



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi  
*Psykologprogrammet*

## **Gemenskap, närvaro och trygghet.**

**- En kvalitativ studie om sex nyblivna chefers utveckling i ett ledarskapsprogram.**

**Caroline Andersson**

Psykologexamensuppsats, 2014.

Handledare: Robert Ragneklint

Examinator: Karin Stjernqvist

### **Abstract**

This is a qualitative study conducted on six managers in different enterprises both within private and public sector. The managers had all participated in a development program hosted by the MiL Institute, a Swedish company conducting leadership development. The aim of the study was to examine the manager's experience in participating in the program and how they see their role as a leader. This study used a method inspired of grounded theory to understand how leadership develops and the manager's view on what successful leadership is. Theories about self-efficacy, successful leadership and learning were used to understand the result. The difference between a manager and a leader is also investigated.

The result shows that one of the most important aspects of the leadership program was the interaction with the other participants. There were also other aspects that were important for the individual manager but not for the group as a whole. In terms of what is viewed as attributes of a successful leadership they all describe different things but with the common factor that it is attributes of leadership. When they were asked how they thought they would describe it before the program they answered with attributes more commonly viewed as attributes of management. They had as a result of longer time as a manager and the participation in the leadership program changed their perspective on what is in fact a leader.

Keywords: Leadership program, qualitative study, self-efficacy, successful leadership, learning.

## **Sammanfattning**

Detta är en kvalitativ studie om sex chefer i olika företag, både inom privat och offentlig sektor. Cheferna hade alla deltagit i ett utvecklingsprogram anordnat av MiL Institute, ett svenskt företag som bedriver ledarskapsutveckling. Syftet med studien var att undersöka chefernas upplevelse av att delta i programmet och hur de ser på sin roll som ledare. Denna studie använde en metod inspirerad av grundad teori för att förstå hur ledarskapet utvecklas och chefernas syn på vad framgångsrikt ledarskap är. Teori om self-efficacy, framgångsrikt ledarskap och lärande kopplas samman med resultatet. Skillnaden mellan chef och ledare utreds också.

Resultatet visar att en av de viktigaste aspekterna av ledarskapsprogram var samspelet och gemenskapen med de andra deltagarna. Det fanns även andra aspekter som var viktiga för den enskilda chefen men inte för gruppen som helhet. I fråga om vad som ses som attribut i ett framgångsrikt ledarskap beskriver de alla olika saker, men med den gemensamma faktorn att det är attribut förknippade med ledarskap. När de tillfrågades om hur de trodde att de skulle beskriva det innan programmet svarade de med attribut som mer kopplas till chefskap. Cheferna hade genom längre tid som chef och genom deltagandet i ledarskapsprogrammet ändrat sin syn på vad som är att betrakta som en ledare.

Nyckelord: Ledarskapsprogram, kvalitativ studie, self-efficacy, framgångsrikt ledarskap, lärande.

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Teori</b> .....	<b>3</b>
<b>Chef eller ledare?</b> .....	<b>3</b>
<b>Feedback</b> .....	<b>4</b>
<b>Self-efficacy</b> .....	<b>5</b>
<b>Framgångsrikt ledarskap</b> .....	<b>5</b>
<b>Lärande</b> .....	<b>6</b>
Action Learning.....	7
Enkel- och dubbelloopslärande. ....	7
Den lärande organisationen. ....	8
<b>Tidigare forskning</b> .....	<b>8</b>
<b>Syfte</b> .....	<b>9</b>
<b>Frågeställningar</b> .....	<b>10</b>
<b>Hypoteser</b> .....	<b>10</b>
<b>Metod</b> .....	<b>11</b>
<b>Kvalitativ metod</b> .....	<b>11</b>
<b>Grundad teori</b> .....	<b>11</b>
Begränsningar inom och kritik mot grundad teori. ....	13
<b>Inspirerad av men inte strikt utförd enligt grundad teori</b> .....	<b>13</b>
<b>Anteckningar längs vägen</b> .....	<b>14</b>
<b>Teorigenererande ansats</b> .....	<b>15</b>
<b>Semistrukturerad intervju</b> .....	<b>15</b>
<b>Kontext</b> .....	<b>16</b>
<b>Urval</b> .....	<b>17</b>
<b>Deltagare</b> .....	<b>18</b>
<b>Informerat samtycke</b> .....	<b>19</b>
<b>Konfidentialitet</b> .....	<b>19</b>
<b>Etiska överväganden</b> .....	<b>19</b>
<b>Analys av material</b> .....	<b>19</b>
<b>Reflexivitet</b> .....	<b>21</b>
<b>Resultat</b> .....	<b>21</b>
<b>Hur utvecklas ledare?</b> .....	<b>22</b>
Att äga sin ledarroll.....	22

