



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Ledarskapsutveckling

---

- En tvärsnittsstudie utifrån ett ledarperspektiv och utbildningsperspektiv

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT 2020  
Kandidatuppsats  
Författare: Susanne Hermansson 891222  
Cornelia Johansson 890831  
Handledare: Rebecka Arman

## **Förord**

Vi vill först och främst tacka alla respondenter för att ni tagit er tiden att med stort engagemang bidra med er kunskap och er upplevelse av ledarskapsutveckling. Det har givit oss många intressanta insikter. Vi vill också rikta tack till vår handledare Rebecka Arman, för den vägledning och de goda råd du givit oss under skrivandet gång.

## Sammanfattning

Ledarskap anses vara en viktig framgångsfaktor för organisationer. Vikten av gott ledarskap och den generella uppfattningen att det går att utveckla ledarskapet, både på individnivå och organisatorisk nivå återspeglas i att det finns en stor marknad för ledarskapsutveckling.

Syftet är att undersöka hur effekten av ledarskapsutveckling upplevs och vilka faktorer som påverkar detta. Studiens frågeställningar är: Hur uppfattar ledare och utbildare effekten av olika former av ledarskapsutveckling utifrån egna erfarenheter? samt, Vilka aspekter av initiativ för ledarskapsutveckling anser ledare och utbildare vara betydande? Studiens teoretiska referensram utgår från Days (2000) konceptuella ramverk för ledar- och ledarskapsutveckling, samt teori på ledarskapsutveckling utifrån ett systematiskt angreppssätt som även inkluderar organisatoriska faktorer (Yukl, 2013).

För att uppnå studiens syfte och besvara föreställningarna har ett induktivt angreppssätt och en kvalitativ forskningsmetod använts. Semistrukturerade intervjuer med personer med ledarbefattningar och personer som utbildar i ledarskap har genomförts. Resultaten består av respondenternas uppfattning om ledarskapsutveckling samt möjligheter och hinder för detta, vilka analyserats utifrån vald teori. Studiens resultat påvisade att ledarskapsutveckling är ett komplext fenomen. Upplevda effekter av olika former av ledarskapsutveckling är fördjupad självinsikt, bättre kognitiva och beteendemässiga strategier och stärkt samarbetsförmåga. Betydande aspekter av initiativ för ledarskapsutveckling är erfarenhet från praktiken, utbyte med andra, samt tid för reflektion.

**Nyckelord:** Ledarskapsutveckling, ledarutveckling, Individ- och organisationsnivå, lärandeklimat

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b> .....	5
<b>1.2 PROBLEMFÖRMULERING</b> .....	6
<b>1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</b> .....	6
<b>2 TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 TEORI</b> .....	7
<i>2.1.1 Distinktion mellan ledar- och ledarskapsutveckling</i> .....	7
<i>2.1.2 Tillvägagångssätt för ledarskapsutveckling i praktiken</i> .....	8
<i>2.1.3 Ledarskapsutveckling på individ- och organisationsnivå</i> .....	10
<b>2.2 TIDIGARE STUDIER</b> .....	11
<b>2.2.1 Kunskapsläget för ledarskapsutveckling</b> .....	11
<b>2.2.2 Urval av studier baserat på egen empiri</b> .....	12
<b>2.2.2.1 Ledarskapsutveckling på individnivå</b> .....	12
<b>2.2.2.2 Formella utvecklingsinitiativ</b> .....	13
<b>3 METOD</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 FORSKNINGSTRATEGI OCH ANSATS</b> .....	14
<b>3.2 FORSKNINGSDSIGN</b> .....	14
<b>3.2.1 Tvärsnittsstudiedesign</b> .....	15
<b>3.2.2 Semistrukturerad intervju</b> .....	15
<b>3.2.3 Urval</b> .....	15
<b>3.3 DATAINSAMLING</b> .....	16
<b>3.3.1 Genomförande av intervjuer</b> .....	16
<b>3.4 ANALYS AV EMPIRISK DATA</b> .....	17
<b>3.5 KVALITET OCH TROVÄRDIGHET</b> .....	18
<b>3.6 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER</b> .....	19
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 LEDARSKAPSUTVECKLING</b> .....	21
<b>4.1.1 Olika former av ledarskapsutveckling</b> .....	21
<b>4.1.2 Målsättningar</b> .....	21
<b>4.1.3 Förutsättningar</b> .....	22
<b>4.2 MÖJLIGHETER FÖR LEDARSKAPSUTVECKLING</b> .....	23
<b>4.2.1 Reflektion</b> .....	23
<b>4.2.2 Nya synsätt</b> .....	24
<b>4.2.3 Bättre verktyg</b> .....	26
<b>4.2.4 Feedback</b> .....	26
<b>4.3 HINDER FÖR LEDARSKAPSUTVECKLING</b> .....	27
<b>4.3.1 Tid</b> .....	27
<b>4.3.2 Fel fokus</b> .....	28
<b>4.3.3 Yttre omständigheter</b> .....	29
<b>4.3.4 Begränsningar på individnivå</b> .....	30
<b>5 ANALYS</b> .....	<b>31</b>
<b>5.1 UPPLEVDA EFFEKTER AV OLIKA FORMER AV LEDARSKAPSUTVECKLING</b> .....	31
<b>5.2 ASPEKTER SOM PÅVERKAR LEDARSKAPSUTVECKLING</b> .....	32
<b>6 DISKUSSION OCH SLUTSATS</b> .....	<b>34</b>
<b>6.1 DISKUSSION</b> .....	34
<b>6.1.1 Studiens begränsningar</b> .....	35
<b>6.1.2 Förslag på fortsatt forskning</b> .....	35
<b>6.2 SLUTSATS</b> .....	36

**REFERENSER ..... 37**  
**BILAGA 1..... 39**  
**BILAGA 2..... 40**

# 1 Introduktion

Ledarskap beskrivs vanligtvis som en viktig framgångsfaktor både för individen och för organisationer. Vikten av gott ledarskap och att det går att utveckla, kan visa sig i den stora mängd ledarskapsutveckling som sker i organisationer. Det handlar både om att utveckla sitt eget ledarskap för att bli en bättre ledare för andra men också att bidra till ledarskapet som process, genom att utveckla ett självledarskap.

Idéen att välja ledarskapsutveckling som fenomen att undersöka uppkom till följd av vårt intresse för hur man bör arbeta med utveckling av ledare och organisationer, för att kunna möta och hantera de utmaningar dagens komplexa och föränderliga marknad medför. Utifrån vetenskapen om att de flesta organisationer och företag bedriver någon form av ledarskapsutveckling av sina ledare och medarbetare verkar det finnas en tilltro till ledarskapets betydelse. Till vilken grad detta sker önskade vi fördjupa oss i. Vi ansåg att en relevant utgångspunkt för detta arbete skulle vara att intervjua både personer med ledarbefattningar och personer som utbildar i ledarskap, för att få ta del av deras erfarenheter av ledarskapsutveckling och dess eventuella effekter.

## 1.1 Bakgrund

Att ledarskap är ett populärt ämne visar sig i den tillsynes enorma marknaden för utveckling av ledare. Det erbjuds ett oändligt antal böcker, TED Talks och kurser inom fältet (Pfeffer, 2016). Det är på modet att kontinuerligt sträva efter att förbättra och utveckla sig själv, för såväl yrkesverksamma och gemene man. Utveckling av egenskaper och förmågor förknippade med ledarskap, menar flera av världens främsta motivations- och ledarskapstalare, är något alla kan och bör sträva efter. Globalt spenderar organisationer nära \$366 miljarder på ledarskapsutveckling årligen (Westfall, 2019; Beer, Finnström & Schrader, 2016), för att förbättra ledarskapet och organisatorisk effektivitet. Investeringarna indikerar den stora vikt ledarskapet tillskrivs för organisationers framgång. Nilsson (2005) ger i sin doktorsavhandling, en liknande beskrivning av ledarskapsutveckling i Sverige. Det finns även här en utbredd marknad som består av många olika typer av utbildningsgivare och konsumenter till följd av vad han benämner, som det allmänna pratet om ledarskapets välgörande effekter och att ledarskapsutveckling framhålls som lösningen på eventuella svagheter eller problem med ledarskap i organisationer.

För att bygga ledarskapskapaciteten som krävs för att ständigt förnya sig själv, behöver organisationer ta hänsyn till både individuella ledare och kollektivt ledarskap (Day, 2000). Vidare, behöver dessa förhållningssätt sammanlänkas och initiativ för ledarskapsutveckling kopplas till den bredare organisatoriska strategin (Yukl, 2013), för att dra mest nytta av investeringarna.

Inom området ledarskapsutveckling, både som forskningsfält och för professionellt verksamma, efterfrågas större förståelse och mer kunskap till följd av det forskningsmässiga kunskapsunderskott som råder gällande dess effekter (Day, 2000; Yukl, 2013). Hannum (2010)

som arbetar på *Center for Creative Leadership (CCL)*, vilket är världens största institut för ledarskapsforskning, utbildning och utvärdering av ledarskapsutveckling, betonar vikten av att utvärdera olika former av ledarskapsutveckling samt utforma lämpliga metoder för att göra det möjligt. Att bedöma ett initiativ för ledarskapsutveckling medför dock flera utmaningar eftersom ledarskap som koncept är högst nyanserat och kontextbundet, ett ledarskap kan se annorlunda ut i olika sammanhang och vid olika tidpunkter (Hannum, 2010). Day, Fleenor, Atwater, Sturm och McKee (2014) framhåller i en översiktsstudie att ledarskapsutveckling som fält är komplext eftersom det finns en diskrepans mellan att lära sig om ledarskap och att verkligen tillämpa och förändra sitt ledarskapsbeteende.

## **1.2 Problemformulering**

Att utveckla effektiva ledare och ledarskapsbeteende är något som vi, likväl som Day et al. (2014), menar är en angelägenhet i alla typer av organisationer. Men det finns inget recept på hur man utvecklar individer till att utöva ett framgångsrikt ledarskap. Det finns inte heller någon allmänt accepterad innebörd av vad begreppet ledarskap innebär (Pfeffer, 1977), vilket inbegriper ytterligare utmaningar när det kommer till att utveckla ledare till följd av att man inte är överens om vad ledarskap faktiskt är (Barker, 1997). De flesta antaganden omfattar dock att ledarskap involverar en form av inflytandeprocess i en grupp som arbetar mot att lösa en uppgift (Yukl, 2013). Kanske är det så som Couch & Citrin (2018) framhåller, att man endast bör fokusera på att lära ut ett fåtal nyckelkompetenser som kan komma till användning om man innehar en ledarroll för att beteendeförändringar ska kvarstå. Eller är det en för snäv förenkling, och att en mer effektiv väg att gå är att framhålla motsägelserna som finns i ett ledarskap i praktiken, i linje med Vince och Pedler (2018) resonemang som menar att bristerna i dagens ledarskapsutveckling beror på just sådana förenklingar. De menar att man istället bör lägga vikt vid och uppmärksamma de motsägelser som det verkligen innebär och den osäkerhet som finns i ledarskapsarbete för att kunna navigera med mer korrekta förväntningar.

Mot bakgrunden att initiativ för att utveckla ledarskap och ledares kapacitet är mycket kostsamt, samt att det finns spridda föreställningar om att ledarskapsutveckling är lösningen på vitt skilda organisatoriska problem, trots att det visat sig att de sällan leder till uppfyllda förväntningar över tid (Beer et al, 2016). Detta i kombination med det forskningsmässiga kunskapsunderskottet om effekter av olika former av ledarskapsutveckling, gör att vi finner vår motivering till att undersöka upplevda effekter av ledarskapsutbildning i en svensk kontext.

## **1.3 Syfte och frågeställningar**

Studiens syfte är att undersöka hur effekten av ledarskapsutveckling upplevs och vilka faktorer som påverkar detta.

För att uppnå syftet utgår studien från följande frågeställningar:

- Hur uppfattar ledare och utbildare effekten av olika former av ledarskapsutveckling utifrån egna erfarenheter?
- Vilka aspekter av initiativ för ledarskapsutveckling anser ledare och utbildare vara betydande?

## 2 Teoretisk referensram

Studiens teoretiska referensram utgår till stor del från Days (2000) konceptuella ramverk för ledarskapsutveckling, samt kompletterande teori på ledarskapsutveckling utifrån ett systematiskt angreppssätt (Yukl, 2013). Vidare kommer ett urval vetenskapliga studier på fenomenet ledarskapsutveckling presenteras för att ge en bild av det nutida forskningsläget på ämnet.

### 2.1 Teori

På en övergripande nivå definieras *ledarskapsutveckling* som ett expanderande av kollektiv kapacitet hos organisatoriska medlemmar att engagera sig på ett effektivt sätt i ledarskapsroller och processer (McCauley, Velsor, & Alexander, 2004). Expanderad kapacitet inbegriper aspekter av kognitiv och beteendemässig art, och medför en förstärkt anpassningsbarhet utefter varierande kontexter (Day, 2000). Ledarskapsroller är av både med och utan formellt ansvar och auktoritet, ledarskapsprocess syftar till fortgående möjliggörande för grupper att på ett meningsfullt sätt arbeta tillsammans (ibid).

Inom ramen för studiens kontext innebär vidare utveckling av ledarskap en förstärkt kapacitet att hantera okända och oförutsägbara problem, medan utveckling för att kunna lösa kända och förutsägbara problem syftar på chefskap (Day, 2000; McCauley et al, 2004).

#### 2.1.1 Distinktion mellan ledar- och ledarskapsutveckling

Day's (2000) konceptuella ramverk för ledarskapsutveckling grundar sig i distinktionen mellan ledare och ledarskap eftersom det, enligt Day, finns skillnader i målen för utveckling. Distinktionen bottenar även i att det finns olika innebörd och antaganden av begreppet ledarskap utifrån olika teoretiska perspektiv. Ledarskap har traditionellt kontextualiserats på individnivå, och tillägnas bero på inneboende egenskaper och förmågor. Med ett grundantagande att ledarskap är något som går att addera till en organisation kan på så vis ett mer effektivt ledarskap ske genom att utveckla enskilda ledare. Detta förhållningssätt till ledarskap är det som Day (2000) benämner *ledarutveckling*. *Ledarskapsutveckling*, däremot grundar sig i ett mer nutida perspektiv vilket tillskriver innebörden av ledarskap som en social process där samtliga involverade är delaktiga. Här antas ledarskap vara en effekt till skillnad från traditionellt ledarskap där det framställs som en orsak. Vidare är ledarutveckling primärt baserad på att förstärka mänskligt kapital, medan fokus för ledarskapsutveckling är att skapa socialt kapital i organisationer. (Day, 2000).

