet är huvudansvarig för (Cohen & Swerdlik, 2002). Ronthy (2006) frågar i boken "Ledarskapets intelligens": "Kan man mäta LQ?" Hon svarar på sin fråga att en framkomlig väg att testa ledarframgång är att genom intervjuer och självskattningsformulär låta den testade besvara frågor om situationer man ofta utsätts för i arbetslivet. En svaghet i denna studie är därmed att kvalitativ metoddel saknas. Alla test är subjektiva, likaså intervjuarens slutsatser. Test mäter det som skaparen av testet vill mäta. – Alltså blir resultaten i denna undersökning subjektiva.

Självskattningsskalor är känsliga för felkällor och bias, speciellt skalor där personens självkänsla ska mätas (Johnson 1997). Vidare anses det mer socialt accepterat att tycka om sig själv, det vill säga att ha en positiv självbild än att ha en negativ självbild (Baumeister, 1996). Eftersom personalchefen inte är chef över cheferna, kan detta inte anses ha påverkat deltagarna på ett tvingande sätt (d.v.s. att de skulle känna att de måste delta). Enkäten var konfidentiell (anonymitet kunde inte säkerställas) och urvalet mycket litet, vilket kan ha påverkat deltagarnas svar. I denna undersökning hade endast undersökningsledarna tillgång till svaren, men det kan ha funnits en oro över att resultaten skulle delges till personalchefen – vilket skulle kunna tänkas påverka individens arbetssituation. Denna känsla kan ha ökat av att det var personalchefen som genomförde utskicket av enkäten. För att undvika missförstånd förtydligades detta i följebrevet tillhörande studiens enkät.

När det gäller teorin om ledarskapsteorin LQ är även denna subjektiv (Ronthy, 2006). Den emotionella och den själsliga intelligensen belyser subjektiva upplevelser som inte kan benämnas i termer "rätt" eller "fel". IQ kan mätas med hjälp av beprövade färdighetstester där det finns riktiga och felaktiga svar. - Ledarintelligens innehåller kompetenser inom alla dessa intelligenser, med betoning på de mjukare. Ronthy: "Det är en utmaning att ha tillit till det som inte går att mäta objektivt."

När deltagarundersökningar avseende upplevelser, såsom "nöjdhet", genomförs, är det viktigt att fånga upp att man mäter rätt dimensioner; det är därför viktigt att fråga om de faktorer som mäts är viktiga för kunden (Bergman & Klefsjö, 2007). Denna studie föregicks inte av intervjuer av deltagarna, utan samtliga item utgick från programinnehållet och dess mål. "Nöjdhet" belystes därför endast av två övergripande item. Det förelåg signifikant korrelation mellan "Nöjdhet" och samtliga effektindex. "Kunden" var i detta fall utbildningsdeltagaren. En utbildningsdeltagare förväntar sig nedlagd utbildningstid gett avsedd effekt, tillfredsställs denna förväntan blir deltagaren nöjd (Kano, 2001), varför denna korrelation styrkte undersökningens resultat avseende frågeställningen om Tanums chefer upplevt att ledarutvecklingsprogrammet gett resultat och effekt.

Validitet rör frågan huruvida en eller flera indikatorer som utformats i syfte att mäta ett begrepp verkligen mäter just det begreppet (Bryman, 2007). För att uppnå så hög validitet

som möjligt, var avsikten vid konstruktionen av formuläret avseende den subjektiva upplevelsen av utbildningen, att hålla samtliga item så objektiva som möjligt utifrån de bakomliggande syftena med ledarutvecklingsprogrammet. Enligt Lundmark (2008) kan utbildningseffekter vara individuella eller organisatoriska, varför indelning i olika index gjordes vid operationaliseringen av denna studie; det är inte säkert att en utbildning ger lika stor effekt på exempelvis den organisatoriska utvecklingen som på den personliga. Indexen visade dock signifikanta korrelationer, vilket indikerar samvariation; kanske mätte dessa index samma sak. Resultatet visade liten skillnad även om item grupperades till en enda ”effektvariabel”. Viss försiktighet i tolkning av frånvaron av samband mellan utbildningseffekt och självkänsla resp. emotionell och själslig intelligens kan dock vara på sin plats.

