

# Utvecklande ledarskap

Ökad självkänedom

En riktning

Ett förhållningsätt



# Utvecklande ledarskap

Utvecklande ledarskap (UL) är Försvarmaktens nya ledarskapsmodell sedan 2003. Utvecklande ledarskap tillämpas sedan 2004 även inom statlig och kommunal sektor samt inom det privata näringslivet. Modellen kännetecknas av att ledaren uppträder som **föredöme** och lyfter upp frågor om moral och etik samt agerar utifrån en synliggjord värdegrund. En utvecklande ledare utmärks även av **inspiration och motivation** i syfte att stimulera delaktighet och kreativitet samt av **personlig omtanke** som handlar om att ge stöd men också att konfrontera i ett gott syfte, både för individen och för organisationen.

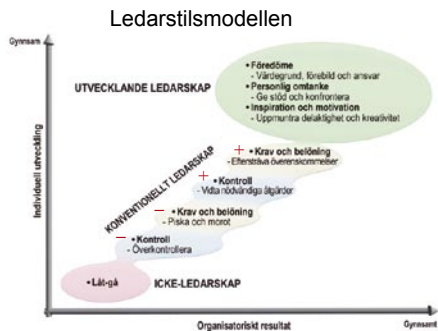
## I konceptet Utvecklande ledarskap ingår:

- Ett bedömningsformulär (ULL) för personlig feedback
- En teoretisk modell
- En metod för personlig ledarutveckling

Bedömningsformuläret kan ses som en inventering av ledarens aktuella ledarskapsbeteenden. Modellen ger en riktning för önskad utveckling.

Modellen baseras på frekvensen av beteenden över tid. En högre frekvens av Utvecklande ledarskap leder till ett gynnsamt organisatoriskt utfall likväl som till en mer gynnsam individuell utveckling för alla i gruppen.

Det finns en avgörande skillnad mellan det Utvecklande och det Konventionella ledarskapet. Denna har att göra med hur medarbetarna motiveras. Den konventionella ledaren använder mer av piska och morot och hänvisar oftare till plikter och skyldigheter, lagar och föreskrifter än till gemensamma värderingar, mål och intressen. Det får ofta till följd att medarbetarna visserligen utför sina uppgifter men att de inte känner någon större motivation att anstränga sig utöver detta. Målet och målpuffyllelsen är förbehållet ledaren. Den utvecklande ledaren får däremot medarbetarna att omfatta samma långsiktiga mål som han eller hon själv har. Drivkraften i arbetet kommer inifrån medarbetarna själva.



Med ett ledarskap som präglas av krav och belöning liksom kontroll, kan man när det fungerar bra, nå de mål man kommit överens om på kort sikt. På lång sikt kan man med ett utvecklande ledarskap komma längre.

## Utvecklande ledarskap, vetenskaplig grund

I slutet av 1990-talet fick Försvarshögskolan i uppdrag av Försvarsmakten att kartlägga aktuella vetenskapliga publikationer om ledarskap. Vid genomgången av vetenskapliga ledarskapsteorier och modeller konstaterades att den modell som uppvisat det mest omfattande vetenskapliga stödet var den amerikanska modellen Transformational leadership.

Det vetenskapliga stödet inkluderar studier där man påvisat förbättrad effektivitet inom organisationer där det fanns en hög förekomst av Transformational leadership. Denna typ av vetenskapliga resultat är förhållandevis sällsynta. Oftast handlar undersökningarna om hur man som deltagare upplevt en ledarskaputbildning och/eller om

man börjat bete sig annorlunda. Detta kan vara betydelsefullt i och för sig men det är ingen garanti för faktisk effekt på det organisatoriska resultatet.

Fortsatta egna studier, liksom internationella kontakter med forskare och praktiker, ledde fram till en egen modell som benämns Utvecklande ledarskap och som nu är Försvarsmaktens nya ledarskapsmodell.