Initiativ för *ledarutveckling* bottenar således i att stärka kompetenser på en individnivå, vilket kan komma i uttryck genom att ägna sig åt aktiviteter som rör hur man förhåller sig till sig själv, likväl som förbättring av specifika ledarskapsattribut. Specifika inneboende kompetenser associerade med ledarutveckling är självmedvetenhet, självreglering samt självmotivation. Dessa förmågor bidrar till att förstärka individuell kunskap, tillit och personlig makt. Centrala egenskaper för att i längden kunna prestera effektivare i olika sammanhang. (Day, 2000)



Initiativ för *ledarskapsutveckling* grundar sig i att stärka kompetenser som berör yrkesrelationerna. Vilket innebär att det är de sociala resurserna i en organisation som är centralt, därmed hur man förhåller sig till varandra. Aktiviteter som faciliterar detta kan vara nätverksbyggande mellan individer eftersom det möjliggör bättre samarbete och utbyte mellan medarbetare. (Day, 2000) Det sociala kapital man strävar efter att skapa genom ledarskapsutveckling syftar här till den funktion det medför och inte strukturen i sig, det vill säga inte nätverken utan socialt kapital är baserat på relationer, vilket skapas genom mellanmänniskt utbyte. I Days (2000) konceptuella ramverk framhålls socialt kapital som avgörande för ledarskapsutveckling eftersom det i kärnan av det relationsbaserade perspektivet rymmer åtaganden i form av gemensamma obligationer, vilka understöds av 'tjänst och gentjänster', som till vilken grad detta sker grundar sig i tillit och respekt. (ibid)

Ett ytterligare sätt att konkretisera distinktionen är lyfta fram att initiativ för ledarutveckling syftar till att bistå ledare i att utveckla en djupare förståelse för sig själv och skapandet av en självständig identitet, således att åstadkomma en sorts individbaserad nyansering (McCaulty et al, 2004). Medan initiativ för ledarskapsutveckling fokuserar på att lotsa individer mot en bredare förståelse kring hur man ska relatera till andra, skapa engagemang och koordinera ansträngningar, för att tillämpa dessa lärdomar gentemot både sociala och organisatoriska imperativ (Day, 2000).

### **2.1.2 Tillvägagångssätt för ledarskapsutveckling i praktiken**

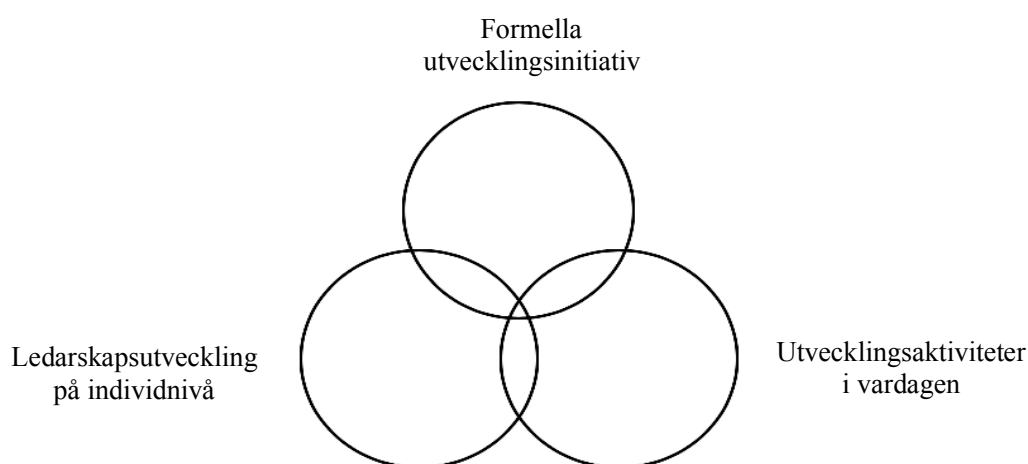
Initiativ för ledarskapsutveckling förekommer i många olika former och skepnader. Hur detta sker och vad olika tillvägagångssätt innebär varierar således i hög grad. (Yukl, 2013; Day, 2000; McCaulty et al, 2004). En rad verktyg har utvecklats och implementerats i organisationer för andra anledningar än för ledarskapsutveckling, exempelvis 360-graders feedback för att förbättra prestationen i ledningen, mentoring för att främja socialisering på företag eller jobbuppdrag/ "lära genom att göra" för att förbättra produktiviteten. Men på många sätt lägger dessa även grunden för nutida ledarskapsutvecklingssystem. (Day, 2000) Man kan föreställa sig att det finns ett kontinuum av tillvägagångssätt när det kommer till hur väl integrerade de är i det praktiska arbetet (Day, 2000), men man kan även dela in olika former av tillvägagångssätt för ledarskapsutveckling i olika kategorier (Yukl, 2013). Likt *formella utvecklingsinitiativ, utvecklingsaktiviteter i vardagen* och *ledarskapsutveckling på individnivå*, vilket är den konceptuella uppdelningen studien utgår från.

*Formella utvecklingsinitiativ* inbegriper dels aktiviteter som ledarskapsutbildningar, workshops, seminarium. Dels deltagande i formell coachning eller mentorskap, vilket är ett givande komplement till olika former av feedback eftersom man där kan adressera och få stöd att arbeta på de identifierade styrkor och brister i ledarskapet (Yukl, 2013). Avsaknad av självmedvetenhet och självinsikt i sina beteenden motverkar möjligheter till ett välfungerande arbete i organisationer (Day, 2000). Initiativ för ledarskapsutveckling på detta vis syftar främst till att stärka inneboende kompetenser hos enskilda ledare genom erhållandet av teoretiska kunskaper (ibid).

*Utvecklingsaktiviteter i vardagen* syftar till aktiviteter som man kan ägna sig åt i det dagliga arbetet, vidare till sociala resurser i den organisatoriska miljön. Ledarskapsutveckling sker på många sätt och indirekt genom erfarenheter, utmanande uppdrag, nätverk, återkoppling av prestation och utbyte av kunskap. Det kan även uppkomma genom informella former av coachning och mentorskap kollegor emellan (Yukl, 2013; Day, 2000). Här handlar det om faktiskt tillämpning av färdigheter och kapacitet, det vill säga tillämpning av ledarskap i praktiken (Day, 2000).

*Ledarskapsutveckling på individnivå* benämns den typ av aktiviteter som beskrivs som att ägna sig åt personlig utveckling (Yukl, 2013). Individuell utveckling och att lära sig att utöva ett självledarskap framhållet bland annat Manz (1983) som allt viktigare för organisationer att stödja medarbetare i takt med ökad autonomi. Självledarskap som term innebär processen att påverka sig själv att åstadkomma den självledning och självmotivation som krävs för att prestera (ibid), och kan ske genom att på eget bevåg skaffa sig kunskaper genom exempelvis litteratur och digitala medier (Yukl, 2013).

Modellen nedan illustrerar den konceptuella uppdelningen av olika former av tillvägagångssätt för ledarskapsutveckling:



Källa: *Modifierad modell* (Yukl, 2013 s. 385)

Att göra en uppdelning på detta vis är dock endast teoretiskt givande upp till en viss nivå eftersom de olika kategorierna i verkligheten överlappar och är kopplade till varandra på komplexa sätt. Lärande från ett tillvägagångssätt kan främja och förstärka tillgodogörandet och leda till insikter från ett annat tillvägagångssätt (Yukl, 2013). I många fall kan det även finnas samband mellan olika interventioner för ledarskapsutveckling (ibid). Fulmer (1997) lyfter vikten av att förstå att ledarskapsutveckling inte bara sker genom specifika designade utbildningar på en viss plats, utan att de är en pågående process som man kan äga rum var som helst likväl som när som helst.

### 2.1.3 Ledarskapsutveckling på individ- och organisationsnivå

Ledarskapsutveckling är en central förutsättning för att organisationer idag effektivt ska kunna möta de utmaningar dagens föränderliga marknad medför. Att praktisera ledarskapsutveckling mer effektivt i kontexten av själva arbetet där initiativen är knutna till organisatoriska mål menar Day (2000) är vägen framåt. Day (2000) framhåller vidare att den kontextuella distinktionen mellan ledarutveckling och ledarskapsutveckling inte ska tolkas som att man kan välja ett förhållningssätt framför det andra i praktiken. Inget av dem är fullständiga var för sig. Att endast utveckla individuella ledare utan att ta hänsyn till den bredare sociala kontexten de verkar i, och bortse från idén om att ledarskap är komplext och sker i relation till andra. Alternativt, att endast ägna sig åt meningsskapande aktiviteter och ökandet av engagemang hos medarbetare utan att lämpliga investeringar i individuella förberedelser görs kan motverka initiativens syfte, exempelvis kan konsekvenserna bli att det finns en risk att personer hamnar i alltför utmanande situationer som hämmar istället för att bidra till ledarskapsutveckling om de är allt för svåra. Det är att föredra att sammanlänka de båda förhållningssätten så att utveckling av ledarskap överskrider, men inte ersätter utveckling av individuella ledare. (ibid)

Eftersom ledarskapsutveckling inbegriper interaktioner mellan individer och det sociala och den organisatoriska miljön, är det en betydligt mer komplex angelägenhet än om man endast tog hänsyn till individuell ledarutveckling (Day, 2000). Ledarskapsutveckling är mångfacetterad i dess natur, sker under en variation av omständigheter. Även Yukl (2013) betonar att initiativ för ledarskapsutveckling är mer sannolika att bli framgångsrika när det finns en organisationskultur som stödjer dess utformning och ett *lärandeklimat* där utveckling uppmuntras och främjas (Yukl, 2013). Initiativ måste även vara i enlighet med den övergripande strategin, belöningssystem och värderingar (ibid). Ett övergripande förhållningssätt till ledarskapsutveckling som en form av den organisatoriska strategin kräver en medveten transformation mot högre nivåer av ledarskaps integration och individbaserad nyansering, det vill säga organisatorisk komplexitet (Day, 2000).

Olika former av tillvägagångssätt för ledarskapsutveckling är mest givande om de är kompatibla med övrig organisationsstruktur, och bidrar till en högre anpassningsbarhet hos medarbetare genom ett fokus på djupare reflektioner kring förbättringar av ledarskapet i organisationen som helhet, likväl som på att utveckla färdigheter hos enskilda ledare (Yukl, 2013). Ledare på alla nivåer i organisationer kan bidra till en *lärandekultur*, samt skapandet och bibehållandet av en kultur med starka värderingar för lärande, flexibilitet och ständig förbättring, likväl att utvecklandet av förutsättningar som medför möjligheter för kunskaperhållande (Yukl, 2009). Det är relevant att förstå hur en ledare influerar individuella medarbetare, men att det är desto viktigare att förstå hur flera ledare influerar kollektivt lärande hos team och organisationer (Yukl, 2009; Day, 2000). En av de största utmaningarna som organisationer står inför är att motverka tendensen som tillåter att initiativ sker på måfå vilket kan ske utan tillräckligt fokus på avsiktlighet, ansvarighet och utvärdering (Day, 2000). Crevani (2018) lyfter dock fram det faktum att vad än individer gör och vilka aktiviteter de ägnar sig åt inte det nödvändigtvis är något som är under deras egen kontroll eller för den delen att intentioner resulterar i önskvärda effekter.

## 2.2 Tidigare studier

Nedan presenteras ett urval vetenskapliga studier som vi anser är relevanta och har en tydlig koppling till vårt forskningsproblem. Denna genomgång av kunskapsläget för ledarskapsutveckling och ett urval av studier som baserats på egen empiri ger inte en komplett bild av tidigare studier eller det aktuella forskningsläget. Dock väckte dessa vårt intresse för att komma att fokusera på ledarskapsutveckling och dess effekter som ämnesområde för vår studie.

### 2.2.1 Kunskapsläget för ledarskapsutveckling

Intresset för ledarskapsutveckling är inte något som är avgränsat till forskare utan mer kunskap efterfrågas även av yrkesverksamma i hög grad (Hannum, 2010). Antagandet att ledarskap är betydande för organisationers framgång, innebär att mycket resurser i form av tid och pengar läggs på att förbättra detta. Flera framstående aktörer däribland, *Center for Creative Leadership* (CCL), arbetar mot en större förståelse och kunskap på området genom att utvärdera olika former av ledarskapsutveckling (ibid). Eftersom de menar att mer kunskap om vad för former och metoder är gynnsamma för samtliga berörda. Att försöka ge generella rekommendationer och implikationer till verksamma medför dock utmaningar eftersom ledarskapsutveckling är mycket komplext och kontextbundet.

Day et al. publicerade 2014 en översikt avseende de framsteg som gjorts gällande forskning och teori på området ledarskapsutveckling. Där framhålls att ledarskapsutveckling är ett relativt nytt forskningsområde, som fortfarande till stor del är outforskat och befinner sig i en primitiv fas. Detta öppnar dock upp för många möjligheter och vägar att angripa och söka kunskap inom fenomenet ledarskapsutveckling (Day et al, 2014; Hannum, 2010). Eftersom fenomenet ledarskapsutveckling kan innefatta många olika tillvägagångssätt och angripas på olika sätt medför det en spridning både i form av vilka antagandet tidigare studier haft likväl som ansatser och frågeställningar de sökt svar på. Det finns en rad studier som genomförts där syftet varit att undersöka om formella utvecklingsinitiativ ger önskvärd effekt, dock saknar många forskningsbidrag ett starkt empiriskt stöd (ibid).

Lacerenza, Reyes, Marlow och Joseph (2017) har i en sammanställning av andra studier, undersökt utvärderingar från tidigare genomförda ledarskapsutbildningar. Med syfte att granska i vilken utsträckning ledarskapsutveckling varit effektiv och identifiera under vilka villkor dessa gav mest effekt. Studiens resultat visade en betydligt mer optimistisk syn gällande effektiviteten av ledarskapsutbildning än vad många artiklar i akademiska tidskrifter ger sken av, där det framställs som att dagens ledarskapsutveckling i hög grad misslyckas (ibid). Överblicksstudien visade att det finns en del faktorer, vid specifika initiativ så som ledarskapsutbildningar, som bidrar till att deltagare kan ta till sig lärdomarna på ett bättre sätt. Dessa var frivillighet, tid mellan träffarna, feedback och användandet av externa utbildare.