Studien uppvisar att deltagarna upplever att ledarutvecklingsprogrammet gett gott resultat och effekt. Ingen deltagare har hållit med om (angett maxpoäng på) samtliga item i effektenkäten, vilket kan tolkas som att de sannolikt inte påverkats av skev svartendens, utan att utbytet av programmet anses vara stort. Även i tidigare studier har framkommit att deltagarna upplevt UGL-kursen som värdefull (ex. Hamréus & Kock, 2008).

Vid analys av det egenkonstruerade instrumentet uppdagades att samma index innehöll olika antal item (4-8 item) samt flera olika skalsteg (4-6 svarsalternativ), vilket försvårade arbetet. Tillvägagångssättet borde ha varit att varje index omfattade samma antal item och samma antal skalsteg för rättvis och lättare jämförelse. Ett annat alternativ hade kunnat vara att använda ett beprövat test, t.ex. använda den s.k. ATU-skalan, vilken mäter attityder till utbildning utifrån sex adjektivpar (Lundmark, 2008) (Teoretiska utgångspunkterna och konstruktionsprinciperna bakom ATU-skalan beskrivs i Jerkedal, Gärdin och Mårdberg, 1966.)

Det infann sig vissa svårigheter med att använda sig av två olika enkäter, en som skickades via mejl och en som besvarades direkt via internet. Svarsfrekvensen på den webbaserade enkäten var lägre än på den enkät som sändes via mejl. Dessutom har två personer uppgett olika identifikationsnummer på de två enkäterna. En del av deltagarna uppgav efter samtal att de tyckte att undersökningen var väldigt tidskrävande, då de ansåg att den omfattade ett allt för stort antal frågor.

### *Förslag till fortsatt forskning*

UGL-utbildningens starka sidor tycks vara att den är upplevelsebaserad och att den ger deltagarna möjlighet till reflektion över sig själva. Då deltagarmaterialet (2010) visar att det inom ramen för UGL förekommer mycket individuell feedback, finns möjligheten att utbildningen ger en högre förvärvad självkänsla eller förstärker bassjälvkänslan genom att deltagaren får möjlighet att stanna upp, reflektera och öka sin självkänedom. För att kunna undersöka detta behövs en mätning före och en mätning efter genomgången utbildning, vilket är ett förslag till vidare forskning. Detta gäller även ledarskapsintelligensen: UGL kanske påverkar EQ och SQ; skulle vara intressant med en före resp. eftermätning. Att analysera detta innan påbörjad utbildningsinsats, skulle eventuellt kunna påverka val av framtida kompetensutveckling och därmed i högre grad anpassas mer efter individuella behov. Eftersom bassjälvkänslan anses vara den viktigaste typen av självkänsla och är något som formas redan i barndomen, borde det vara intressant att utforska i vilken grad denna finns hos individen. Enligt Johnson (2003) kan bassjälvkänslan förstärkas utifrån medvetenheten hos individen och därmed borde rätt utbildningsinsats kunna stärka den individuella bassjälvkänslan.

Självkänsla är en förmåga inom den emotionella intelligensen (Ronthy, 2006). I denna studie framkom vissa signifikanta samband mellan EQ, IQ och bassjälvkänsla, men detta låg

utanför denna studies frågeställningar och kan istället utgöra ett förslag till vidare forskning. Överhuvudtaget kan Ronthys teori om Ledarskapets intelligens anses vara ett intressant och utforskat område.

Denna studie är koncentrerad på de chefer som genomgått ledarutvecklingsprogrammet, och hur dessa anger upplevda effekter av programmet. Märker deras underställda medarbetare eller deras överordnade någon effekt? – Detta vore intressant att undersöka. Det vore även intressant att studera medarbetarnas upplevda effekt av en ledare med hög resp. låg emotionell och själslig intelligens samt hög resp. låg självkänsla (bas- och förvärvad).