Personlig utveckling.....	25
Gemenskap och bekräftelse från andra.....	27
Öppenhet för lärande. ....	29
Chef eller ledare?.....	32
<b>Sammanfattning av resultatet.....</b>	<b>33</b>
<b>Diskussion .....</b>	<b>35</b>
<b>Resultatdiskussion.....</b>	<b>35</b>
Hur upplever nyblivna chefer ledarskapsutbildning som tar sin utgångspunkt i en vidareutveckling av action learning?.....	35
Hur utvecklas ledarskap i denna kontext? .....	36
Vad är en nybliven chefs bild av framgångsrikt ledarskap? .....	36
Self-efficacy.....	37
Lärandet i MUC.....	37
<b>Metoddiskussion.....</b>	<b>39</b>
Förförståelse. ....	39
MiLs närvaro i studien som påverkan på den?.....	40
Metodvalens påverkan på studien.....	41
<b>Slutsats .....</b>	<b>43</b>
<b>Framtida forskning.....</b>	<b>44</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>46</b>
<b>Bilaga 1 – Inbjudan till studien .....</b>	<b>i</b>
<b>Bilaga 2 – Informationsbrev .....</b>	<b>ii</b>
<b>Bilaga 3 - Intervjuguide.....</b>	<b>iii</b>

I sin bok *Organisation och ledning – ett något skeptiskt perspektiv* inleder Alvesson (2013) med att beskriva den stora komplexiteten som organisationsteori innebär. Han menar att det är ett brett område med många perspektiv och att det är varierande och växande. Han poängterar också att organisationer består av individer och att det bidrar till komplexiteten eftersom individer i sig är komplexa. Området är föränderligt och likaså synen på ledarskap. Olika ideal kring vad som är ett framgångsrikt ledarskap råder och det ändras från en period till en annan (Alvesson, 2013).

Sennett (2000) beskriver det flexibla arbetslivet i *När karaktären krackelerar* och menar att det ställs höga krav på människor i arbetslivet idag. Det beror enligt honom på att man som anställd till exempel har krav på sig att vara anpasslig, öppen för snabba förändringar samt vara risktagande och kunna hantera en mer otydlig tillvaro än tidigare (Sennett, 2000).

Ledarskap är ett fenomen som inte bara beror på relationen mellan ledaren och de ledda, chefen och medarbetarna, utan också av i vilken organisation, kultur och samhällskontext det befinner sig i (Alvesson, 2013). Alvesson (2013) anser att det inte är sällan som ledarskapet bestäms mer av organisationen och medarbetarna, än av ledaren själv. Det vill säga att det befinner sig i en kontext och inte i ett vakuum. Även samhället och miljön (Dalakoura, 2010) kring företaget spelar roll för hur ledarskapet måste bedrivas för att företaget ska överleva i ökad konkurrens och turbulens. Liksom för övriga anställda ställs det i dagens samhälle större krav på chefer eftersom de behöver anpassa sig till andras förväntningar på dem samt den föränderliga omvärlden som företagen agerar i. Dalakoura (2010) pekar på nödvändigheten av duktiga ledare på alla nivåer i företaget och att det krävs att de klarar av att hantera ett klimat av ökad konkurrens.

Conger (1993) beskriver i sin artikel, som handlar om att rusta organisationer och ledare för 2000-talet, att höga krav kommer att ställas på ledare. Han menar att de nya kraven erfordrar både mer ledarskap och nya former av ledarskap. Conger (1993) anser därför att företag måste börja utbilda sina unga eller nya chefer tidigt och med de nyaste metoderna för att säkerställa företagets existens och konkurrensposition. Viktiga egenskaper för ledare menar han är att vara strategisk, globalt medveten och ha förmågan att verka i decentraliserade organisationer (Conger, 1993). Vidare

poängteras att ledare också behöver vara mer socialt kompetenta i interaktionen med sina medarbetare då de kommer att ställa högre krav på social kompetens hos sina chefer (Conger, 1993). Detta skriver Conger 1993 och syftar på den verklighet vi befinner oss i idag.