I takt med att andra organisationer i Sverige kom i kontakt med Utvecklande ledarskap väcktes intresset av att utbilda handledare även utanför Försvarsmakten. I januari 2004 genomfördes den första utbildningen där både militära och civila handledare utbildades.

### Utbildning och certifiering av handledare

1. Steg ett är en *grundkurs i Utvecklande ledarskap* (2-3 dgr) i FHS regi (se [www.fhs.se](http://www.fhs.se)) eller hos annan kursarrangör + en *uppföljningsdag* (ca 2 mån efter grundkurs).
2. Därefter följer en *handledarutbildning* (5 dgr).
3. Slutligen examineras handledaraspiranten genom att *genomföra en kurs* i Utvecklande ledarskap tillsammans med annan handledare. Examinator finns på plats för att examinera.
4. När handledaren är examinerad och godkänd tecknas avtal med Försvarshögskolan. Därefter erhåller handledaren ett certifikat som ger rättighet till att genomföra grundkurser i Utvecklande ledarskap.

## Utbildning i Utvecklande ledarskap

Utbildning i Utvecklande ledarskap inleds på den egna arbetsplatsen med en 360-graders bedömning av respektive kursdeltagares ledarbeteenden. Ditt ledarskap bedöms av överordnad, sidosordnade och underordnade samtidigt som du gör en självskattning. Försvarshögskolan sammanställer bedömningarna som sedan utgör grunden för ditt fortsatta arbete under utbildningen.

Grundkursen genomförs under 2-3 dagar. Efter ca två månader sker en uppföljning på en dag som avser att stimulera till ytterligare reflektion och utbyte av erfarenheter med andra ledare i syfte att se över och eventuellt modifiera den egna utvecklingsplanen.

### Den övergripande målsättningen med utbildning i Utvecklande ledarskap är att:

- Kursdeltagaren ska kunna analysera, reflektera över och medvetet utveckla sina dagliga ledarhandlingar.
- Detta sker med stöd av modellen Utvecklande ledarskap samt den självinsikt som kommer ur tolkningen av feedbackinstrumentet ULL (Utvecklande Ledarskap Ledarbedömning).
- Syftet är att bättre utveckla den egna arbetsgruppen för att på sikt nå högre effektivitet i organisationen.

I utbildningen varvas teori med gruppdiskussioner och övningar. Ett stort ansvar läggs på dig som deltagare att aktivt medverka på kursen. Under kursdagarna kommer du att få uppleva olika metoder för att skapa engagemang och närvaro samt för att finna ditt fokus. En stor del av utbildningen genomförs med grupper om tre i syfte att öka den egna reflektionen med stöd från två andra kursdeltagare.

### Efter utbildningen har du:

- Fått kunskap om Ledarstilsmodellen och Utvecklande ledarskap
- Fått personlig feedback på ditt ledarskap och tydliggjort dina utvecklingsbehov
- Ökat din självinsikt
- Skapat en personlig utvecklingsplan i syfte att utveckla ditt ledarskap



## Bedömningsinstrument ULL (Utvecklande Ledarskap Ledarbedömning)

Några veckor innan utbildningen i Utvecklande ledarskap genomförs en 360-graders bedömning av ledarens beteenden. Kursdeltagaren får ett mail från Försvarshögskolan och genomför en webbaserad självskattning samtidigt som överordnad, sidoordnade och underordnade gör sina bedömningar av kursdeltagaren. Pappersformulär finns att tillgå. Bedömningsinstrumentet används endast i ett utvecklande syfte och ej som ett urvals- eller lönesättningsinstrument.

Formuläret omfattar 65 beteenden varav 41 inryms i Ledarstilsmodellens olika ledarstilar från *Låt gå* till det *Utvecklande ledarskapet*.