### *Slutsatser*

Forskningsfrågorna utgick från möjliga samband gällande deltagarnas emotionella och själsliga intelligens samt självkänsla och deras upplevelse av ledarskapsprogrammet. Det gick inte att dra dessa slutsatser från föreliggande undersökning, då inga signifikanta samband mellan dessa variabler förelåg. Härvid bör beaktas det låga deltagarantalet. Vidare bör forskaren alltid vara medveten om svårigheten att mäta subjektiva upplevelser.

Det är oklart om självkänslan påverkats av ledarutvecklingsprogrammet eller om deltagarna utifrån sin ledande position redan haft en högre självkänsla. Tidigare studier avseende teorin om ledarskapets intelligens saknas, varför denna studies deltagare inte kan jämföras med tidigare undersökningar. Självkänsla, emotionell och själslig intelligens hänger samman, exempelvis ingår självkänsla som förmåga i EQ (Ronthy, 2006), varför samma oklarhet gäller även detta forskningsområde: har ledarutvecklingsprogrammet påverkat eller hade cheferna redan denna förmåga?

Det framgick i studien att samtliga deltagare upplevt att ledarutvecklingsprogrammet haft effekt, att de var nöjda med programmet och att de använde delar ur ledarutvecklingsprogrammet regelbundet - även om de inte riktigt upplevt handlingsutrymme för eller haft möjlighet att aktivt experimentera med sina kunskaper efter utbildningen. Johnson (2008) menar att de bästa ledarutvecklingsprogrammen är de som pågår över tid och innehåller upprepade träffar. Tanums program var uppbyggt på detta vis: först femdagars internat, sedan ytterligare tio utbildningsdagar under fem månader; en möjlig framgångsfaktor som skulle kunna bidra till deltagarnas nöjdhet.

### Referenser

- Alvesson, M. (1999). Utbildningen är lösningen. Vad är problemet? *Pedagogisk forskning i Sverige*, 3, 225-243.
- Baumeister, R., Boden, J. M., & Smart, L. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet från behov till användning*. Uppl. 4:2. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Carlsson, A-S. (2006). *Kritiska händelser på en UGL-kurs*. Göteborg: Göteborgs universitet, Psykologiska institutionen.
- Cohen R. J., & Swerdlik, M. E. (2002). *Psychological testing and assessment. An introduction to test and measurement* (5th ed.). USA: McGraw-Hill.
- De Colli, D. (2009). *Betydelsen av copingresurser och självkänsla för attityd till krisstöd inom polisen*. (C-uppsats, publicerad DiVA). Västerås: Mälardalens högskola.
- Dybner, H. (2004). *Strategisk kompetensförsörjning. En vägledning till standarden Ledningssystem för kompetensförsörjning*. Göteborg: SIS Förlag.