Clarke (2013) skriver i en nypublicerad artikel att fokus har skiftat från den individualistiska synen på ledare till ett mer kollektivt perspektiv där interpersonella relationer, tillit och respekt kan sägas vara viktiga hörnstenar. Att det krävs andra typer av förmågor och färdigheter som ledare idag gör att metoderna och programmen för utveckling av ledare samt intresset för ledarskap ökar. Intresset för ledarskap kan bland annat ses genom många publikationer på området (Day, 2001). Det finns dock olika syn på ledarskap och ledarskapsutveckling och oenighet mellan olika forskare råder (Clarke, 2013). Det kan dock sägas att fokus för hela ämnet ledarskap har ändrats och involverar nu fler faktorer och större fält än tidigare (Aviolo, Walumbwa & Weber, 2009). Tidigare var det fokus på individen som ledare medan fokus nu har breddats även till exempelvis anställda, kontext för ledarskapet och kultur (Aviolo et al., 2009).

Utifrån studier gjorda på företaget Ericsson beskriver Tyrstrup (2005) att ledarskapsarbetet i vardagen alltid är en ständigt pågående kris. Dock handlar det om mindre kriser i organisationer som inte befinner sig i kris än i organisationer som är i kris. Han argumenterar, med Ericsson som exempel, att det är typiskt för ledarskap i vår tid. I studien fann man att behovet av ledarskap kom när något inte blev som man tänkt, exempelvis att planer föll igenom. Han (Tyrstrup, 2005) menar därför att ledarskapet på grund av detta bestod i att ta hand om det som inte var planerat. Trots att studien genomfördes på Ericsson, som vid tillfället befann sig i kris, menar han att det ändå kan generaliseras till att gälla organisationer i stort (Tyrstrup, 2005). Utifrån detta drar han slutsatser om att det ledarskap som är improviserat ofta är av godo och att det görs i organisationer mer än man tror. Han sträcker sig så långt som till att säga att det sker dagligen. I denna argumentation menar han också att ledare behöver erfarenhet för att kunna improvisera och att erfarenhet därför är viktigt för att bli en god ledare (Tyrstrup, 2005).

Att utbilda chefer och ledare genom program är populärt och det finns en mängd olika program och utbildningar att välja mellan (Alvesson, 2013). Ledarskapsutvecklingen kan ske på olika sätt, så som genom ledarskapsprogram eller självhjälpstekniker. Oftast sker ledarskapsprogrammen utanför chefens arbetsplats

under en begränsad tid (Yukl, 2010). Det finns program som mest fokuserar på konkreta verktyg för ledare och så finns det sådana som inte lika konkret går att definiera innehållet i. Det sistnämnda innebär att det kan röra sig om en blandning av konkreta verktyg och delar som mer fokuserar på personlig utveckling och reflektion kring ledarskap. (Yukl, 2010).

Alvesson (2013) framför i sin bok *Organisation och Ledning* ett något kritiskt perspektiv både på organisationsteori, ledarskapsteori och ledarskapsutveckling. Han menar att kunskapen om ledarskap är spretig och osäker och att det därför behövs ett skeptiskt perspektiv. Han resonerar också kring huruvida ledarskapsutveckling håller vad den lovar eller om chefernas administrativa uppgifter åter upp möjligheterna att vara ledare och använda sig av det de utvecklats genom deltagande i program. Aronsson et al. (2012) menar att även om det finns en hel del vetenskaplig litteratur kring ledarskap så finns också mycket litteratur om ledarskap och framgångsrikt ledarskap som är ovetenskaplig, det vill säga av populärvetenskaplig och självbiografisk natur. De menar också att huvuddelen av den kommer från USA och således har ett annat kulturellt perspektiv än vad vi har i Sverige gällande dessa frågor och sätt att se på ledarskap och vad som kan betraktas som framgångsrikt. Vidare menar de att ledarskap många gånger framställs som likartat, att det finns ett recept för ett fungerande ledarskap. De menar att det är mer komplext än så och att både typ av organisation och personliga faktorer hos ledaren spelar roll för huruvida det är ett framgångsrikt ledarskap eller inte (Aronsson et al., 2012).

Med hänsyn till ovanstående tankar och teorier är det viktigt att utröna hur ledare upplever att vara i ett ledarskapsprogram samt vad de upplever att det har gett dem i deras ledarskapsutövande.

## **Teori**

Nedan följer teori som anses relevant för frågeställningen och uppsatsens syfte. Uppsatsen syftar till att ta reda på hur nyblivna chefer upplever en ledarskapsutbildning och vad det har gett dem i deras ledarskap och i tilltron till den egna förmågan att vara ledare.