Andra formella utvecklingsinitiativ så som ledarskapscoachning medför ytterligare utmaningar för utvärdering av dess effekter. Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome och Whyman (2010) som granskat 49 tidigare studier på området, menar att resultaten sällan är tillförlitliga. Eftersom utvärderingsformer där deltagare själv får rapportera förändringar i deras beteende

eller varianter som baseras på den egna uppfattningen av effekterna av coachningen är allt för subjektiv till sin natur.

## 2.2.2 Urval av studier baserat på egen empiri

För att få en djupare inblick i vilka olika typer av studier som bedrivits i närtid inom forskningsfältet avseende ledarskapsutveckling, har ett antal studier valts ut och presenteras överskådligt i följande tabell:

	Boyce et al. (2010)	Kragt & Guenter (2018)	Abrell et al. (2011)	Packard & Jones (2013)	Larsson et al. (2017)
Fokus	“Leader self-development”	Ledareffektivitet	Transformativt-ledarskap	“self-efficacy” & ”on-the-job-performance”	Ledarskapsbeteende
Metod/Ansats	Longitudinell/ Benägenhet för utveckling av ledarskapsattribut	Tvärsnittsstudie / Varför/när utbildning får effekt	Longitudinell / Utvärdera effekt av utbildning	Longitudinell / Effekt utvärderades via självskattning och ledarens överordnade	Longitudinell/ Ev. förändringar utvärderades av medarbetare
Slutsats	Karaktärsdrag har betydelse för motivation och förmåga att prestera efter uppsatta mål	Ledaridentitet påverkar utfallet, större effekt vid begränsad erfarenhet	Ej omedelbar effekt, ledde till förbättring över tid	Förbättring av “on-the-job-performance” & “Self-efficacy” ökade över tid.	Ökade ej önskvärt beteende, minskade oönskat beteende
Kritik	Självrapporterade data, begränsat urval	Självrapporterade data	Högt bortfall, kontexten påverkar resultatet	Självrapporterade data	Specifik kontext, kan ej säkerställa effekten i praktiken

För att återkoppla till variationen i tillvägagångssätt för ledarskapsutveckling och den tidigare konceptuella uppdelningen vår studie använder, har även tidigare studier kategoriserats utifrån samma modell.

### 2.2.2.1 Ledarskapsutveckling på individnivå

I allt större utsträckning förväntas ledare i organisationer att ta eget ansvar för sin utveckling. I linje med detta, kan det vara av intresse för att få större kunskap om vilka individer som tenderar att ägna sig åt aktiviteter som främjar ledarskapsutveckling (Day et al, 2014). Forskning som undersökt detta har påvisat att benägenheten att frivilligt ägna sig åt sin egen utveckling av ledarskapsattribut bottnar i specifika karaktärsdrag hos individer. (Boyce, Zaccaro & Wisecarver, 2010). De karaktärsdrag som visat sig vara särskilt avgörande och vara kopplade till en högre motivation och förmåga att prestera efter uppsatta mål vad gäller individers ledarskapsutveckling var drag som högpresterande, ambitiösa, och karriärfokuserade.

Det finns även studier som tittat på varför och när ledarskapsövningar förutspår effektivitet. I en studie utförd av Kragt & Guenter (2018) som undersökte just detta påvisade resultaten att det finns större utrymme för inverkan på ledare som har begränsad ledarskaps erfarenhet, om interventionerna innehöll information av vad som förväntades av ledare som var nya i en ledarposition. Skälet till större påverkan hos oerfarna ledare menar Kragt & Guenter (2018) beror på självupplevd ledarskapsidentitet. Hos mer erfarna ledare fanns i de flesta fall

redan en självuppfattning och självförtroende att kunna agera på ett sätt i organisatoriska miljöer som man själv anser är lämpligt, vilket medförde att effektiviteten av interventionerna var lägre hos erfarna ledare.

### 2.2.2.2 Formella utvecklingsinitiativ

Den vanligaste formen av ledarskapsutveckling sker idag genom ledarskapsutbildningar, det är därav intressant att undersöka effekterna i ett långsiktigt perspektiv (Day et al, 2014; Lacerenza et al, 2017). Abrell, Rowold, Weibler och Moenninghoff (2011) har genomfört en longitudinell studie för att utvärdera effekten av en ledarskapsutbildning med syfte att lära ut transformativt ledarskap, utifrån antagandet att det leder till bättre samarbete medarbetare emellan och bättre organisatorisk prestation. Ett transformativt ledarskap handlar om att kunna skapa en vision och inspirera andra, samt att förhålla sig på ett situationsanpassat sätt gentemot medarbetare (ibid). Studiens resultat påvisade att interventionen inte gav omedelbar framgång men att den över tid bidragit till ett förbättrat transformativt ledarskap.

En annan studie av Packard & Jones (2015) har undersökt om en kortare ledarskapsutbildning kunde förbättra deltagarnas "self-efficacy" och "on-the-job-performance", eftersom dessa är viktiga förutsättningar för att utföra ett effektivt ledarskap. Kvalitativa element ingick där deltagarna och deras chefer fick formulera praktiska exempel på "on-the-job-performance", det vill säga hur de använt kunskaper från utbildningen för att förbättra sina prestationer på arbetet. Studiens resultat indikerade att det skett en förbättring av både självförtroende (*self-efficacy*) och jobbprestation (*on-the-job-performance*) efter genomförd utbildning. En liknande studie har Larsson, Sandahl, Söderhjelm, Sjödahl och Zander (2017) genomfört, fast med avsikt att utvärdera effekterna av en ledarskapskurs avseende förbättring i ledarskapsbeteende. Studien påvisade att man kunde tyda att det fanns större utrymme för utveckling av ledarskapet i de fall ledaren ansågs vara undermålig innan utbildningen, än om ledaren ansågs vara bra. Således konstaterades det att effekterna av ledarskapskursen hade en lägre grad av påverkan vad gäller att öka önskvärda beteenden, men däremot konstaterades en signifikant minskning av oönskat ledarskapsbeteenden efter genomförd utbildning.

Sammanfattningsvis kan vi efter denna genomgång av tidigare studier konstatera att ledarskapsutveckling är ett aktivt forskningsfält med många olösta frågor. Det är svårt att tala om en enhetlig forskning då det finns en stor variation när de kommer till de ansatser, perspektiv och metoder de använt. Samtliga studiers forskningsresultat och bidrag är dock relevanta för vårt intresseområde och medverkar tillsammans en mer nyanserad grund som vår studie ämnar bygga vidare på.

Efter att ha gjort ett djupdyk i den vetenskapliga litteraturen på ledarskapsutveckling har det visat sig att mer kunskap och förståelse i hög grad efterfrågas av både andra forskare och yrkesverksamma, världen över, när det kommer till effekter och betydande aspekter som möjliggör ledarskapsutveckling. Så tror vi även är fallet i Sverige, varpå vi inte lyckats hitta några genomförda studier på. Eftersom det finns skillnader i kultur och värderingar, menar vi att det är av intresse och relevans att söka mer kunskap och en djupare förståelse om hur effekten av ledarskapsutveckling upplevs och vilka faktorer som påverkas detta, i en svensk kontext.

## 3 Metod

Studiens metodologiska utgångspunkt valdes i ett tidigt skede av forskningsprocessen men specifika val har gjorts under studiens gång, till vad vi ansåg vara de mest lämpade metodvalen för vår studie. Utifrån litteraturgenomgången fick vi en utgångspunkt för vilka metoder som kom att användas vid datainsamlingen och analysen av studiens resultat utifrån några av de viktigaste teoretiska idéerna på intresseområdet. Samtliga val redogörs för i följande metodavsnitt.

### 3.1 Forskningsstrategi och ansats

För att undersöka studiens forskningsproblem och studera effekten av ledarskapsutveckling och vilka faktorer som påverkar detta, har ett tolkande synsätt använts. Denna kunskapssyn innebär att fokus ligger på att tolka subjektiva upplevelser (Bryman & Bell, 2017). Vidare innebär en tolkande kunskapssyn att vi inte påstår att vi studerat hur saker är, utan hur de personer som deltagit i studien uppfattar att saker är. Det är dessa subjektiva uppfattningar och beskrivningar av ledarskapsutveckling som studiens resultat bygger på och som sedan tolkats i analysavsnittet, för att ligga till grund för studiens diskussion och slutsatser. Vidare landade vi efter mycket reflekterande i att denna studie kan beskrivas utgå ifrån den ontologiska ståndpunkt som benämns social konstruktionism, som innebär att sociala företeelser och dess mening konstrueras av människors samspel med varandra samt att dessa ständigt befinner sig i ett tillstånd av omarbetning (ibid). På så vis är det av vikt att framhålla att studiens resultat endast presenterar en specifik version av den socialt konstruerade verkligheten, vilket innebär att det finns svårigheter att replikera undersökningen likväl som att uppnå en generaliserbarhet i resultaten.

Undersökningen har vidare genomförts med utgångspunkt i ett induktivt synsätt, vilket Bryman och Bell (2017) beskriver är när teorin är ett resultat av forskningen. Detta var inte något som var en klar förutbestämd strategi initialt men vi kom att landa i ett induktivt tillvägagångssätt eftersom det visade sig vara svårt att bestämma en teoretisk referensram innan empirin sammanställts. Det var fördelaktigt för oss att använda ett induktivt arbetssätt eftersom det öppnade för flexibilitet och gjorde att vi kunde välja att analysera våra erhållna resultat utifrån ett teoretiskt ramverk som vi ansåg var bättre övervägt än om vi hade utgått från en bestämd teori redan från start.

### 3.2 Forskningsdesign

För att uppnå studiens syfte och besvara föreställningarna valde vi att använda en kvalitativ forskningsmetod, eftersom en sådan metod möjliggör att man kan bidra till en djupare förståelse av en företeelse (Lind, 2014). I vårt fall var en kvalitativt utformad forskningsdesign lämplig eftersom vi var intresserade av personers erfarenheter från att utveckla ledare samt ledares egna upplevelser av att ha deltagit i olika former av ledarskapsutveckling. En kvalitativ design gjorde det möjligt att tillämpa en undersökningsmetod som kunde fånga upp våra respondenters subjektiva uppfattningar på ett rikt sätt. Att använda en kvalitativ forskningsmetod är dock inte

utan sina brister, en förekommande kritik anges vara att den är för subjektivt uppbyggd, eftersom kvalitativa resultat i stor utsträckning bygger på forskarnas egna uppfattningar om vad som är relevant (Bryman & Bell, 2017).

### **3.2.1 Tvärsnittsstudiedesign**

Valmöjligheterna inom den kvalitativa metoden är många när det kommer till vilken sorts fältstudie man ämnar göra, vårt val landade på att göra en tvärsnittsstudie. Vanligtvis används detta tillvägagångssätt genom att man använder sig av enkäter när man ska samla in data. Men Bryman och Bell (2017) framhåller att man även kan använda sig utav denna forskningsdesign när man använder ett kvalitativt angreppssätt. Då innebär det att man använder en typ av tvärsnittsstudie som i vårt fall innebar genomförande av intervjuer med ett antal personer i *olika* organisationer eller yrkesroller vid ett bestämt tillfälle (ibid). Fördelarna med att ha genomfört en tvärsnittsstudie av denna art framför en fallstudie, som är mer vanligt förekommande, var att vi ansåg att vi fick en mer nyanserad helhetsbild av nutida uppfattningar av ledarskapsutveckling än vad som hade varit fallet om vi genomfört en fallstudie där alla respondenter tillhört samma organisation eller deltagit i en specifik ledarskapsutvecklingsinsats. Att respondenterna i vårt fall hade deltagit i olika former av utvecklingsinsatser med olika kontexter, och att de respondenter som arbetade med att utveckla ledare kunde ge uttryck för deras uppfattning utifrån deras synvinkel upplevde vi som en möjlighet att få en mer omfattande förståelse för innebörden av begreppet ledarskapsutveckling.

### **3.2.2 Semistrukturerad intervju**

Studiens datainsamling gjordes via intervjuer. Att genomföra intervjuer innebar en möjlighet till flexibilitet i insamlandet av data. Det var också ett tillvägagångssätt som innebar att vi kunde samla in mycket data på kort tid (Bryman & Bell, 2017). Vi fann det lämpligt att använda oss av semistrukturerade intervjuer eftersom denna form gjorde det möjligt att ha en viss struktur och likriktning i intervjuerna och samtidigt ha viss flexibilitet att ställa frågor (ibid), utifrån vad respondenterna själva valde att fokusera på. Som stöd vid genomförandet av intervjuerna användes en semistrukturerad intervjuguide, med frågor indelade under de teman vi ville adressera. Intervjuguiden reviderades efter första intervjun eftersom vi insåg att vissa frågor dels var formulerade på ett sätt som kunde upplevas som att frågorna var ledande, dels formulerade med fokus på fel sak. Intervjuguiderna omformulerades på så vis att frågorna blev mer öppna. Respektive intervjuguide, en intervjuguide för ledare och en intervjuguide för ledarskapsutbildare, bifogas som bilagor. En fördel med en semistrukturerad intervjuguide var att det gav oss möjlighet till flexibilitet, vid behov kunde man hoppa fram och tillbaka mellan frågor, eller till och med avstå från att ställa några om svaret redan framkommit. En nackdel av en semistrukturerad intervju med öppna frågor, där ett stort tolkningsutrymme tillåts, är att skillnader i intervjumaterialet blev betydligt större än med en mer strukturerad intervju.

### **3.2.3 Urval**

Studiens urval skedde i första hand genom ett bekvämlighetsval, där vi tog kontakt med personer genom vårt nätverk som uppfyllde kriterat att antingen ha genomgått en ledarskapsutbildning eller arbeta med att utbilda inom ledarskap. Genom de initiala



intervjudeltagarna kom urvalet att mynna ut i ett så kallat snöbollsurval, som enligt Bryman & Bell (2017) är en form av bekvämlighetsurval där respondenter rekommenderar nya deltagare som skulle kunna passa i en studie. En nackdel med att använda sig utav ett bekvämlighetsurval eller ett snöbollsurval, särskilt när det handlar om ett litet urval, är att det blir svårt att hävda att studiens resultat skulle kunna representera populationen i övrigt på ett rättvisande sätt. Trots litet urval har vi dock strävat efter att få ett nyanserat urval vad gäller kön, ålder och erfarenhetsnivå.