- Egidius, H. (2003). *Pedagogik för 2000-talet*. 4:e utg. Falun: Natur och kultur.
- Ellström, P-E., & Nilsson, B. (1997). *Kompetensutveckling i små- och medelstora företag. En studie av förutsättningar, strategier och effekter*. Linköping: UniTryck (Linköpings Universitet).
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Upplaga 1:8. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Ericson, T. (2004). *The effects of wage compression on training: Swedish empirical evidence*. Rapport IFAU 2004:15. Näringsdepartementet IFAU - Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.
- Forsberg, B., Hede, G., Lundmark, A., & Söderström, M. (1984). *Att planera utbildning – en bok om utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Forsman, L., & Johnson, M. (1996). Dimensionality and validity of two scales measuring different aspects of self-esteem. *Scandinavian Journal of Psychology*, 37, 1-15.
- Franks, D. D., & Marolla, J. (1976). Efficacious action and social approval as interacting dimensions of self-esteem: A tentative formulation through construct validation. *Sociometry*, 39, 324-341.
- Gecas, V., & Schwalbe, M. L. (1983). Beyond the looking-glass self: Social structure and efficacy-based self-esteem. *Social Psychology Quarterly*, 46, 77-88.
- Gordon, T. (1976). *Aktivt föräldraskap*. Uppl. 2. Stockholm: Askild & Kärnekull.
- Hamréus, O., & Kock, K. (2008). *Gammalt och nytt i UGL 2000 vs 2008 – en jämförande studie*. Göteborgs universitet.
- Harter, S. (1985). Competence as a dimension of self-evaluation: Toward a comprehensive model of self-worth. R. Leahy (red.), *The development of self* (ss. 55-122). San Diego, California: Academic Press.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2008) *introduction to statistics in psychology*. 4th ed. Edingburgh: Pearson education limited.
- James, W. (1890). *Principles of psychology*. New York: Holt.
- Jerkedal, Å., Gärdin, I., & Mårdberg, B. (1966). *ATU-skalan*. Stockholm: PA-Rådet.
- Johnson, H. H. (2008). Mental models and transformative learning: The key to leadership development? *Human Resource Development Quarterly*, 19,1, 85-89.
- Johnson, M. (1997). *On the dynamics of self-esteem. Empirical validation of Basic self-esteem and Earning self-esteem*. Doctorial dissertation. Department of Psychology, Stockholm University.
- Johnson, M. (1998). Self-esteem stability: The importance of basic self-esteem and competence strivings for the stability of global self-esteem. *European Journal of Personality*, 12, 103-116.
- Johnsson, M. (2003). *Självkänsla och anpassning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kano, N. (2001). Life cycle and creation of attractive quality. I *Proceedings from Quality Management and Organisational Development (QMOD)*. (Dahlgård, J.J., & Park Dahlgaard, S.M., red.). Linköping: Linköpings universitet.
- Karlsson N., Hane M., & Sörbom J. (2000). *UGL – varför? Sett ur deltagares, handledares och verksamhetens perspektiv*. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Kernberg, O. (1975). *Borderline conditions and pathological narcissism*. New York: Jason Aronson.
- Klein, M. (1948). *Contributions to psychoanalysis*. London: Hogarth Press.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kohut, H. (1971). *The analysis of the self*. New York: International Universities Press.
- Kolb, D A. (1984) *Experiential Learning – Experience as The Source of Learning and Development* Engelwood Cliffs, NJ, USA Prentice-Hall, Inc.