### **Chef eller ledare?**

Chef och ledare är två olika begrepp som många har ägnat sig åt att definiera (Blomquist & Röding, 2010). Ett vanligt sätt att separera dem är att en chef har en



formell roll medan en ledare är en inspiratör eller maktutövare. Ledarskap handlar i korthet om att påverka människor. Kotter (1990, refererad till i Blomquist & Röding, 2010) talar om processer som ingår i chefskap respektive ledarskap. Han menar att ett chefskap i korthet handlar om att skapa och bibehålla struktur, ordning och förutsägbarhet medan ledarskap går ut på förändring. Blomquist och Röding (2010) definierar en viktig skillnad mellan chefskap och ledarskap som: "Chefskap producerar ordning och reda och förutsägbarhet. Ledarskap däremot producerar förändring." (Blomquist & Röding, 2010, s. 20). De menar att ledarskap är något som främst kommer till användning när en organisation befinner sig i förändring eller när det krävs förändring för att organisationen ska fortleva. Samtidigt poängterar de att det behöver vara balans mellan chefskap och ledarskap för att en organisation ska fungera bra. En organisation med för stort chefskap och för lite ledarskap riskerar att bli kortsiktig och för regelstyrd vilket kan göra att inspirationen tar stryk. I en organisation med för mycket ledarskap å andra sidan kan det bli för flytande, med stora framtidsvisioner men utan struktur i vardagen (Blomquist & Röding, 2010).

Alvesson (2013) ställer sig frågan om en chef nödvändigtvis utövar ledarskap. Han menar att chefs och ledares arbete skiljer sig åt och att en chefs arbete ibland felaktigt betraktas som, och kallas för, ledarskap. Vidare argumenterar han att det i forskning kan bli en snedvriden bild gällande chef och ledarskap om forskaren i en intervju ställer frågor om ledarskap när informanten egentligen bedriver chefsarbete (Alvesson, 2013).

### **Feedback**

Nilsson (2004) skriver om feedback i ledarskapsutveckling och poängterar vikten av att feedback inte ses som en betygsättning utan som ett sätt att betona starka och svaga sidor. Därigenom kan det bidra till utveckling. Begreppet feedback definieras som: "...en arbetsmetod där man öppet och under ansvar uttrycker sina uppfattningar i syfte att skapa mer ändamålsenliga handlingar framåt, i relation till mål och vision." (Nilsson, 2004, s. 23). Genom feedback kan en chef eller ledare få en uppfattning om vad människor runt omkring tycker om chef- eller ledarskapet, men feedback kan givetvis användas inom andra domäner. Vetskapen om andras tankar om styrkor och svagheter kan bidra till att dels befästa styrkorna men också till att möjliggöra arbete med svagheter (Nilsson, 2004).

## **Self-efficacy**

Albert Bandura, (1997) myntade på 80-talet begreppet self-efficacy eller översatt till svenska, ungefär, tilltro till den egna förmågan. Det handlar inte om den faktiska förmågan som individen besitter utan den egna tron om förmågan. Self-efficacy kan delas upp i generell self-efficacy och i uppgiftsspecifik self-efficacy. Den uppgiftsspecifika self-efficacyn handlar om tilltron till den egna förmågan i förhållande till ett speciellt område eller en särskild uppgift medan den generella är en mer allmän tilltro till den egna förmågan. Self-efficacy kan ha betydelse för om man överhuvudtaget tar sig an en uppgift men också för hur man presterar i den (Bandura, 1997).

I förestående uppsats kommer begreppet self-efficacy användas i sin engelska form parallellt med tilltro till sig själv eller sin egen förmåga.

## **Framgångsrikt ledarskap**

Att generellt måla upp en bild av vad framgångsrikt ledarskap är, är svårt eftersom det är ett begrepp som är beroende av olika faktorer, så som den kontext i vilken ledarskapet utövas (Marques, 2007). Dock hävdar Marques (2007) att vissa faktorer är generella för framgångsrikt ledarskap. En av faktorerna som enligt henne nästan alltid är närvarande hos en framgångsrik ledare är passion för arbetet och ledarskapet. Emotionell intelligens framhålls också som en viktig faktor. Efter förslag från studenter som Marques undervisar i management presenteras också kommunikation som en viktig faktor i ett gott ledarskap (Marques, 2007).