20 beteenden omfattar Ledarskapsmodellens fyra önskvärda kompetenser:

- Fackkompetens
- Chefskompetens

- Social kompetens
- Stresshanteringsförmåga

De sista fyra frågorna i formuläret mäter utfall av ledarskapet i form av bl a kostnadsmedvetenhet och arbetstillfredsställelse.

### Anonymitet och lagring av data

Formulären besvaras anonymt och sammanställs så att sido- och underordnade ej kan identifieras i din personliga sammanställning. Sammanställningen kommer att lämnas till dig personligen under en kurs. Du avgör sedan själv om du vill dela med dig av informationen.

Samtliga bedömningar databearbetas på Försvarshögskolan och lämnas ej ut till arbetsgivaren. De uppgifter som registreras är ditt namn (ej personnummer) samt de (kodade) bedömningar som du och dina bedömare gör. Uppgifterna avidentifieras ca 2-3 mån efter kursen.

| FÖRSVARSHÖGSKOLAN<br>Ledarskapsinstitutionen<br>052-10 89 05 2004-11-10     |  | Namn på ledare som bedöms: <b>Bo Ek</b>  |                   |
|---|--|--|-------------------|
| <b>BEDÖMARFORMULÄR</b>  |  | <b>Vilket av följande beskriver dig bäst? Markera med kryss</b>  |                   |
| <b>Jag har känt personen som ledare:</b>                                    |  | <input type="checkbox"/> Jag finns på en <b>högre</b> organisationsnivå än personen jag bedömer  |                   |
| <input type="checkbox"/> Mindre än 6 månad                                  |  | <input type="checkbox"/> Jag finns på <b>samma</b> organisationsnivå som personen jag bedömer  |                   |
| <input type="checkbox"/> 1 mån – 6 mån                                      |  | <input type="checkbox"/> Jag finns på en <b>lägre</b> organisationsnivå än personen jag bedömer  |                   |
| <input type="checkbox"/> 7 mån – 1 år                                       |  | <input type="checkbox"/> Inget av ovanstående  |                   |
| <input type="checkbox"/> Mer än 1 år  |  | <i>Bedöm i vilken utsträckning varje påstående passar in på den person som Du bedömer. Använd skalan nedan. Markera Dina svar genom att ringa in motsvarande siffra.</i> |                   |
| <b>Jag är:</b> <input type="checkbox"/> Kvinna <input type="checkbox"/> Man |  | 1 = Aldrig eller.....9 = Mycket ofta eller alltid  |                   |
| 1   | Diskuterar inför beslut vilka värden som är viktiga        | 1  | 2 3 4 5 6 7 8 9 ✓ |
| 2   | Uppvisar ett etiskt och moraliskt förhållningssätt         | 1  | 2 3 4 5 6 7 8 9 ✓ |
| 3   | Ger uttryck för värderingar som vilar på humanistisk grund | 1  | 2 3 4 5 6 7 8 9 ✓ |
| 4   | Handlar i överensstämmelse med sina uttryckta åsikter      | 1  | 2 3 4 5 6 7 8 9 ✓ |
| 5   | Företräder enheten utåt på ett föredomligt sätt            | 1  | 2 3 4 5 6 7 8 9 ✓ |
| 6   | Erkänner egna misstag utan att komma med bortförklaringar  | 1  | 2 3 4 5 6 7 8 9 ✓ |
| 7   | Tar ansvar för verksamheten – även i motgång               | 1  | 2 3 4 5 6 7 8 9 ✓ |

*Exempel på formulär*

## Sammanställning av bedömningar

En stor del av utbildningen ägnas åt att tolka sammanställningen av bedömningarna. I tolkningen går man från helhet till detaljer för att förstå vilka delar du kan och vill utveckla. Tolkningen av sammanställningen utmynnar i att du som kursdeltagare skriver en **individuell utvecklingsplan** som bland annat omfattar punkterna:

- Vad ska jag fortsätta göra?
- Vad ska jag börja göra?
- Vad ska jag sluta göra?