### 3.3 Datainsamling

Vi har valt att göra vår insamlade data anonym och resultaten presenteras därmed på ett sätt så att individer och organisationer inte ska kunna identifieras. En anledning till detta var för att följa de etiska riktlinjer för kvalitativa undersökningar som finns (Bryman & Bell, 2017). Anonymiteten möjliggjorde också att intervjudeltagarna kunde uttala sig mer fritt, samt gav oss större frihet att tolka resultatet mer kritiskt.

Nedan visas en tabell över studiens respondenter:

Benämning	Förkortning	Ledarerfarenhet	Kön	Åldersspann
Utbildare 1	U1	Lång	Kvinna	>50
Utbildare 2	U2	Medel	Kvinna	35–50
Utbildare 3	U3	Medel	Kvinna	35–50
Ledare 4	L4	Medel	Man	35–50
Ledare 5	L5	Lång	Kvinna	>50
Ledare 6	L6	Kort	Kvinna	35–50
Ledare 7	L7	Lång	Kvinna	>50
Ledare 8	L8	Medel	Kvinna	35–50
Ledare 9	L9	Lång	Man	>50
Ledare 10	L10	Kort	Man	<35
Ledare 11	L11	Medel	Man	<35
Ledare 12	L12	Medel	Kvinna	35–50
Ledare 13	L13	Medel	Man	<35
Ledare 14	L14	Kort	Kvinna	<35
Ledare 15	L15	Lång	Man	35–50

Totalt genomfördes 15 intervjuer, tre intervjuer med ledarskapsutbildare och tolv intervjuer med ledare. Samtliga utbildare hade dessutom tidigare ledarerfarenheter och talade till viss del utifrån den erfarenheten också. För att, dock ge lite bakgrundinformation kan vi nämna att samtliga ledare har någon form av ledaransvar och är verksamma i organisationer med en kunskapsintensiv verksamhet. De har alla deltagit i någon form av ledarskapsutbildning. Utbildarna är verksamma inom utbildning och coachning i ledarskap. En av utbildarna är verksam inom en specifik organisation och de två andra är externa utbildare.

#### 3.3.1 Genomförande av intervjuer

Sju av intervjuerna skedde genom personligt möte och åtta intervjuer hölls över telefon. Intervjuerna som hölls i person hade fördel i att respondenternas svar blev flerdimensionellt

(Lind, 2014) genom både *vad* respondenterna sa men också *hur* de sa det, exempelvis deras intonation, minspel och kroppsspråk. En konsekvens av de intervjuerna som hölls över telefon blev att vi inte kunde ta del av mer aspekter än vad de uttryckte rent verbalt. Dock var det en nödvändighet att hålla dessa över telefon på grund av att respondenterna inte hade möjlighet att träffas i person inom tidsramen för undersökningen.

Intervjuerna som hölls i person skedde på respektive respondents arbetsplats i alla fall utom ett, där intervjun hölls i ett konferensrum på kontorshotell. Vad gäller telefonintervjuerna var vi noga med att befinna oss på en plats utan störande moment. Något som vi upplever som utmanande under de första intervjuerna, innan vi hunnit anpassa sättet vi kommunicerar med intervjudeltagaren, var att vi råkade avbryta respondenterna när de besvarade frågorna som ställts eftersom det var svårt att veta när personen pausade eller var helt klar med sitt svar. Allt eftersom under intervjutillfällena insåg vi att det ibland var mycket hjälpsamt att följa Bryman och Bells (2017) råd att ibland vara avvaktande, och låta en tystnad infinna sig. Att avvakta ett ögonblick gav ofta respondenten tid att utveckla sitt resonemang och gav därmed mer omfångsrika och informativa svar.

Samtliga intervjuer inleddes med grundläggande frågor om yrkesroll, hur länge de arbetat i rollen, tidigare erfarenheter och andra relevanta fakta. Därefter förklarades upplägget, det vill säga vilka teman som skulle tas upp. Frågorna ställdes utifrån våra valda teman. Beroende på svaren och den intervjuades sätt att uttrycka sig, fortsatte intervjun med antingen direkta frågor, uppföljningsfrågor eller sonderande frågor (Bryman & Bell, 2017), för att på så vis få en djupare inblick i respondentens åsikter och upplevelser. Vid varje intervju var det en av oss som ställde frågorna med stöd i intervjuguiden, medan den andra hade en bättre möjlighet att ta anteckningar. Trots att vi fick tillåtelse att spela in alla intervjuerna ansåg vi att det kunde vara bra att ta överskådliga noteringar. Överlag försökte vi vara lyhörda och följa upp respondentens svar utifrån det som är mest av intresse i linje med studiens forskningsproblem. Vi insåg att flera respondenter berättade några av de mest intressanta uppfattningarna och insikterna när den formella intervjun var genomförd, vilket är något som Bryman och Bell (2017) framhåller som vanligt förekommande i intervjusammanhang. Vi tog fasta på den vetskapen genom att vara beredda att notera och följa upp det som respondenten sa vid tillfällena där det inträffade.

### **3. 4 Analys av empirisk data**

Som analysmetod valde vi att använda oss av tematisk analys, vilket Bryman och Bell (2017) beskriver som en av de vanligast förekommande tillvägagångssätten när det kommer till att analysera kvalitativ data. En tematisk analys innebär att man ska hitta mönster och teman utifrån insamlade data (ibid). Fördelarna med vårt val att analysera datamaterialet på så vis var att det medförde flexibilitet och att vi kunde presentera en rikt detaljerad och komplex redogörelse av data under varje tema. Vi valde att göra en tematisk kodning eftersom vi ansåg att det var det mest lämpade sättet att på ett lättöverskådligt sätt redovisa vår insamlade data.

Det finns ingen uttalad överenskommelse för vad en tematisk analys är och hur man ska göra när man genomför den (Bryman & Bell, 2017), vilket innebar att vi behövde göra en rad egna

aktiva val för den typ av specifika analys vi önskade göra. Eftersom samtliga inspelade intervjuer transkriberades, fanns det ett gediget skriftligt empiriskt material att ta sig an, det vill säga att identifiera, analysera och slutligen redovisa. Redan under transkriberingsprocessen av samtliga intervjuer fanns en möjlighet att se mönster i intervjuerna, och att ha dessa utskrivet gav ett bra stöd och möjlighet att gå tillbaka i texten för att på så vis kunna bli påmind om vad respondenterna delat med sig av, samt underlättade arbetet med att välja ut de mest passande citaten. Vi påbörjade transkriberingen av intervjuerna allt eftersom de genomförts men eftersom vi använt oss av ett induktivt angreppssätt för studien, där teorin genereras utifrån insamlingen av empirisk data, medförde det att det slutgiltiga materialet som valdes ut från det totala underlaget och de slutgiltiga temana skapades i ett senare skede i forskningsprocessen.

Vi började arbetet med vår tematiska analys med att som första steg söka efter jämförelser och skiljaktigheter i respondenternas svar och kodade olika aspekter som skulle kunna delas in i ett tema under olika färger. För att koda på ett effektivt sätt så läste vi systematiskt igenom vårt transkriberade material flera gånger. Först, med avsikten att få en överblick och vid senare tillfällen gjorde vi noteringar för att belysa sådant som skulle kunna platsa i den slutgiltiga rapporten. Detta skedde både var för sig och tillsammans, och var en process som omarbetades i linje med nästa steg i processen då vi samtidigt analyserade materialet. För att vi som skriver uppsatsen, skulle kunna skapa oss en gemensam referensram för hanteringen av data gjordes en mall för indelningen av preliminära teman med vald teoretiska referensram i åtanke. Dessa kom att ändras under analysen allt eftersom när nya mönster med kategorier och övergångar till nästa tema framkom.

Den slutgiltiga strukturen för att redogöra för studiens resultat i empiriavsnittet bestämdes först i slutet av vår tematiska analys. Där valdes tre huvudteman ut, med tre underteman i den första delen och fyra underteman i de andra två delarna, för att på så vis redovisas på ett lättöverskådligt sätt. Temana som valdes ut och som vi ansåg var mest relevanta för studiens syfte utifrån vald teoretiska referensram var; *Ledarskapsutveckling*: olika former av ledarskapsutveckling, målsättningar och förutsättningar, *Möjligheter för ledarskapsutveckling*: reflektion, nya synsätt, bättre verktyg och feedback, samt *Hinder för ledarskapsutveckling*: tid, fel fokus, yttre omständigheter och begränsningar på individnivå. Dessa teman låg sedan till grund för analysen av studiens resultat utifrån vald teori.

En vanligt förekommande kritik till att använda tematisk analys när det gäller analys av kvalitativ data framhåller Bryman och Bell (2017) potentiellt är problemet att kontexten går förlorad i det som presenteras. Genom att "hacka isär" längre intervjusvar och berättelser för att kunna sortera texten under snäva teman upplevde vi att det fanns det en benägenhet att tappa sammanhanget och på så vis förlora poängen.

### **3.5 Kvalitet och trovärdighet**

När det kommer till studiens kvalitet kommer vår diskussion utgå från begreppen äkthet och trovärdighet, som Bryman och Bell (2017) framhåller som alternativ till de traditionella begreppen reliabilitet och validitet i kvantitativ forskning. Vi har åtagit en del åtgärder för att

påvisa dataunderlagets äkthet och vidare kunna styrka autenciteten i vår studie. För det första har vi genomgående försökt ge en så rättvisande bild som möjligt av de uppfattningar och upplevelser som intervjudeltagarna delat med sig av. Genom att inte endast utgå från de initiala intryck och tolkningar som gjorts under intervjutillfällena så har vi noggrant gått igenom transkriberingsunderlaget både tillsammans och enskilt för att återge en mer korrekt redogörelse av insamlad information i presentationen av empirikapitlet. För det andra valde vi att ha med många citat i empirin med avsikt att synliggöra respondenternas egna röster och ge läsaren en chans att värdera mer av det som sagts på egen hand.

Vidare har vi, för att minimera risken för att misstolka det som respondenterna berättat under själva intervjutillfällena varit noga med att ställa följdfrågor om något varit oklart. Detta menar vi stärker tillförlitligheten till studiens resultat eftersom det lätt framkom motsägelsefulla utsagor, som vi genom uppföljning av svaren kunde reda ut. Genom att försöka bekräfta och säkerställa att vi tolkat uttalandet på ett rättvisande sätt har vi därmed medvetet reflekterat över och använt oss av metoder för att stärka den aspekt av trovärdig som Bryman och Bell (2017) benämner som tillförlitlighet. Tre andra aspekter som Bryman och Bell (2017) menar bör beaktas utifrån ett trovärdighetsperspektiv är överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Eftersom studien genomförts utifrån de riktlinjer som en kvalitativ design och ett tolkande synsätt innebär, har studiens fokus varit att få en djup förståelse av den unika kontext och den meningen samt betydelsen av de olika teman som vi ställt frågor om. Man kan därför påpeka att just överförbarheten i resultaten är något man skulle kunna ställa sig kritiskt till, dels eftersom det är ett litet urval, dels därför att den information respondenterna delat med sig av gjordes vid ett tillfälle och i en specifik kontext. I annat sammanhang eller vid ett senare tillfälle skulle respondenternas svar eventuellt kunna te sig annorlunda. För att det ska vara möjligt för utomstående att förhålla sig till om studiens resultat är pålitliga, har vi strävat efter att på ett tydligt och fullständigt sätt redogöra för de val som gjorts under forskningsprocessen. Valen som gjort redovisas främst i metodkapitlet men delvis även i andra avsnitt av rapporten. Vi har insikt i att det inte är går att uppnå en fullständig objektivitet, eftersom alla människor färgas av tidigare erfarenheter och egna antaganden. Dock har vi ändå i största möjliga mån strävat efter att agera i god tro för att både forskningsprocessen och slutsatserna av studien ska vara möjliga att konfirmera.

### **3.6 Forskningsetiska principer**

Studien har genomförts utifrån vetenskapsrådet forskningsetiska principer, vi har genomgående lagt vikt vid etiska överväganden och förhållit oss till de riktlinjer som framförs av Vetenskapsrådet (2017). Bryman och Bell (2017) beskriver att etiska regler för forskning brukar innefatta att man ska ta ställning till informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet samt aspekter gällande falska förespeglningar. Det är dessa krav vi tagit till oss men vill även påpeka att vi är medvetna om att det kan skilja sig åt när det gäller att göra ställningstaganden i etiska frågor. Överlag har vi dock strävat efter att ta hänsyn till deltagarna som medverkat. För att undvika etiska överträdelser har vi vid de tillfällen en intressekonflikt uppkommit gällande att presentera erhållen kunskap gentemot risken att

inkräkta på någons integritet eller åstadkomma någon annan typ av skada prioriterat det sistnämnda.

Vid första kontakten med varje enskild individ har vi varit tydliga med att informera om syftet med vår studie och vilka moment som ingår men även om var vi befinner oss i uppsatsprocessen för att inte på något vis ge det som Bryman och Bell (2017) benämner vilseledande information om undersökningen. Vidare angavs vad det innebar att delta i vår studie, för att respondenterna skulle kunna ta ställning till medverkandet i enlighet med kravet på samtycke. Vi informerade även undersökningsdeltagarna att de hade rätt att avbryta sin medverkan, i linje med god forskningssed som Vetenskapsrådet (2017) framhåller. Ingen undersökningsdeltagare har begärt att få strykas ur vårt forskningsmaterial. Förfrågan om medgivande för inspelning och anteckningar gjordes innan samtliga intervjuer påbörjades. För att uppfylla kravet om konfidentialitet har samtliga uppgifter om de personer som ingått i undersökningen behandlats därefter, vi har även förvarat personuppgifter på ett sådant sätt som Bryman och Bell (2017) påvisar, så att inte obehöriga kunnat ta del av dessa. Innan intervjuerna inleddes var vi tydliga med att framhålla att samtliga medverkande kommer att förbli anonyma i uppsatsen och att de uppgifter som de delar med sig av endast kommer att användas för vårt forskningsändamål. Innebörden av att försäkra intervjudeltagarna om anonymitet har vidare medfört att vi varit noga med att det inte ska vara möjligt för utomstående att härleda från vilka organisationer datainsamlingen ägt rum samt vem som delat med sig av information som presenteras i vårt empiriavsnitt.

## 4 Empiri

Empirin baseras på respondenternas egen syn och upplevelser av ledarskapsutveckling. Avsnittet har strukturerats upp utifrån deras uppfattning om ledarskapsutveckling samt möjligheter och hinder för ledarskapsutveckling. En kort beskrivning och tabell över respondenterna finns presenterade i metodkapitlet.