Alvesson (2013) menar att framgångsrikt ledarskap är något som inte bara kan attribueras till ledaren utan också avgörs av följarnas mottaglighet för det. På samma linje beskriver Nilsson (2004) att ett ledarskap skapas gemensamt av chef och medarbetare. Vidare menar hon att en av de viktigaste utmaningarna för en ledare i vårt samhälle är att skapa arbetsglädje hos sina medarbetare samt att möjliggöra för dem att utveckla och använda sin kreativitet (Nilsson, 2004).

Svennerstål (1996) har i sin doktorsavhandling studerat 519 framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling. I arbetet med den har han genom intervjuer och skattningar både med chefer och med medarbetare sett att en framgångsrik ledare vill vara ledare. Han har också sett att framgångsrika chefer är energiska, aktiva samt gärna tränar sig i ledarrollen (Svennerstål, 1996). I sin studie delade han upp cheferna, utifrån skattningar gjorda av chefernas nätverk, i starka chefer, medelgoda och svaga

chefer. I studien skiljde han på ledarskap och chefskap och listade kvalitativa skillnader i rollerna, där chefskap är mer formellt än ledarskap som i högre grad kan sägas vara rollen som inspiratör. Generellt fann han att kunskaper i sitt yrke, informationsinhämtning samt rekrytering och utveckling var de viktigaste aspekterna av deras chefskap och att sociala relationer var det viktigaste i ledarskapet. Detta var enligt chefernas egen bedömning. De starka cheferna värderade dock de angivna arbetsuppgifterna högre än de medelgoda och de svaga cheferna (Svennerstål, 1996).

Blomquist och Röding (2010) beskriver en rad olika kriterier för framgångsrikt ledarskap, så som att vara en god kommunikatör, ha stort engagemang, viljan att utveckla sitt ledarskap, vara genuint intresserad av andra människor och ha förmågan att sprida sitt eget engagemang till andra samt att vara väl medveten om sina starka och svaga sidor. De nämner också beslutsfattande, mod, struktur och analytisk förmåga. Samtidigt som de listar alla dessa egenskaper menar de också att det är svårt att hitta en person som innehar alla dessa drag i samma utsträckning och att man kan vara en god ledare även om man inte innehar allt i lika hög grad. Engagemang verkar för dem vara den viktigaste faktorn, i alla fall om man är ny i ledarrollen (Blomquist & Röding, 2010).

## **Lärande**

Lärande är komplext och består av ett flertal processer (Illeris, 2007). Det har dock alltid ett syfte, för individen, att tillägna sig färdigheter eller kunskaper för att kunna hantera livet och utmaningar i det. Illeris (2007) talar om tre dimensioner som finns i allt lärande, vilka är innehåll, samspel och drivkraft. Innehållsdimensionen består av det som ska läras in. Traditionellt sett är det denna dimension som forskningen kring lärandet ägnats åt, men Illeris (2007) vill också poängtera de andra dimensionerna av lärprocessen. Han menar att för att lära sig något behöver det finnas en drivkraft. Denna dimension handlar om viljan att lära och att samla den kraft som behövs för att tillägna sig kunskap eller en färdighet. Här ryms också känslor som driver lärandet eller på annat sätt är förknippat med det. Sådana känslor kan till exempel vara nyfikenhet eller osäkerhet. Samspelsdimensionen handlar om samarbete och kommunikation med omvärlden, både i direkt anslutning till lärandet och i en samhällskontext. I denna dimension ingår också förmågan att fungera i samspel med andra människor (Illeris, 2007).

**Action Learning.** Action Learning (AL) är en metod och modell för inläring som Revans lade grund för på 1940-talet. I AL handlar det inte bara om att mata in redan existerande kunskap utan också om att ifrågasätta den (Rimanoczy, 2007). Revans (1998) illustrerar lärandet som en ekvation där det består utav programmerad kunskap och ifrågasättandet av den kunskapen. Ekvationen ritas han upp som "L=P+Q" där L står för lärande, P för programmerad kunskap och Q för ifrågasättande av den (Revans, 1998, s. 22). Kort beskrivet går AL som metod ut på att till exempel chefer träffas i små grupper för att undersöka riktiga problem samt reflektera över beteenden i förhållande till dem. Genom att reflektera över sitt agerande fås insikter som påverkar framtida agerande och därigenom prestationer (Revans, 1998). Conger (1993) skriver i sin artikel om organisationers framtida behov att action learning kan bidra till att rusta ledare inför mer utmanande framtida arbeten. Samtidigt varnar han för att action learning kan befästa den redan existerande världsbilden som företaget har, istället för att utveckla nya sätt att se på organisationen och strategier. Detta eftersom företagen själva ofta är med och förser cheferna med problem att lösa (Conger, 1993).