|                              | Hur du bedömde dig själv | Hur andra bedömde dig |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>Utvecklande ledarskap</b> |                          |                       |
| Föredöme                     | 6,4                      | 7,6                   |
| Inspiration och motivation   | 5,4                      | 6,8                   |
| Personlig omtanke            | 5,9                      | 6,5                   |

Föredöme byggs upp av tre delfaktorer:

- Värdegrund
- Förebild
- Ansvar

| Egen bedömning | Andras bedömning | <b>Föredöme</b>   |
|----------------|------------------|---|
| 7              | 6,8              | <b>Värdegrund</b>   |
| 7              | 7,8              | Jag diskuterar inför beslut vilka värden som är viktiga   |
| 7              | 7,5              | Jag uppvisar ett etiskt och moraliskt förhållningssätt s  |
|                |                  | Jag ger uttryck för värderingar som vilar på humanisti    |
|                |                  | <b>Förebild</b>   |
| 6              | 7,3              | Jag handlar i överensstämmelse med mina uttryckta é       |
| 7              | 8,5              | Jag företräder enheten utåt på ett föredömligt sätt       |
| 6              | 7,5              | Jag erkänner egna misstag utan att komma med bortl        |
|                |                  | <b>Ansvar</b>   |
| 6              | 7,8              | Jag tar ansvar för verksamheten – även i motgång          |
| 6              | 7,8              | Jag utövar mitt chefsansvar på ett föredömligt sätt       |
| 6              | 7,3              | Jag tar ansvar för att påbörjade uppgifter även fullföljs |

Exempel på sammanställning

Modellen Utvecklande ledarskap är utvecklad på Försvarshögskolan utifrån en bred vetenskaplig bas av personer med utgångspunkter i organisationsteori, pedagogik, psykologi, psykiatri, socialpsykologi och sociologi.

*Ann Zander* är filosofie magister med särskild inriktning mot miljöpsykologi. Hon arbetar som lärare vid Institutionen för ledarskap och management vid Försvarshögskolan där hon undervisar inom området ledarutveckling. Ann är FHS koordinatör för Utvecklande ledarskap.

*Eva Johansson* är filosofie doktor i pedagogik och är chef för Institutionen för ledarskap och management vid Försvarshögskolan i Karlstad. Hon forskar, handleder och undervisar inom områdena ledarskap, värdegrund och kompetensförsörjning.

*Gerry Larsson* är professor i psykologi, särskilt stresspsykologi, leg. psykolog och prorektor vid Försvarshögskolan. Han forskar, handleder och undervisar inom områdena ledarskap, stress, krishantering, personlighet och hälsa.

*Erna Danielsson* är filosofie doktor i sociologi, särskilt organisations sociologi, forskare. Hon har verkat som lärare vid Institutionen för ledarskap och management, Försvarshögskolan där hon forskade och undervisade inom områdena organisation, ledarskap och medarbetarskap.

*Per-Olof Michel* är filosofie doktor, leg. läkare med specialistexamen i psykiatri och har arbetat som försvarsöverpsykiater vid Försvarsmaktens sjukvårdscentrum. Han forskar och undervisar inom områdena psykotraumatologi, krishantering, stress och ledarskap.

*Lars Andersson* är filosofie doktor i pedagogik och f d officer. I sin avhandling – ”Militärt ledarskap när det gäller” fokuserade han på det svenska militära ledarskapet i Bosnien.



*Från vänster:  
Lars Andersson  
Erna Danielsson  
Eva Johansson  
Per-Olof Michel  
Ann Zander  
Gerry Larsson*



## Utvecklande ledarskap

**essio**

Essio AB  
Rolf Gustafsson  
013 13 98 98  
0705 18 28 80  
info@essio.se  
www.essio.se

Försvårshögskolan  
Institutionen för ledarskap och management  
Ann Zander, 054 10 40 45  
Lena Nerman, 054 10 40 32  
utvecklandeledarskap@fhs.se