### 4.1 Ledarskapsutveckling

Innebörden av ledarskapsutveckling skiljer sig åt respondenterna emellan, men de mest återkommande beskrivningarna återges nedan vad gäller olika former av ledarskapsutveckling, målsättningar och förutsättningar.

#### 4.1.1 Olika former av ledarskapsutveckling

Respondenterna ger en bild av att ledarskapsutveckling kan ske på flera olika sätt. Formella initiativ för ledarskapsutveckling innebär, för de flesta respondenter, ledarskapsutbildningar i grupp samt enskild ledarskapscoachning. Hur dessa är utformade skiljer sig lite åt men överlag uppger respondenterna att ledarskapsutbildningar sker under ett par dagar, med eventuellt ett uppföljande tillfälle. Medan enskild ledarskapscoachning i regel genomförs under en längre tidsperiod, med vecko- eller månatliga träffar med en coach som ger stöd och uppföljning av individens utveckling. Andra respondenter ger uttryck för att det främst är genom erfarenhet de utvecklats sitt ledarskap. Att det sker i arbetet genom att man tar sig an nya arbetsuppgifter eller att nya insikter vuxit fram genom utbyte med andra. Även att ta till sig ny kunskap och få djupare förståelse genom att läsa böcker i ämnet lyftes fram som givande för ledarskapsutveckling.

Inför en utbildning framhåller Utbildare 1 (U1) att de kontaktar samtliga deltagare för att *“få en uppfattning av vad de har med sig för erfarenheter och vad de har för förväntningar på utbildningen”*. Utifrån detta utformar de sedan upplägget på en ledarskapsutbildning, U1 framhåller att hela deras koncept bygger på att de först ger en kort teori och att man sen får göra övningar. Sedan följer ett moment som går ut på att man ska reflektera och skriva ner en handlingsplan. Det vill säga, att konkret bestämma ett antal saker man ska arbeta på och menar hen är av viktigt för att kunna följa upp utvecklingen. Ämnen U1, likväl som Utbildare 2 (U2) och Utbildare 3 (U3), vanligtvis berör under utbildningar är självledarskap, där deltagarnas egna val och värderingar sätts i fokus, eftersom *“man måste lära känna sig själv för att kunna lära känna andra”* (U1). Teorier som situationsanpassat ledarskap, kommunikation och hur man får till en feedback-baserad kultur tas också vanligtvis upp.

#### 4.1.2 Målsättningar

Målet med ledarskapsutveckling är i grunden, enligt respondenterna, att utvecklas som ledare och i sitt ledarskap. U1 berättar att tanken bakom allt de gör är att *“vi vill utmana våra kunder och klienter, vi vill utmana oss själva och så vill vi hela tiden växa”*, hen menar vidare att det handlar om att skapa en medvetenhet om viktiga delar beträffande ledarskap.

På frågan om vad man bör sträva efter för att utvecklas till en bra ledare, berättade Ledare 4 (L4) att man behöver vara lyhörd och omtänksam. Vidare framhåller L4 också att det är ledarskapets ansvar att skapa ett tillåtande och samarbetsfrämjande klimat på arbetsplatsen. Ledare 5 (L5) belyser att tillit från andra är centralt för att vara en bra ledare och att det inte är något man får endast för att man innehar en chefsposition. Hen menar vidare att en ledare är någon som *“vågar ta i det som skaver och kunna hantera det som är svårt, för allt man står inför i ett ledarskap är inte bekvämt”*. Enligt ledare 6 (L6) ska en ledare behöva lära sig att vara stöttande och vägledande i de fall det behövs, men inte på så sätt att man konstant syns eller hänger över axeln på sina medarbetare. I likhet med dessa beskrivningarna så anser Ledaren 7 (L7) att en av de viktigaste aspekterna är att en ledare litar på vad de anställda gör:

För om något går fel så ska ju chefen eller ledaren stå bakom eller framför kanske till och med [...] sen ska man också anpassa sitt ledarskap beroende på vem det är som man leder. Är det en helt ny person i rollen så kan man ju inte bara ta bort händerna liksom utan då får man ju ha mer kontroll på, så att säga. (L7)

Det krävs enligt L7 alltså en viss fingertoppskänsla för hur mycket stöttning alternativt utrymme denne ska ge medarbetare, då hen menar att detta inte är något som är självklart utan skiljer sig från fall till fall. Att förstå detta är enligt L7 en viktig del i att utvecklas i sitt ledarskap. Ledare 8 (L8) tror att en ledare måste våga ge mycket frihet, men också att man måste rita upp visioner för sina medarbetare så de kan se deras dimension och vad varje medarbetare tillför till den stora bilden.

U3 beskriver att ledarskapsutbildningar kan bidra till att olika deltagare inom ett företag bygger ett förtroende för varandra om man går samma kurs, eftersom man gjort en massa saker ihop så *”skapas ett nätverk och starkare band med folk i företaget som man annars kanske bara tvingar på i fikarummet”*, vilket bidrar till en större känsla av gemenskap.

#### **4.1.3 Förutsättningar**

För att utvecklas som ledare menar U2 att en viktig förutsättning är att man har en egen motivation. U3 anser vidare att en förutsättning för att utvecklas som ledare kräver att man känner sig själv väl, har en god insikt i sina egna beteenden och hur de påverkar omgivningen. Utöver detta, behöver man vara en person som vågar ha tillit till andra människor. Samtliga utbildare lyfter bilden av att intresse och förståelse för sig själv och ledarrollen är av betydelse för att uppnå en varaktig utveckling av sitt ledarskap. U1 är, liksom U2 och U3, även övertygade om att andra organisatoriska aspekter och utvecklingsmöjligheter tillsammans med den egna motivationen har betydelse för hur väl ledare och medarbetare presterar.

Merparten av ledarna framhåller att vissa egenskaper är avgörande för att kunna utöva ett välfungerande ledarskap. Ledare 9 (L9) menar bland annat att det viktigaste för att vara en bra ledare är att man måste kunna *”se människan”*, och hen menar vidare att hur väl man kan göra det till stor del beror på hur emotionellt skicklig man är, och att alla personer inte har en naturlig fallenhet för det. Likaså framför ledare 10 (L10) att vissa ledaregenskaper säkert går att förbättra men att det finns aspekter som man egentligen inte kan lära sig, då alla inte har

samma känsla för och förmåga att tyda vilka olika behov som olika individer behöver. Ledaren 11 (L11) beskriver möjligheterna för att utvecklas som ledare på följande sätt:

Teoretiskt så kan man nog bli bra på det, för man kan ju få alla verktyg och veta hur man ska hantera vissa situationer, och veta hur de går till i förändringar och så vidare. Men sen är det ju annat när man ska konfrontera människor och ha en diskussion med dem och där tror jag att man behöver vara en speciell personlighet för just den biten. (L11)

Att vara ledare innebär följaktligen att man kan ställas inför oförutsägbara och komplexa situationer, och man behöver ha en viss instinkt och personlighet för att kunna hantera de varierande utmaningar som en ledarroll innebär på ett lämpligt sätt (L11). Samtliga respondenter ger dock uttryck för att detta inte är något som är statistiskt utan att man ständigt behöver arbeta på förmågan att utöva ett ledarskap och att möjligheten att förbättra ledarskapet både kommer från praktiskt erfarenheter men även från erhållandet av ny kunskap och nya insikter genom olika former av ledarskapsutveckling.

## 4.2 Möjligheter för ledarskapsutveckling

För att kunna erhålla möjligheten för ledarskapsutveckling utifrån olika former av initiativ och ansträngningar utifrån rådande målsättningar och förutsättningar var reflektion, nya synsätt, bättre verktyg och feedback några av de mest framstående temana som gick att utläsa från respondenternas svar.

### 4.2.1 Reflektion

Samtliga respondenter lyfter på ett eller annat sätt att en viktig del för att kunna utveckla sitt ledarskap är att man avsätter tid för reflektion, framförallt åt självreflektion. Dels för att kunna identifiera och förbättra de brister man har i sitt ledarskap, och dels för att kunna identifiera och utveckla de styrkor man har. U1, U2 och U3 framhåller att delmomenten som ger möjlighet för reflektion hos deltagarna, är ett av de viktigaste inslagen av ledarskapsutbildningar som de är ansvariga för. U3 menar på att även om deltagarna inte upplever att det är något helt nytt som tas upp, så kan syftet med en ledarskapsutbildning ändå vara givande eftersom det är en plats där man uppmanas tänka annorlunda. Hen menar att det är lätt att ledare fastnar i de uppgifter som rör det operativa arbetet, och att man inte tar sig tid i vardagen att utvecklas:

De springer runt i sitt ekorrhjul och jobbar med sina operativa frågor och de behöver få tid till att ja, reflektera över sig själv och utveckla sitt ledarskap. Så, mycket handlar ju om utveckling och det vi lär ut, det vi kommer och berättar och låter de göra övningar kring, det är ju ingen rocket science. (U3)

En förutsättning för att utveckla sitt ledarskap framhåller U3 således är att man möjliggör tid till att reflektera, och ledarskapsutbildningar är en plats som gör detta möjligt. Hen menar på att en ledarskapsutbildning erbjuder möjligheten att få en djupare självinsikt och bättre förståelse för sig själv i relationen till andra.

Just ordet självreflektion återkommer även som en central del i vad man får med sig från en ledarskapsutbildning enligt flera ledare. L12 talar om detta och menar att det är nyttigt att få



tid till självreflektion samt att man också får inspiration av andra ledares tankar eftersom man då får lite nya grepp att ta till. På så vis kan samtal med andra ledare i kombination med tid för reflektion möjliggöra en ökad förståelse för sig själv och andra samt leda till att man omvärderar sitt sätt att handla, enligt L12.

L4 uttrycker det som att man förvisso inte blir någon *“superman eller superwoman”* för att man går en ledarskapsutbildning, men tycker ändå att utbildning ger en hel del och att den medverkade till en bättre förståelse av sig själv. Andra ledare (L9, L12) framhåller också att självkännedom är något man fått med sig från momenten som möjliggjort reflektion i ledarskapsutbildningar de deltagit i. L9 uttrycker att *“det är jätteviktigt att man börjar diskutera med sig själv, vem är jag och hur fungerar jag som ledare. Hade jag inte gått på de här kurserna så hade jag antagligen inte öppnat de här fönstren för självisikt”*. Självisikten som L9 och flera andra beskriver, anses vara en viktig förutsättning för att utveckla sitt ledarskap med en välfungerande kommunikation. För att kunna få insikter i sitt eget beteende och att klargöra förbättringsområden så krävs tid för reflektion men det är inte i alla fall som det räcker.

#### 4.2.2 Nya synsätt

Ibland är det inte tillräckligt att reflektera på egen hand, utan flera respondenter lyfter att man behöver utbyte med andra. En möjlighet med ledarskapsutveckling i form av ledarskapsutbildningar menar L12 är att det kan vara ett mer tidseffektivt sätt att få med sig nya synsätt och kunskaper eftersom dess miljö skapar förutsättningar för lärande. Vidare påpekar hen att det är ett bra sätt att erhålla en relativt stor mängd kunskap och nya insikter på ett effektivt sätt:

För avsätter du tid och sätter X antal personer som har ungefär samma frågeställningar i samma rum, en dag eller ett par dagar tillsammans med en coach [...] som kunskapsmässigt ger de lite metoder, verktyg, målar upp lite scenario men också, bara att skapa miljön och skapa diskussionsatmosfären. Sen tror jag att det tar mindre tid än om man skulle göra det själv, naturligtvis mer tid än om man inte skulle göra det alls men jag tror att bra ledare ger bättre organisationer så jag tror att man får igen det. (L12)

Ledarskapsutbildning beskrivs således av L12 i positiva ordalag och hen poängterar att om man vill ge chefer en grund för ett bra ledarskap så är ledarskapsutbildningar i grupp ett mycket mer effektivt sätt än att alla ska försöka anskaffa samma mängd kunskap på egen hand. Möjligheterna att få diskutera i grupp, där man kan utbyta erfarenheter är lärorikt enligt L12. Även L11 framhåller dessa aspekter, ett sådant nytt sammanhang innebär både ett miljöombyte men även ett utbyte med de andra deltagarna vilket är utvecklande i synnerhet. Ledare 13 (L13) som har deltagit i många utbildningar delar uppfattningen att det är bra att komma ifrån arbetsplatsen och få ett miljöombyte men framhåller dock en annan aspekt om varför det är bra att delta i ledarskapsutbildning:

Erfarna chefer som går på utbildning inom ledarskap, det är inte för att man ska lära sig nya saker [...] Det är mest bara för att man påminner sig själv, vad var det nu jag skulle tänka och hur var jag nu som person igen, hur skulle jag då hantera sådana här situationer och så vidare. Och sen att få det här perspektivet att komma ifrån jobbet, jag tror det är skitviktigt. (L13)

L13 är av åsikten de första utbildningarna var mycket lärorika men menar nu att hen inte lär sig så mycket nytt genom att gå utbildningar, utan att det nu framförallt handlar om att bli påmind och friska upp minnet. Av denna anledningen fortsätter L13 att kontinuerligt delta i ledarskapsutbildningar eftersom det är bra att komma ifrån sina dagliga rutiner och träffa andra i samma yrkesroll. Utöver att få ett rent fysiskt miljöombyte och möjligheter till interaktion med både utbildare och andra ledare, erbjuder initiativ för ledarskapsutveckling såsom ledarskapsutbildningar ofta nya idéer och perspektiv som deltagarna kan ta del av (U1, L6). Det är ett tillfälle att få annorlunda insikter dels från de nya tankegångar man får ta del av, och dels från andra deltagares erfarenheter. Dessa inslag i utbildningen där man får möjlighet att diskutera menar även L12 är särskilt givande, eftersom det kan vara till stor hjälp att diskutera ledarskapsperspektivet med andra ledare. Denna åsikt delas av annan ledare, L11 som anser att ledarskapsutbildningar är ett bra forum för att kunna dela med sig av sina tankar och utbyta erfarenheter kring de svårigheter man ställs inför i sin ledarroll. Ett förtydligande av vad man kan ha stor nytta av är dels andras tidigare erfarenheter om man står inför ett liknande scenario som någon annan chef delat med sig av kring hur de hanterat det. Dels att om man under ett tillfälle där det ges för öppen diskussion att man kan lyft och få input av hur man hantera eventuella utmaningar man står inför i sin ledarroll:

Ofta när man är inne i ett ämne så kan de vara bra att diskutera det just utifrån ett ledarskapsperspektiv med någon som inte kan sakfrågan, för då kan man isolera och titta på ledarskapsfrågor och hur man hanterat någonting och det är väldigt hjälpsamt [...] Men det har oftast väldigt mycket att göra med läraren och den kunskapen den delar med sig av och de andra som deltar i utbildningen, det är nästan hälften i alla fall... (L12)

Övningarna och samtalen som erhålls under ledarskapsutbildningen är av betydelse, L12 påpekar att det är dessa som kan vara hjälpsamma om man ska gå därifrån och tänka på ett annorlunda sätt, och kunna ta med sig andras lärdomar av tidigare erfarenheter in i nya situationer man kan komma att stå inför i sitt ledarskap.