**Enkel- och dubbelloopslärande.** Chris Argyris (1999) skriver i sin bok *On organizational learning* om lärande hos chefer och nyckelpersoner i organisationer. Han menar att högutbildade och högpresterande individer som organisationen tänker som lätlärda ofta inte är det i ett organisationsperspektiv. Detta för att de ofta missförstår lärande som att det bara handlar om att identifiera fel i organisationen. Han menar dock att det lika mycket handlar om att identifiera det egna beteendet och ändra på det som i det egna beteendet kan bidra till att upprätthålla problem i organisationen. Vidare anser han att individer måste ha rätt inställning och motivation för att lära och om det finns så menar han att lärandet sker mer eller mindre automatiskt (Argyris, 1999).

Argyris (1999) talar om enkelloopslärande (eng. single-loop learning) och dubbelloopslärande (eng. double-loop learning) som två olika nivåer av lärande. I enkelloopslärande lär man sig något nytt men det nyinlärda leder inte till någon förändring i det egna eller organisationens sätt att vara förutom i det som är direkt relaterat till den nya kunskapen. I dubbelloopslärande å andra sidan lär man sig något som resulterar i en mer genomgripande förändring. Det vill säga att man genom lärandet ifrågasätter sina sätt att vara och genom det kan hitta andra, nya sätt att agera. Argyris (1999) menar att det krävs ett dubbelloopslärande för att få till stånd en

förändring i en organisation och för att bli en lärande organisation. Argyris (1999) talar också om resonering som en viktig del i lärande eftersom det är det som kan ändra ett beteende.

**Den lärande organisationen.** Argyris (1999) ser den lärande organisationen som ett idealtillstånd för en organisation. En lärande organisation innebär en organisation med ett klimat som gynnar lärande (Huzzard & Wenglén, 2012). Det kan vara en konkurrensfördel att vara en lärande organisation, eftersom det skapar möjligheter för att nya idéer eller produkter kan produceras mer effektivt än i andra organisationer (Huzzard & Wenglén, 2012).

### **Tidigare forskning**

Ledarskapsforskning är som tidigare nämnts ett stort område och återfinns inom en mängd ämnesområden så som ekonomi, sociologi, pedagogik och psykologi (Alvesson, 2013). Nedan följer en kort översikt med exempel på tidigare forskning kring ledare och ledarskap med fokus på begreppet self-efficacy eller besläktad begrepp så som ledar- och ledarskapsefficacy. Begränsningen gjordes utifrån att det totala fältet ledarskap och ledarskapsutveckling är så stort att det inom ramen för denna uppsats inte blir möjligt att beskriva tidigare forskning på samtliga områden som tas upp i teoriavsnittet.

Hannah, Aviolo, Luthans och Harms (2008) har gjort en sammanställning på studier kring self-efficacy och ledarskap. Sammanlagt tar de upp omkring 20 olika studier som har haft fokus på ledar- och ledarskapsefficacy. Studierna som presenteras är gjorda mellan 1989 och 2007 vilket pekar på att detta är ett relativt nytt fält inom ledarskapsforskningen. Self-efficacy som begrepp har heller inte funnits mer än sedan 1980-talet när Bandura (1997) definierade det. Deltagarna i studierna som presenteras varierar mellan studenter, militärer och chefer. Samtliga som tas upp är kvantitativa studier (Hannah et al, 2008). Slutsatsen som kan dras av Hannah och kollegors sammanställning är att mer forskning på området behövs samt att det finns en lucka vad gäller kvalitativ forskning på ämnet.

I en fallstudie av McDaniel och McCarthy (2012) beskriver de att ledare genom att inhämta information från kollegor samt från sina egna tankar om sig själv och sitt ledarskap kan utveckla en större kännedom om sitt ledarskap och därigenom förbättra sin self-efficacy. De pekar på reflektion som ett viktigt instrument för en ledare att använda sig av för utveckling i sitt arbete. De (McDaniel & McCarthy,

2012) menar också att ju mer en ledare ser sig som en ledare, desto mer vill han/hon lära sig om ledarskap. Det poängteras också att förmågan att ta emot feedback behövs för att förändring i ledarskapet ska åstadkommas (Maurer, 2001, refererad i McDaniel & McCarthy, 2012).