- Lajksjö, Ö., & Tedfeldt, E-L. (2001). *Utveckling av grupper, individer, ledare: en litteraturstudie*. (LI Serie T:17). Karlstad: Försvarshögskolan.
- Larsson, G., & Kallenberg, K. (2006) *Direkt Ledarskap* Stockholm, Försvarsmakten. Hämtad 31 oktober 2010 [http://www.utbildning.se/Foersvarshoegskolan\\_\\_b1929.html](http://www.utbildning.se/Foersvarshoegskolan__b1929.html)
- Lindgren, T. (2011). Hämtad 7 januari 2011 från Försvarshögskolan: <http://www.fhs.se/sv/utbildning/uppdraagsutbildningar/ledarskap/ugl/utbildningar/ugl-grundkurs/>
- Lindqvist, E., & Westman R. (2009). *The Labor Market Returns to Cognitive and Noncognitive Ability: Evidence from the Swedish Enlistment*. Institutet för Näringslivsforskning. Rapport nr 794. Hämtad 31 oktober från [http://www.ifn.se/web/794\\_1.aspx](http://www.ifn.se/web/794_1.aspx)
- Lundmark, A. (2008). *Utbildning i arbetslivet*. Malmö: Studentlitteratur.
- Magnusson, D. (1961). *Testteori*. Stockholm: Almqvist & Wiksell/Gebbers Förlag.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Nilsson, P. (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet. Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Nr 75, 2005. Umeå universitet, Pedagogiska institutionen.
- Nilvang, K. (2006) *Psykometrisk utvärdering av den modifierade versionen av Jag tycker jag är*. Magisteruppsats, Stockholms universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Psykologiska institutionen.
- Näringsdepartementet (2000). *Kompetensförsörjning på arbetsmarknaden*. Strategiska utvecklingstendenser. Stockholm: Fritzes.
- Närings- och teknikutvecklingsverket (2000). *Kompetens en bristvara? Företagens syn på kompetensförsörjning*. Stockholm: NUTEK.
- Parmander, M. (2005). *Från idé till verklig förändring – att planera, genomföra och utvärdera*. Lund: Studentlitteratur.
- Pommer Nilsson, P. (2003). *En introduktion till Pedagogik i arbetslivet*. Umeå: Print&Media.
- Porter, E. (1976). On the development of Relationship Awareness Theory: A personal note. *Group & Organization Studies*, 1, 302-309.
- Rodehed, C. (2009). *Förändrat arbetsliv*. Hämtad den 15 januari 2011 från <http://esf.se/sv/vara-program/Socialfonden/Om-Socialfonden/>
- Ronthy, M. (2006). *LQ – Ledarskapets intelligens – En nödvändighet för framtidens ledare*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.
- Rönqvist, D. (2001). *Kompetensutveckling i praktiken – Ett samspel mellan, ledning och omvärld*. Linköpings universitet, Linköping: Parajett AB.
- Schutz, W. (1958). *FIRO. A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Schutz, W.C. (1994). *Den goda organisationen – en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer* Falun: Natur och Kultur.
- Statistiska Centralbyrån (SCB) (2008). *Svenska företags utbildningspolicy*. Hämtad den 16 mars 2009 från Socialfonden <http://esf.se/esf/templates/Page.aspx?id=334>
- SOU (1996). *En strategi för kunskapslyft och livslångt lärande*. SOU 1996:27. Stockholm: Fritzes.
- SOU (1997). *Vuxenpedagogik i teori och praktik. – Kunskapslyftet i fokus*. SOU 1997:158 Stockholm: Fritzes.
- Tedfeldt, E-L. (2010). Hämtad 31 oktober 2010 från Försvarshögskolan: [www.fhs.se/sv/utbildning/uppdraagsutbildningar/Ledarskap-uppdraagsutbildningar/UGL/](http://www.fhs.se/sv/utbildning/uppdraagsutbildningar/Ledarskap-uppdraagsutbildningar/UGL/)
- Vetenskapliga Rådet (2002). *Forskningsetiska principer*. Stockholm: HSR.
- Wennberg B-Å., (2000). *UGL- en ny gammal kurs som förbereder chefer för IT-åldern? Ett samtal med Benny Eriksson ansvarig för UGL inom försvarsmakten*. (Rapport om organisationens mänskliga sida., Nr 79). Göteborg.

- Wheelan A. S., Davidson, B., & Tilin, F. (2003). Group Development Across Time: Reality or Illusion? *Small Group Research*, 34, 223-245.
- Wheelan, S.A. (2005). *Creating Effective Teams – A Guide for Members and Leaders* (2:a upplagan) Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications Inc.
- Wheelan, S.A. (2005). *Group Processes – A Developmental Perspective*. (Andra upplagan) USA: Pearson education Inc.
- Zeithaml, V.A., Parasurman, A., & Berry, L.L. (1990). *Delivering quality service*. New York: The Free Press.

Deltagarmaterial UGL, version 2010, copyright Försvarshögskolan.



# Utvärdering Ledarskapsutvecklingsprogram

Syftet med programmet "Träningsläger för ledare" är bl.a. att uppmana till och stödja en utveckling av det egna ledarskapet. **Vilken effekt upplever du att utbildningen har gett dig?**

I bifogat följebrev kan du läsa om bakgrunden till denna enkät. Du ska även fylla i ett annat formulär, en nätbaserad undersökning avseende Ledarskap. Samtliga svar ska förses med ditt identifikationsnummer. Ifylld enkät skickas i kuvert till Högskolan Väst alternativt via mejl till chefsprogram@gmail.se senast den **3 december**, gärna tidigare.

## Identifikationsnummer

Du skapar ditt identifikationsnummer genom att skriva 1. Dina initialer, 2. Första bokstaven i din mammas förnamn, 3. Första bokstaven i din mormors förnamn samt 4. födelsedatum på nedanstående rad. (Exempel: Du heter Sara Johansson. Din mamma heter Birgitta, mormor heter Margit, du är född den 23:e i månaden. Ditt idnr blir då SJB23.)