En mer fokuserad metod för ledarskapsutveckling beskriver flera av respondenterna är ledarskapscoachning. U3 berättar om coachning som en stor hjälp för många ledare i chefsroller. *“Och om det är en duktig coach så ställs frågor på ett sätt så att den som blir coachad, berättar för sig själv vad det är den behöver göra för att lyckas med den utmaning man står inför eller uppnå det målet man har satt upp.”* (U3) Mycket handlar om att ge stöd och vägledning till den som coachas. Detta nämner även ledaren L13 om som ett skäl till att genomgå ledarskapscoachning, specifikt vad gäller problem av lite mer känslig natur och svåra frågor:

När man har någon man kan bolla med och speciellt när det är känsliga saker [...] så kommer man ofta på att ja, just det, det var det jag skulle göra, eller jag får inte missa detta eller jag ska tänka på det och så vidare. Så det är ju inte mer än bara någon som sitter och lyssnar. (L13)

L13 tycker att det har varit till stor hjälp när svåra beslut ska tas och menar att det delvis beror på att man med en ledarskapscoach kan få hjälp att få syn på sådant man själv förbisett. Samtalen med en coach kan på så vis ge ledare nya infallsvinklar och hjälp att navigera i det

som beskrivs som lite mer svåra ledarskapsfrågor. L13 säger att hen ibland upplever chefsrollen som ganska ensam och att ledarskapscoachning har varit ett sätt att få det stöd som man saknar när man inte alltid har en egen chef att gå till.

### 4.2.3 Bättre verktyg

En annan aspekt som en del ledare lyfter fram som något som varit till nytta i utveckling av deras ledarroller är de verktyg som de fått med sig av att delta i ledarskapsutbildningar. Många beskriver att ledarskapsutbildningar bidragit till att de ”fått en verktygslåda” (L14) bestående av ledarskapsteorier och i många fall praktiska metoder. U1 påpekar även detta som en av de centrala anledningarna till varför man bör genomföra en ledarskapsutbildning. Hen menar att en förutsättning för att man ska kunna växa och utveckla sin ledarskapspotential är att man behöver kunna förstå ledarskapets mekanismer och ha saker att ta till och det är här verktygen spelar roll:

Verktyg i vår värld, är att jag har en modell för kommunikation, om jag fastnar, jag fattar inte hur jag ska få ut de här budskapet, ja men då lär vi ut en modell som man kan använda sig av, ren retorik men det är ett verktyg. Ett annat exempel kan vara varför är det så jobbigt när vi ska göra den här förändringen? Ja, då är verktyget kunskap om vad som händer med oss människor. (U1)

U1 talar om vikten av att ha verktyg för att kunna hantera de situationer man hamnar i som ledare. På så vis kan praktiska metoder och modeller vara en hjälp i ledarrollen. Flera ledare, däribland L7 tar upp att de lärt sig mer om hur man ska tillämpa ett situationsanpassat ledarskap, där man ska agera annorlunda utifrån den kontext man befinner sig i. Att man som ledare måste förstå att medarbetarna är i olika faser och behöver då olika mycket stöd. En annan ledare, L8 som lärt sig om metoden för ”*aktivt lyssnande*” under en utbildning, menar att detta verktyg varit till hjälpsamt vad gäller att få en bättre relation med medarbetarna:

Något som jag försöker jobba på är aktivt lyssnande och det är något som jag vet att vi tränade på under utbildningen. Inte bara att höra utan att lyssna in vad, när man diskuterar helt enkelt. Sen coachning också, att man inte själv ska sitta inne på alla svar, utan mer kanske att man kan ställa följdfrågor för att hjälpa medarbetarna framåt. (L4)

Ett framträdande fokus under utbildningen som L4, minns tillbaka på, förklarar hen är de kommunikativa delarna av ledarskap. Detta är även något som hen tagit med sig och haft stor användning av i sitt arbete, eftersom hen anser att mycket handlar om att vara lyhörd och använda en coachande ledarstil gentemot sina medarbetare.

### 4.2.4 Feedback

Feedback är något som samtliga utbildare framhåller som något som ger möjligheter till förbättring av deras arbete med att utveckla ledare på ett effektivare sätt (U1, U2, U3). U1 beskriver att man som utbildare dock enbart har möjlighet att utvärdera vilka kunskaper en deltagare erhållit av utbildningen, samt upplevelsen av en utbildare/coach och att de egentligen inte kan gå längre än så med att få och ge feedback. Ur ett ledarperspektiv ser L4 att utvärdering som främst sker i anknytning till respektive ledarskapsutbildning eller coachningsperiod har

fått positiva effekter, då man får möjlighet att bedöma upplevelsen och utfallet av själva processen i sig. Utifrån sin långa karriär, uttrycker L4 att:

I början så var det knappt några direkta utvärderingar, men nu har det varit mer och mer varje år. Vilket är jättebra, för då får ju de som håller i utbildningen reda på vad som kan göras bättre till nästa gång. Och det är väl tack vare feedbacken som de är så pass bra som de verkligen är idag. (L4)

L4 talar utifrån de interna utbildningarna som den egna arbetsplatsen förmedlar och utvärderar. L4 menar att feedbacken från utvärderingarna bidrar till att stärka kvaliteten på ledarskapsutbildningar och i förlängningen får det en positiv inverkan på deltagarna. Då innehållet blir mer tillgängligt och applicerbart, kan de få en större effekt i form av förbättringar av ledarskapet i det dagliga arbetet.

Ett annat perspektiv som flera ledare lyfte fram var vad gäller feedback är sådan som sker i yrkesrollen som ledare. att en mer omfattande uppföljning av deltagarnas målsättningar gällande initiativ för ledarskapsutveckling skulle kunna gynna och möjligen förstärka effekten genom utvärderingar och feedback från kollegor. L7 menar att det antagligen skulle vara gynnsamt med ytterligare uppföljningar efter en genomförd kurs i ledarskaps eftersom om man går en kortare utbildning så *“kanske det är en sak som man tar med sig, för det andra glömmar man liksom bort.* (L7) Hen anser också att fler uppföljningar och feedback i organisationen kring ledarrollen och ledarskapet vore positivt för att öka möjligheten för ledarskapsutveckling eftersom man då blir påmind av vad man lärt sig om hur man ska utöva ett ledarskap och de verktyg som kan vara till nytta i praktiken.

### **4.3 Hinder för ledarskapsutveckling**

Respondenterna gav uttryck för att tid, fel fokus, yttre omständigheter samt bristande motivation var saker som direkt eller indirekt i vissa fall agerar som hinder för ledarskapsutveckling, i samband med redogörelserna för möjligheterna.

#### **4.3.1 Tid**

Tiden eller snarare bristen därav är en faktor som flera respondenter tar upp vad gäller begränsningar. Flera respondenter (L8, L10, L11, U2 och U3) ger uttryck för att det saknas tid i flera avseenden. Att det saknas tid att förbereda sig ordentligt inför specifika utvecklingsinitiativ såsom ledarskapsutbildning. Dessutom upplevs det vara svårt att sedan ta till sig de kunskaper man erhållit, på ett djupare plan vilket hänförs till att det saknas tid till att bearbeta och förankra det man lärt sig. U2 har själv en bakgrund som ledare och är förhållandevis positiv till ledarskapsutbildningar men medger att det finns begränsningar för ledarskapsutbildningar och nämner att tidsbrist är största orsaken till detta:

Det blir ganska mycket skrapande på ytan och det är också min kritik till ledarskapsutbildningar. För det är liksom en inspirationskälla då du får ganska mycket teorier, du får massa information och du tycker att det är så himla intressant för du får själv så här, jobba med dig själv och sen går du ut i vardagen och vips så är man tillbaka i gamla fotspår eller gamla hjulspår. (U2)

U2 syftar på att det är svårt att bryta gamla vanor om man inte har möjlighet att lägga ner tid och energi på att aktivt implementera nya kunskaper och arbetssätt. Även ledaren L5 instämmer i U2s uppfattning om att ledarskapsutbildningar är ytliga och tycker att det beror på att det ofta inte ges tid innan och efter för att kunna reflektera och bearbeta det man gått igenom. Brist på tid anges också som skäl till varför det kan vara svårt att skapa förändring av något slag utifrån kunskaper och nya idéer från ledarskapsutbildning. L13 menar att utbildningarna är bra för att man får massa nya idéer om hur man kan göra saker bättre i organisationen. Dock upplever L13 att det är svårt att få tiden att räcka till för att faktiskt göra något av det. *“Nu ska man implementera det i sin verksamhet. Och så kör man på i två, tre veckor och tänker nu jävlar, nu ska jag göra detta! Sen kommer man tillbaka efter ett halvår och märker, jag gjorde ju inte ett skit av det som jag lärde mig.”* L13 anger att tiden är den främsta orsaken till att det är svårt att implementera de idéer som hen fått med sig efter att deltagit i ledarskapsutbildningar. När L13 kommer tillbaka till arbetet kommer annat emellan som gör att tiden inte finns för att dra igång förändringar eller nya arbetssätt. Detta är en uppfattning som L13 delar med L11, L12 och L15. De bekräftar att tiden är en begränsande faktor vad gäller att realisera idéer som de fått under ledarskapsutbildningar de deltagit i. Dessutom talar L15 om att tidsbrist även spelar in när det handlar om att sända sina egna medarbetare på mer omfattande utbildningar i ledarskap. Hen menar att man behöver tid för reflektion för att ledarskapsutbildning ska ge önskvärd effekt och har därför i egenskap av chef varit restriktiv med att sända sina medarbetare på utbildningar:

Om jag skickar iväg någon på en utbildning, så måste jag se till att medarbetaren har luft och tid i sin 40-timmarsveckor-agenda att kunna jobba med detta, att smälta det här, att ha någon kollega att kunna bolla med, någon som har gjort samma sak. För att skicka någon på det här och sen då gå till kolgruvan med en gång på måndag morgon, det är inte bra. (L15)

L15 ger sin åsikt kring utbildningar utifrån att hen har märkt att det är svårt att säkerställa att effekten av ledarskapsutbildningar består. Att det ofta inte finns tid till uppföljning gör att för mycket ansvar hamnar på den enskilda individen att göra något av det. Detta har gjort L15 lite återhållsam när det kommer till att skicka sina medarbetare på ledarskapsutbildningar.

#### **4.3.2 Fel fokus**

Det framgår av respondenternas svar att ett ytterligare problem för ledarskapsutveckling är att fel form av initiativ för ledarskapsutveckling tillämpas. Det mest förekommande skälet till att det upplevs som att det blir en felprioritering är brist på yrkeserfarenhet. Flera respondenter ger uttryck för att de olika insatserna de själva deltagit i eller skickat sina egna medarbetare på landat fel på grund av att de inte haft en praktisk erfarenhet att hänga upp sina nyvunna kunskaper på. Enligt L15 genomgås ledarskapsutbildningar för tidigt och med för lite erfarenhet av ledarrollen:

Jag tycker att man går på de här utbildningarna som väldigt ung, när man egentligen inte har en erfarenhet och det är det jag ville komma till. Att man framförallt då måste vara mentalt redo. Jag tycker att vi slänger väldigt mycket pengar i sjön på de här utbildningarna. Det kan vara mycket

mer givande med seminarier, att man lyssnar på andra ledare, hur de jobbar. Så jag är ju egentligen sinnebild för nej till ledarkurser. Var redo istället, ha hellre en mentor. (L15)

Man behöver alltså enligt L15 ha ett visst mått av erfarenhet och vara mogen nog att kunna tillgodogöra sig all den kunskap som vanligtvis förmedlas under ledarskapsutbildningar. Det finns flera andra initiativ som kan bidra till en utveckling av ledaregenskaper. Hen lyfter dels fram mentorskap som en mycket bra metod. Utöver det lyfter L15 också fram att det är viktigt att som ledare bidra till att medarbetare, som behöver utvecklas i sin egen ledarroll får möjlighet till detta genom utmaningar i yrkesrollen. Det menar hen verkligen kan bidra till att erhålla den erfarenhet som behövs för att kunna tillgodogöra sig ledarskapsutbildningar i större utsträckning. L15:s åsikt om att man behöver ha lite erfarenhet att hänga upp utbildningen på överensstämmer med L4 som ger uttryck för hur hen själv upplevde ledarskapsutbildning:

Jag tror gott att man kan vänta ett halvår eller ett år innan man går kursen. För då har man lite mer att bidra i diskussionerna och praktiska exempel. För det känner jag att jag hade ingen att tillämpa det på, klart att jag kunde applicera det på mig själv men om man inte leder ett team så blir de ju väldigt krystat. Så ett halvår, ett år, så att man ändå fått möjlighet att prova på rollen och får gå på de här minorna för det gör man ändå. (L4)

När man inte har någon praktisk erfarenhet från en chefsroll är det svårt att både tillföra någonting till diskussionen, men även att sedan kunna försöka omsätta lärdomarna i verkligheten. L4 påtalar i samband med detta att det viktigt att sträva efter att försöka varva teori och praktik vad gäller ledarrollen då hen menar att det gör det enklare att tillämpa kunskaper från exempelvis en utbildning rent praktiskt och vice versa.

### 4.3.3 Yttre omständigheter

Det upplevs också finnas organisatoriska svårigheter med att omsätta de kunskaper och lärdomar som följer efter en genomförd utbildning. Flera respondenter vittnar om att de lärt sig mycket och tagit med sig många idéer från utbildningarna, men att dessa sedan visat sig svåra att genomföra. Skäl till att det är svårt att tillämpa de nya kunskaper och idéer man fått med sig från utbildningen anges enligt L11 vara beroende på organisationen. L11 menar att organisationen kan vara uppbyggd på så vis att trots att du har ett ledaransvar så finns inte möjligheterna att implementera *”förändrade arbetssätt eller en ny modell för kommunikation”* och man har inte mandat nog att genomföra det man vill. Liknande svårigheterna med att tillämpa teoretiska kunskaper i det praktiken återkommer hos flera av respondenterna (L6, L7, L9, L13, L14).