I en doktorsavhandling studerade Nilsson (2000) ett mentorsprograms betydelse för 14 kvinnor i fråga om deras chefskarriär. Mentorsprogrammet startades för kvinnliga läkare och tandläkare i ett försök att få fler kvinnor på chefspositioner. Nilsson intervjuade deltagarna i mentorprogrammet, mentorerna, chefer på kvinnornas arbetsplats samt de programansvariga. Deltagarna fick också fylla i ett frågeformulär.

Gällande begreppet self-efficacy kom Nilsson (2000) i korta drag fram till att nästan alla deltagare, efter programmet, upplevde sig ha ökad self-efficacy gällande att klara ett chefsjobb. Detta kopplas till feedback och utrymme att testa sin förmåga i chefsrollen. Nilsson argumenterar för att *en individs handlingskraft* skulle vara en bättre svensk översättning än *självförmåga* (Nilsson, 2000).

Sammanfattningsvis menar författaren efter genomgång av forskningsfältet att mer kvalitativ forskning kring ledarskap behövs. Detta eftersom man genom det kan få en mer djupgående förståelse av vad som sker hos individen exempelvis under ett ledarskapsprogram. Därför är denna studie ett bidrag till ledarskapsforskningen eftersom den syftar till att fånga upplevelsen av deltagandet och individens uppfattning om vad som händer med ledarskapet efter ett ledarskapsprogram. Vidare behöver betydelsen av self-efficacy i ledarskapet utforskas mer. Nilssons (2010) studie är av intresse då den delvis berör liknande områden som förevarande. Den har dock ett annat fokus samt studerar potentiella chefer, deras lärande och utveckling. Förevarande uppsats fokuserar istället på de som redan är chefer men genomgår ett ledarprogram i syfte att utvecklas i rollen de innehar.

## **Syfte**

Rollen som ledare är komplex och innefattar en mängd olika uppgifter. Förutom att driva organisationen framåt och bidra till att den är framgångsrik och konkurrenskraftig handlar det om att motivera sina anställda och få dem att prestera på bästa sätt. Det handlar också om att skapa och bibehålla en psykosocial arbetsmiljö som inte bara effektiviserar arbetet men som också gör att människor mår bra på sitt

arbete. För att förstärka en chefs möjlighet att hantera detta används ledarskapsprogram.

Ledarskapsprogram är ofta kostsamma, både för individen och företaget. Dels är det förenat med monetära kostnader och dels tar det en hel del tid i anspråk. För individen innebär det också kostnader i termer av energi för personer som ofta redan har stora åtagande. Ovanstående innebär att det är angeläget att titta på vilka värden som upplevs i förhållande till programmet och om dessa överstiger kostnaden för detsamma. Eftersom det här är en kvalitativ studie som undersöker de enskilda individernas upplevelse av programmet så är det också där uppsatsens fokus i termer av långsiktigt värde ligger. Studien ska således inte utröna vad företaget har fått för värde av att skicka chefer på ledarskapsutbildning. Det kan dock vara ett uppslag för framtida forskning. Ett av studiens syften är att vara hypotesgenerande inför framtida forskning inom fältet ledarskapsutveckling.

### **Frågeställningar**

Syftet är att studera hur de chefer som deltagit i ett ledarskapsprogram upplever att det har påverkat deras arbete som chefer och deras roll som ledare. Studien avser besvara följande frågeställningar:

- Hur upplever nyblivna chefer ledarskapsutbildning som tar sin utgångspunkt i en vidareutveckling av action learning?
  - Hur utvecklas ledarskap i denna kontext?
  - Vad är en nybliven chefs bild av framgångsrikt ledarskap?

### **Hypoteser**

Eftersom ett av studiens syfte är att vara hypotesgenerande inför framtida forskning finns inga hypoteser inför förestående uppsats. Kvalitativ forskning och den valda metoden, grundad teori, förutsätter inte hypoteser. Kvalitativ forskning syftar inte till att förutsäga utgången av studien utan intresserar sig för den subjektiva upplevelsen hos deltagarna (Willig, 2008). Grundad teori har ett ”nerifrån och upp”-perspektiv (Yin, 2011) och det tolkas i denna studie som att hypoteser och teorier kommer från den insamlade datan snarare än att hypoteser bestämmer vad som ska komma ur datan. Grundad teori skapades av Glaser och Strauss bland annat som en reaktion mot hypotestestande forskning (Willig, 2008).

## **Metod**

### **Kvalitativ metod**

Inom kvalitativ metod (Willig, 2008) är man intresserad av mening, hur människor upplever olika fenomen samt av att generera hypoteser för framtida forskning och få en djupare förståelse av de fenomen som studeras. Strävan finns också att studera människor i deras naturliga miljöer.