**Ditt idnr:**     (Obs! Fyll i ditt id.nr. här!)

## 1. Bakgrundsfrågor

Jag är  kvinna  man. Född år:

- Utbildningsbakgrund? (Högsta avslutade utbildning)

Gymnasium

Eftergymnasial utbildning, mindre än tre år

Eftergymnasial utbildning, tre år eller mer

- Befattning?

Förvaltningschef

Mellanchefer

Annat, nämligen:

- Antal år i chefsposition:  år
- Vilket år gick du ledarskapsutvecklingsprogrammet?
- Anledning till varför du deltog i programmet:
- Hur många biologiska syskon har du?

Vilken är din placering i syskonskara?

Ensam barn  Äldst  Mellan  Yngst

## 2. Jag är överlag nöjd med utvecklingsprogrammet.

Instämmer inte alls     
 Instämmer inte riktigt     
 Instämmer i stort sett     
 Instämmer helt

**3. Mina förväntningar på programmet har blivit infrjade.**

Instämmer inte alls     
 Instämmer inte riktigt     
 Instämmer i stort sett     
 Instämmer helt

**4. Hur anser du att din förmåga att tillämpa delar av kursinnehållet har förändrats?**

Kryssa för det som stämmer för dig.

Hur upplever du kursens värde för dig beträffande din förmåga avseende ...	Stort värde	Visst värde	Varken eller	Mindre värde	Inget som helst värde
... olika typer av ledarskap?					
... motivation för förändring?					
... urskilja olika faser i en grupps utveckling?					
... konflikthantering?					
... kommunikationsstrategier?					
... att ge feedback?					
... att representera Tanums kommun?					
... förstå kommunens beslut?					
... insikt avseende ansvar och befogenheter?					
... självinsikt/självuppfattning?					
... att strukturera din tid?					

**5. Har du haft nytta av programmets innehåll?**

Kryssa för det som stämmer för dig.

Programinslag	Aldrig	Sällan	Från och till	Ofta	Mycket ofta	Hela tiden
"Verktyslådan"						
Sätt att kommunicera						
Grupputvecklingsteorin						
Ledarskapsmodellen						
Det interna programmet						

**6. Upplever du idag ledarutvecklingsprogrammet som värdefullt för dig personligen vad beträffar din skicklighet som ledare?**

Inget som helst värde     
 Ganska litet värde     
 Ganska stort värde     
 Stort värde

**7. Upplever du idag ledarutvecklingsprogrammet som värdefullt för organisationen?**

Inget som helst värde

Ganska litet värde

Ganska stort värde

Stort värde

**8. Jag har genom programmet fått:**

Sätt ett kryss på en skala från "Instämmer inte alls" till "Instämmer helt".

**a. Ökad säkerhet och trygghet i mig själv**

Instämmer inte alls

Instämmer inte riktigt

Instämmer i stort sett

Instämmer helt

**b. Ökad säkerhet och trygghet i min chefs-/ledarroll**

Instämmer inte alls

Instämmer inte riktigt

Instämmer i stort sett

Instämmer helt

**c. Ny insikt som kan underlätta mitt sätt att bemöta mina medarbetare**

Instämmer inte alls

Instämmer inte riktigt

Instämmer i stort sett

Instämmer helt

**d. Ökad förståelse för den egna organisationen**

Instämmer inte alls

Instämmer inte riktigt

Instämmer i stort sett

Instämmer helt

**e. Fungerande nätverk**

Instämmer inte alls

Instämmer inte riktigt

Instämmer i stort sett

Instämmer helt

**f. Ökad uppmärksamhet på mina egna värderingar**

Instämmer inte alls

Instämmer inte riktigt

Instämmer i stort sett

Instämmer helt

**9. Jag har upplevt att jag haft handlingsutrymme att använda kunskaperna i arbetet efter avslutat program.**

Instämmer inte alls

Instämmer inte riktigt

Instämmer i stort sett

Instämmer helt

**10. Jag har kunnat aktivt experimentera med mina nya kunskaper efter avslutat program.**

Instämmer inte alls

Instämmer inte riktigt

Instämmer i stort sett

Instämmer helt

**11. Övriga synpunkter**

*Tack för hjälpen!*