L9 uttrycker att det kan vara svårt att omsätta de insikter och nya strategier som man lär sig i verkligheten *”för det är ju människor man har att göra med, kulturer, saker kan inträffa och då spelar det ingen roll egentligen vad du har med dig teoretiskt.”* . Men hen menar vidare att det inte betyder att man ska sluta att sträva efter att förbättra sitt ledarskap. L9 talar också om komplexitet i ledarrollen *”ledarskapsutbildningen lär dig en färdighet, du får med dig något nytt men sen måste du kalibrera det mot verkligheten, hur funkar det här och nu?”*, hen menar att ledarskapsutbildning och praktisk tyvärr inte alltid är så lätt att kombinera eftersom man måste ta hänsyn till hur organisationen och dess verksamhet verkligen fungerar i verkligheten.

#### 4.3.4 Begränsningar på individnivå

Ett annat hinder för en gynnsam ledarskapsutveckling anges bestå i de begränsningar som av olika anledningar kan härledas till den enskilda individen. Detta är något som de tre utbildarna (U1, U2, U3) belyser. För att ta tillvara på de olika initiativ för ledarskapsutveckling som ledare deltar i krävs enligt U3 att de har en egen inre motivation. U2 talar framförallt om ledarskapsutbildningar och menar att för att denna form av ledarskapsutveckling ska bli framgångsrik behöver personen ifråga vara motiverad att göra något av utbildningen:

Mitt ansvar ligger inte i att se till att den ledarskapsutbildningen ligger fast i person X och att den skall vara förankrad nu och för alltid. Det är inte mitt ansvar, mitt ansvar är att se till att jag har gett dig förutsättningar att förstå dig på dig själv lite bättre. [...] Du har ett ansvar att använda de verktyg du får. Vi är där och ger förutsättningar och sen måste man som individ själv ta ansvar för sin utveckling. (U2)

När det kommer till att säkerställa att effekten av en utbildning håller i sig är det således enligt U2 upp till individen själv att ansvara för detta, efter att ha fått de förutsättningar och verktyg som kan vara till nytta för utvecklandet av ledarskapsförmågor. Flera ledare delar den åsikten med utbildarna, att man själv måste ta ansvar för sin ledarskapsutveckling. L8 uttrycker att hen går tillbaka och repeterar kunskaperna från ledarskapsutbildningarna hen har deltagit i. *“Ibland så tar jag faktiskt fram mitt lilla häfte och kollar i mina anteckningar. Det handlar väldigt mycket om vad man gör av det, hur man vill utveckla sig. Jobbar man med sig själv så får man ut mycket av det, det är jag helt säker på.”* L8 är av åsikten att med ett ledaransvar följer också ett ansvar att hålla igång sin självutveckling.

Den formen av ledarskapsutveckling som enligt flera ledare (L5, L7, L11, L12, L14) anses vara mest avhängig individens egen motivation är ledarskapscoaching. Dessa ledare som alla deltagit i individuell ledarskapscoaching ger uttryck för att det måste finnas vissa förutsättningar för att få ut något givande av ledarskapscoaching. Det är viktigt menar (L12) att man inte känner sig tvingad att delta i coaching, då det är en mycket mer intim form av ledarskapsutveckling. Det är enligt L14 oerhört viktigt att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan coach och ledare. *“Det är lite speciellt med coaching, för du måste ju ha förtroende för coachen så att du vågar vara ärlig med den.”* Man måste enligt L14 känna sig tillräckligt trygg för att kunna vara ärlig och villig att blotta sina brister för att en coach ska kunna hjälpa till med vägledning som faktiskt får önskvärd effekt.

Däremot framhåller U2 att man i grund och botten är den man är och tror att *“man laborerar och man mixar utifrån de erfarenheter man har och framförallt utifrån den personen man är”*, vidare menar hen att man någonstans kan försöka, föreställa sig, och tänka efter att ha fått till sig väldigt mycket teorier att *“Yes så ska jag bli, men så har man en inre kompass angående om man, har ledarskapet i sig och man måste vara sig själv”*. Det kan således finnas inneboende begränsningar, varför man inte utvecklas som ledare eller i ledarskapet trots att man har motivationen och tar ansvar för sin egen utveckling. Det kan även vara så att ledare inte har energin som krävs att utöver sina vardagliga arbetsuppgifter ägna sig aktiviteter som leder till självutveckling, påpekar U1.

## 5 Analys

För att skapa en förståelse och klarhet för temana som framkommit i empirin i förhållande till studiens forskningsfråga, redogörs nedan för en analys av studiens resultat. Resonemang och antaganden som ligger till grund för vår analys av studiens empiriska material redogörs för i teoriavsnittet.

### 5.1 Upplevda effekter av olika former av ledarskapsutveckling

Att ledarskapsutveckling inte är något som sker på ett enda sätt, utan att det varierar i mycket hög grad är något som går att utläsa av respondenternas berättelser. Sammantaget uppvisar de en bild av att ledarskapsutveckling i många fall skiljer sig åt, vilket kan förklaras både i att begreppet kan inbegripa många olika aspekter samt att ledarskapsutveckling är ett ytterst kontextbundet fenomen. Att respondenterna förknippar innebörden av ledarskapsutveckling olika kan dels förklaras i att ledarskap är ett mycket abstrakt begrepp och eftersom det inte finns någon allmänt använd definition av begreppet medför det ett tolkningsutrymme. Day's (2000) konceptuella distinktionen mellan ledar- och ledarskapsutveckling kan förtydliga skillnader och möjliggöra jämförelser i studiens resultat.

Merparten av respondenterna talar främst om ledarskapsutveckling i den bemärkelse som Day (2000) benämner *ledarutveckling* eftersom de lyfter fram att målet med initiativ är att man som enskild ledare ska förbättra egenskaper och förmågor vilket kan kopplas till att effekterna sker i form av nyvunna individuella kompetenser. Det grundantagande som kan förklara detta förhållningssätt till ledarskapsutveckling är att ett mer effektivt ledarskap sker genom utvecklandet av individuella ledare. Det leder således till en förstärkning av mänskligt kapital, samt att ledarskap är något som man adderar till en organisation för att förbättra social och operativ effektivitet (Day, 2000). En ökad självmedvetenhet och tillit till sig själv och sin förmåga att förhålla sig till andra, bidrar till en utökad kapacitet att bli en mer effektiv ledare. Genom initiativ för ledarskapsutveckling i egenskap av en ledarroll, kan färdigheter utvecklas som en bättre anpassningsförmåga och möjlighet att kunna hantera olika utmaningar man som ledare ställs inför.

Det andra synsättet som lyfts fram på ledarskapsutveckling kan förklaras i termer av det som Day (2000) beskriver som *ledarskapsutveckling*, här är målsättningen med utvecklingen att skapa ett tillåtande klimat som främjar samarbete och tillit i organisationen. Det handlar mer om hur den enskilda ledaren, genom deltagande i ledarskapsprocesser, kan bidra till att stärka det sociala kapitalet i gruppen och organisationen. Utveckling av ledarskap är något som till stor del sker genom tillämpning av ledarskap och styrkan i ledarskapet återfinns i de organisationens sociala resurser. Interaktioner och utbyte med andra, samt ett främjande och stödjande klimat bidrar till att initiativ för ledarskapsutveckling får bestående och positiv effekt.



Att kombinera flera olika former av *formella utvecklingsinitiativ* stärker möjligheten att de ska få avsedd effekt. De teoretiska kunskaper som man får ta del av under renodlade ledarskapsutbildningar kan med fördel förankras på ett djupare plan om möjlighet, att via coachning eller i något annat forum, få diskutera utmaningar som kommer med en ledarskapsroll. Att delta i coachning kan även leda till att ledare tar tag i och arbetar mer intensivt med hur man ska hantera de förmågor och brister som framkommit under andra former av ledarskapsutveckling, vilket medfört en bredare insikt i sina egna beteenden. Reflektion kring detta kan leda till djupare självinsikt och en bättre förståelse för sig själv. Självkännedom vad gäller vad som motiverar en att prestera i olika organisatoriska sammanhang, det vill säga *ledarskapsutveckling på individnivå*, kan även medföra effekter när det gäller relationer till andra. Reflektion som öppnar upp för nya synsätt och kunskapsutbyte med andra, både genom initiativ som är nära det operativa arbetet i form av utmanande uppdrag, således *utvecklingsaktiviteter i praktiken*, eller externa utbildningar som inbegriper moment för diskussion mellan deltagarna kan leda till att man får till sig nya tankebanor. Effekter av detta slag kan hänföras till Day's (2000) resonemang förutsatt att initiativen är väl anpassade till erfarenhetsnivån.

Ledarskapsutbildning och ledarskapscoachning faciliterar en fysisk och tidsmässig möjlighet för reflektion, som innebär att effekterna av dessa initiativ kan bidra till det som Day (2000) benämner *ledarutveckling*. En annan effekt från dessa initiativ för ledarutveckling är en djupare självinsikt och bättre förståelse för sig själv och i relation till andra, vilket kan hänföras till innebörden av *ledarskapsutveckling*. Detta eftersom reflektion i egenskap av att man reflekterar kring nya insikter och idéer bidrar till att man kommer till en djupare insikt om sina egna beteenden. Ytterligare en gynnsam effekt av ledarskapsutveckling framgår vad gäller att få bättre verktyg att hantera sin yrkesroll och dess utmaningar. Strategier för ett bättre samspel med medarbetare samt metoder för tydligare kommunikation leder till ett större socialt kapital i organisationer.

## **5.2 Aspekter som påverkar ledarskapsutveckling**

En viktig aspekt för ledarskapsutveckling är hur förutsättningarna ter sig. Förutsättningar för att utveckla ledarskapet anses av vissa bero på egenskaper man har och för andra är det avhängigt hur motiverad individen är. Denna syn tar stöd i teori för ledarutveckling, där både ledarskapsattribut och egenskaper liksom självmotivation lyfts fram som grundläggande förutsättningar (Day, 2000; Yukl, 2013).

En annan aspekt för att utveckla ledarskapet är att få möjlighet att ingå i nätverk där man kan erhålla kunskaper och inspiration från andra ledare. Ledarskapsutbildningar kan vara ett forum som möjliggör den sortens nätverkande. Att dra nytta av andra ledares erfarenheter och insikter bidrar till nya synsätt när det kommer till sätt man kan agera för att hantera vanligt förekommande utmaningar man kan stöta på, från samarbetssvårigheter till problem med att kommunicera sitt budskap. Att få komma ifrån de operativa uppgifterna och ha tid att ägna sig åt utvecklingsaktiviteter, menar flera respondenter är en central del för att kunna utveckla sitt ledarskap med hjälp av nya synsätt. *Formella utvecklingsinitiativ*, kan på sätt och vis vara ett

tidseffektivt sätt att tillgodogöra sig kunskap om ledarskap om de erbjuder en plattform för diskussioner, där man kan få råd vad gäller hur man praktiskt kan tillämpa strategier eller taktiker på ett effektivare sätt. Speciellt om man utgår från antagandet att ledarskap är viktigt och att bra ledare ger bättre organisationer, vilket är en bild som man kan tyda tendenser av att många har. Om inte ledarskapsutveckling görs till en prioritet och medarbetare uppmanas att vid behov avsätta tid till att reflektera, är det svårt att få eventuella insikter som skulle kunna komma till nytta för organisationen. Initiativen behöver vara lämpade för och överensstamma med organisationens övergripande strategi och dess värderingar (Yukl, 2013).

Det finns flera andra aspekter som också påverkar, både när det kommer till kapaciteten att engagera sig i ett mer effektivt sätt både i ledarskapsroller och förhållande till sociala aspekter. Trots att man har motivationen och kunskapen att tillämpa nya strategier och verktyg som man erhållit antingen genom *formella utvecklingsinsatser* eller *ledarskapsutveckling på individnivå* så är det av yttersta vikt att organisatoriska aspekter stödjer och uppmuntrar möjligheter att implementera nya arbetsätt. Om det inte finns en *lärandekultur* i samstämmighet med de verktyg och kunskaper som erbjuds på ledarskapsutbildningar kan det inte komma i uttryck som ett effektivare ledarskap i organisationen. Verkligheten innebär också en större komplexitet än vad man kan förutspå, vilket innebär att ett beteende som fungerar utmärkt i ett sammanhang inte nödvändigtvis behöver vara lämpligt i ett annat. Svårigheter i att kalibrera mot verkligheten och ta hänsyn till yttre omständigheter, kan kopplas till att det inte nödvändigtvis är något som är inom individens egen kontroll, eftersom, oavsett vad man gör och vilka aktiviteter man ägnar sig åt, resulterar intentionen inte alltid i önskvärda effekter (Crevani, 2018).

Fel fokus på initiativen är ytterligare en betydande aspekt som påverkar ledarskapsutveckling eftersom faktorer likt avsaknad av erfarenhet eller att man inte är mentalt redo, har inverkan på möjligheter att tillgodogöra sig information och förmågan att förstå djupare resonemang gällande ledarskap. I dessa fall är mentorskap ett särskilt givande tillvägagångssätt för ledarskapsutveckling, eftersom man på så vis kan få individbaserad feedback och ett utbyte med mer erfarna personer som besitter djupare kunskaper. Feedback knyts också till andra tillvägagångssätt för ledarskapsutveckling, det är en metod som används både vid olika former av *formella utvecklingsaktiviteter* men framförallt i organisationer för att utvärdera ledarna och i förlängningen deras eventuella utveckling av ledarskapsförmågor. Feedback omnämns också som något som sker i form av utvärdering av ledarskapsutbildningar och coachning för att förbättra dessa initiativ. Utvärdering och feedback på olika former av initiativ för ledarskapsutveckling kan på så vis ha direkt och indirekt betydelse. Dock riskerar möjligheten för *ledarskapsutveckling på individnivå* att brista som del av den överskådliga ledarskapsutvecklingen i de fall individen inte har en egen motivation att utveckla sig själv och sina förmågor. Ledarskapsutbildarna visar tydligt på att deras räckvidd bara når så långt, sen är det upp till individen att själv fortsätta och ta ansvar för sin egen utveckling. En betydande aspekt som påverkar ledarskapsutveckling är således att det inte finns begränsningar på individnivå eftersom det hindrar utvecklingen.

## 6 Diskussion och slutsats

För att knyta an till studiens problemformulering och syfte som har varit att undersöka hur effekten av ledarskapsutveckling upplevs och vilka faktorer som påverkar detta, följer en avslutande diskussion och slutsats kring hur studiens resultat kan anses vara ett bidrag.

### 6.1 Diskussion

Att genomföra en kvalitativ tvärsnittsstudie innebar en möjlighet att få ett bredare perspektiv på ledarskapsutveckling, eftersom data samlades in från ett flertal organisationer och individer med olika erfarenheter. Att denna studie kom att utgå från ledarskapsutveckling på en övergripande nivå grundar sig i en tanke kring att huvudbidraget inte skulle gå förlorat. Det var även naturligt att utgå från ett vidare perspektiv eftersom vi var intresserade av fenomenet ledarskapsutveckling i sin helhet vilket är skälet till att vi inte preciserade ämnesvalet till ett snävare syfte. Eftersom vi valde att undersöka fenomenet ledarskapsutveckling så skulle det inte vara till nytta att endast, som Boyce et al. (2010) titta på utveckling av ledare, eller exempelvis utifrån ett perspektiv enbart fokusera på ledarbeteende, eftersom ledarskapsutveckling inbegriper så mycket mer. Det kan även ifrågasättas hur lång räckvidden faktiskt är vad gäller studier som förespråkar initiativ som uppmuntrar till självförbättring på individnivå. Risken är att problem eller utmaningar förväntas lösas med hjälp av mer ledarskap eller självledarskap när det krävs andra angreppssätt (Larsson et al. 2017). Det framgår att de olika former för ledarskapsutveckling som figurerat i denna studie upplevs ge övervägande positiva effekter för individen. I en större kontext kan denna studie bidra till att belysa vikten av att ha ett holistiskt synsätt när det kommer till initiativ för ledarskapsutveckling i organisationer.

Eftersom större förståelse och mer kunskap om ledarskapsutveckling är av relevans för både organisationer och enskilda ledare som önskar utvecklas, är det av intresse att återkoppla till problemformuleringen och framföra några implikationer för praktiker som studien kunnat påvisa. Det är utan tvekan på så vis att ledarskapsutveckling inbegriper många utmaningar och att hänsynstaganden när det kommer till på vilka sätt man kan utveckla ett ledarskap eller hur initiativ för ledarskapsutveckling bör utformas. Studiens resultat visar att det i grunden är viktigt att anpassning görs gentemot den individ eller kontext det handlar om. Beroende på vilka målsättningar och förutsättningar som ligger till grund för ledarskapsutveckling så bör nivån och inriktningen se annorlunda ut. Utifrån de olika förhållningssätten som finns till ledarskapsutveckling så kan man tänka sig att inställningen som Couch & Citrin (2018) framför är bättre lämpad där fokus ligger på att förbättra ett fåtal kompetenser hos individuella ledare som saknar erfarenhet och en grund att stå på, medan en nivå där uppmärksammande av komplexiteten och motsägelserna som ledarskap som process verkligheten innebär kommer mer till nytta för erfarna ledare (Vince & Pedler, 2018). Dessa tillvägagångssätt kan vara till nytta i olika sammanhang eftersom det, som även Day (2000) framhåller, är viktigt att organisationer har med sig att man kan utgå från båda förhållningssätten samtidigt, det vill säga så att utveckling av individuella ledare inte ersätter utan överskrider utvecklingen av ledarskap.

Man måste helt enkelt beakta kontextuella faktorer vid ledarskapsutveckling och här har alla involverade parter ett ansvar och kan påverka hur tillvägagångssätt för ledarskapsutveckling kan ske och hur det kommer att se ut i framtiden. Beslutsfattare i organisationer kan påverka vilka formella initiativ som implementeras, samt har ett ansvar för organisationskulturen. Ledarskapsutbildare har ett ansvar i att ta till sig de forskningsframsteg som gjorts på området, och det kommer antagligen krävas att ledare tar ett allt större ansvar för sin egen utveckling för att hantera de utmaningar dagens komplexa och föränderliga marknad medför. Det behövs dock mer forskning för att bidra med empirisk evidens om huruvida det går att hänföra en påvisad förbättring i effektiviteten av ledarskapet till specifika satsningar på olika former av ledarskapsutveckling i organisationer. Däremot råder det konsensus om att andra faktorer, såsom praktisk erfarenhet, är något som faktiskt bidrar till utveckling av nödvändiga ledarskapskompetenser för att kunna utöva ett effektivt och välfungerande ledarskap (Yukl, 2013; Day et al. 2014).

### **6.1.1 Studiens begränsningar**

En studie av denna omfattning har inte en god möjlighet att erhålla generaliserbara resultat, detta kan hänföras till forskningens subjektiva natur och att resultaten riskerar att bli skeva eftersom forskningsprocessen kan anpassas allteftersom processens gång. Däremot anser vi som tagit del av upplevelser utifrån en extern utgångspunkt, med begränsad förförståelse av fenomenet, att kunskap ändå utvecklats genom de teoretiska tolkningarna av informationen respondenternas delat med sig av gällande hur de uppfattar ledarskapsutveckling. Detta har inneburit att en djupare förståelse, tolkning och problematisering av vilka faktorer som påverkar effekten av ledarskapsutveckling presenteras i forskningsrapporten.

Dock, vill vi understryka att all forskning, vår egen likväl som den underbyggda teori och tidigare studier som är inkluderade i rapporten, samt synsätten som framkommer i inledningskapitlet baseras på bidrag som man vid denna tidpunkt kan påstå är framstående. Som vi redan nämnt vid ett flertal tillfällen så befinner sig ledarskapsutveckling som forskningsfält, ännu i en primitiv fas. Förståelse och kunskap om effekter av olika former av ledarskapsutveckling eller hur man på ett fördelaktigt sätt bör utforma initiativ samt under vilka omständigheter, är ännu i hög grad öppet för debatt.

### **6.1.2 Förslag på fortsatt forskning**

Vetenskaplig forskning har potentiellt mycket att bidra med när det kommer till förståelse och förbättring av ledarskapsutveckling i organisationer, i synnerhet när det kommer till att undersöka olika praktiker och processer, för att medverka till ett bättre ledarskap. Vi skulle efter avslutad studie vilja ge förslag på fortsatt forskning och peka på det kunskapsunderskott som finns när det kommer till ledarskapsutveckling i en svensk kontext, samt i större utsträckning undersöka hur personer som inte har en formell ledarskapsroll men ändå deltagit i initiativ för ledarskapsutveckling i organisationer upplever effekter och aspekter i relation till ledarnas upplevelser.

## 6.2 Slutsats

Efter genomförd studie kan vi konstatera att ledarskapsutveckling är ett mycket komplext fenomen, dels eftersom ledarskapsutveckling inbegriper många olika former vad gäller mål och dels när det kommer till mängden tillvägagångssätt.

Med det i beaktning, kan vi notera att det fanns en samstämmighet gällande uppfattningar om effekten av olika former av ledarskapsutveckling som lyftes av ledare och utbildare men att synen mellan respondenterna skiljer sig åt när det kommer till tillvägagångssätten. Vad gäller gynnsamma effekter av formella initiativ för ledarskapsutveckling och utveckling av enskilda ledare kan man tyda fördjupad självinsikt, bättre kognitiva och beteendemässiga strategier och stärkt samarbetsförmåga. Effekterna av olika former av ledarskapsutveckling förstärks om det finns ett tillåtande klimat och om nivån på olika former av initiativ för ledarskapsutveckling är anpassade på en lämplig nivå och i linje med övergripande strategiska mål i det operativa arbetet.

När det kommer till vilka aspekter av initiativ för ledarskapsutveckling som ledare och utbildare anser vara betydande, har vi utifrån studiens resultat kunnat identifiera ett antal centrala aspekter som bidrar till ledarskapsutveckling och således erhållandet av expanderad kapacitet att hantera varierande och oförutsägbara utmaningar i en ledarskapsroll eller process. Erfarenhet anges vara en viktig del för utvecklingen av ledarskap som social process eftersom det är något som man lär sig genom tillämpning, och att mängden teoretisk kunskap som man bär med sig inte spelar någon roll om man inte kan omsätta den i praktiken. För utvecklande av specifika ledarskapsattribut som är användbara i en ledarskapsroll eller ett förbättrat självledarskap däremot kan erhållandet av ny kunskap och nya synsätt från andra vara särskilt betydande. Diskussionsmomenten i ledarskapsutbildningar och möjligheten att få stöd att komma framåt i utvecklingen genom coaching eller mentorskap framhåller både ledarna och utbildarna som givande. En annan avgörande aspekt för ledarskapsutveckling som framkom var att det gjordes till en prioritering där avsättandet av tid för möjlighet till reflektion och återkallelse av de verktyg man fått till sig kunde ske.

## Referenser

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J. & Moenninghoff, M. (2011) Evaluation of a Long-term Transformational Leadership Development Program. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. Vol.25(3), pp. 205-224
- Barker, R. A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, Vol 50, pp. 343–362.
- Beer, M, Finnström, M & Schrader, D (2016) Why Leadership Training Fails – and What to Do About It. *Harvard Business Review*
- Boyce, L, Zaccaro, S & Wisecarver M (2010) Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*. Vol 21, pp. 159–178
- Bryman, A & Bell, E (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm, Liber
- Couch, M., & Citrin, R. (2018). Retooling leadership development. *Strategic HR Review*, 17(6), pp.275-281.
- Crevani, L (2018) Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*. Vol 14 (1), pp. 83–109
- Day, D. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp.581–613.
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R., & McKee, R. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp.63-82
- Ely, K., Boyce, L., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G. och Whyman, W. (2010) Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*. Vol 21, pp. 585-599
- Fulmer, R. M. (1997). The evolving paradigm of leadership development. *Organizational Dynamics*, Vol 25(4), 59–72.
- Hannum (2010) Introduction to special issue on leadership development evaluation. *The Leadership Quarterly*, Vol 21, p. 581-582
- Lacerenza, C., Reyes, D., Marlow, S., Joseph, D. and Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 102(12), pp.1686-1718

- Larsson, G., Sandahl, C., Söderhjelm, T., Sjökvold, E. & Zander, A. (2017) Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and leaders' evaluations. *Scandinavian Journal of Psychology* Vol.58(1), pp.62–68
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1: a uppl. Lund: Studentlitteratur
- Manz, C (1983) Improving Performance Through Self- Leadership. *National Productivity Review*. Vol 2, pp. 288–297
- McCauley, C., Van Velsor, E., Alexander, J., & Center for Creative Leadership. (2004). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (2.nd ed.). San Francisco Greensboro Jossey-Bass, Center for Creative Leadership.
- Nilsson, P (2005) *Ledarskapsutveckling i arbetslivet: Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Akademiska avhandlingar vid Pedagogiska institutionen, Umeå
- Packard, T & Jones, L (2015) An outcomes evaluation of leadership development initiative *Journal of Management Development* Vol.34(2), pp. 153-168
- Pfeffer, J. (1997) The Ambiguity of Leadership. *The academy of management review*. Vol 2, No 1, pp 104-112
- Pfeffer, J. (2016) Leadership BS: why leadership development efforts fail to improve workplaces and leaders. (Viewpoint), *HR Magazine*, Vol.61(6), p.24(2)
- Vetenskapsrådet (2017) *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet
- Vince, R. & Pedler, M. (2018). Putting the contradictions back into leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), pp.859–872
- Westfall. C (2019, juni) Leadership Development Is A \$366 Billion Industry: Here's Why Most Programs Don't Work. *Forbes*. Hämtad från: <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2019/06/20/leadership-development-why-most-programs-dont-work/>
- Yukl, G (2013) *Leadership in Organizations*. 8th Ed., Global ed. Boston, [Mass.]; London: Pearson. Web.
- Yukl, G (2009) Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly* Vol. 20 (1), pp. 49-53

## Bilaga 1

### Intervjuguide för ledare

#### Syn på ledarskap

- Hur ser du på ledarskap / ditt ledarskap?
- Vad anser du att man bör sträva efter för att utvecklas till en bra ledare?

#### Utveckling som ledare och i organisationen

- Hur tror du att man kan utveckla sitt ledarskap?
- Syftet med ledarskapsutveckling?
- Förväntningar på ledarskapsutbildning? Uppfylldes dessa?
- Vilka lärdomar upplevde du att du erhöll?
- Upplever du att det finns svårigheter med din ledarskapsroll?
- Hur upplever du möjligheten att omsätta kunskapen du erhöll av utbildningen?
- Har du genomgått någon form av coaching?
- Vad var din upplevelse i så fall?

#### Begränsningar

- Upplever du att det finns begränsningar i vad man kan få med sig från olika former av ledarskapsutveckling?
- Vad tänker du om möjligheter / svårigheter att kombinera lärdomar med det operativa (*praktiska*) arbetet?
- Har du upplevt att det finns andra omständigheter som påverkar din ledarskapsutveckling?

#### Utvärdering / Feedback

- Har det varit någon form av uppföljning av utbildningar du deltagit i?
- Utvärderas din ledarskapsutveckling på något vis?
- Tror du att det är möjligt att mäta effekten av en ledarskapsutveckling?



## Bilaga 2

### Intervjuguide för ledarskapsutbildare

#### Syn på ledarskap

- Hur ser du på ledarskap?
- Vad anser du att man bör sträva efter för att utvecklas till en bra ledare?

#### Utveckling som ledare och i organisationen

- Hur tror du att man kan utveckla sitt ledarskap?
- Syftet med ledarskapsutveckling?
- Förberedelser inför ledarskapsutbildning?
- Lärdomar man kan erhålla?
- Upplever du att det finns svårigheter med din roll som utbildare?
- Hur upplever du möjligheten för deltagare att omsätta kunskapen du lär ut?
- Hur ser du på ledarskapscoachning?

#### Begränsningar

- Upplever du att det finns begränsningar i vad deltagare kan få med sig från olika former av ledarskapsutveckling?
- Vad tänker du om möjligheter / svårigheter för deltagarna att kombinera kunskaper med det operativa (*praktiska*) arbetet?
- Har du upplevt att det finns andra omständigheter som påverkar ledarskapsutveckling?

#### Utvärdering / Feedback

- Sker det någon form av uppföljning av utvecklingsinsatser du håller i?
- Utvärderas ert arbete på något sätt?
- Tror du att det är möjligt att mäta effekten av ledarskapsutveckling?