Kvalitativ metod (Willig, 2008) innefattar metoder med olika ontologiska och epistemologiska utgångspunkter. Detta betyder att proceduren och den insamlade datan betraktas på olika vis. De olika metoderna förhåller sig också olika till den egna rollen som forskare, det vill säga att det finns olika grad av reflexivitet. Det finns två former av reflexivitet, personlig och epistemologisk. Dessa bidrar till medvetenhet både kring hur forskaren och de valda metoderna påverkar studiens utfall. Graden av reflexivitet varierar mellan olika inriktningar men är en viktig del av kvalitativt tillvägagångssätt (Willig, 2008).

### **Grundad teori**

Grundad teori, eller grounded theory, utvecklades av två sociologer som heter Barney Glaser och Anselm Strauss (Willig, 2008). Deras mål och anledning till utvecklandet av grundad teori var att de önskade sig en metod som gjorde att man kunde gå från data till teori, och därigenom underlätta för nya teorier att utvecklas. De teorier som utvecklas med grundad teori är dock knutna till de sammanhang där de utvecklats, det vill säga kring det sammanhang där datan insamlats. Grundad teori kan beskrivas som en induktiv, systematisk och jämförande metod där forskaren ständigt interagerar med den insamlade datan. Insamlandet och tolkningen av datan sker parallellt och påverkar varandra (Willig, 2008). Grundad teori är en vanlig kvalitativ forskningsmetod och beskrivs som empirinära (Alvesson & Sköldbberg, 2008).

När datan analyseras i grundad teori görs det nerifrån och upp vilket innebär att de teorier som framkommer är grundade i den verklighet som studerats (Yin, 2011). I grundad teori (Alvesson & Sköldbberg, 2008) kodas materialet, i detta fall intervjutranskriptioner, vilket innebär att det analyseras exempelvis rad för rad. Utifrån detta bildas kategorier. När materialet kodas kan kategorier komma direkt ur materialet från det som intervjupersonen har sagt, detta kallas i så fall en in vivo-kategori eftersom kategorin finns direkt i materialet. En annan typ av kategori är en in



vitro-kategori. Detta är en kategori som forskaren skapar utifrån det som finns i materialet (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Grundad teori är både en metod och en slutprodukt, en teori. Metoden är en beskrivning av hur kategorier tas fram ur den insamlade datan och hur de hänger samman med varandra medan grundad teori som slutprodukt är en kontextualiserad teori grundad ur datan (Willig, 2008).

Grundad teori som metod är ett brett begrepp och kan innebära olika saker för olika forskare (Mruck & Mey, 2007). Graden av reflexivitet kan också skilja sig mellan olika utövare av grundad teori. Nyligen har forskare inom grundad teori alltmer tagit in reflexivitet som en del i metoden eftersom det påverkar hur teorin generas från datan (Mruck & Mey, 2007). Det finns olika inriktningar av metoden med olika epistemologisk grund, till exempel en socialkonstruktionistisk form av grundad teori där forskaren tar stor hänsyn till sin egen roll och därmed uppnår hög grad av reflexivitet (Willig, 2008).

Tillvägagångsättet inom grundad teori är i stora drag att man i den insamlade datan, genom kodning, letar efter kategorier, som kan vara på olika abstraktionsnivå (Willig, 2008). Allteftersom analysprocessen fortgår erhålls kategorier på högre abstraktionsnivå. I tolkningen träder både beskrivande och analytiska nivåer fram. Kategorierna i grundad teori kommer från materialet och kan alltså inte förutspås. Under kodningen byggs inte bara kategorier upp utan de bryts också ned i olika subkategorier vilket gör att meningen i dem kommer fram tydligare (Willig, 2008). Under analysen kan man också behöva gå ut och samla in mer data. Datainsamling och kodning sker ofta parallellt. Datainsamling, kodning och kategoriletning fortgår till dess att materialet är mättat, det vill säga att inga fler kategorier verkar framkomma även om ny data samlas in. Willig (2008) poängterar dock att detta är idealutgången av en studie med grundad teori som metod men att det i verkligheten i stort sett alltid finns nya kategorier och subkategorier att plocka fram.

Grundad teori förekommer både i full version och i förkortad version. Willig (2008) beskriver de två och menar att skillnaden mellan dem är att i den förkortade versionen är det bara själva kodningen som görs enligt principerna i grundad teori. Willig (2008) rekommenderar inte att en förkortad version av grundad teori används om det inte är absolut nödvändigt, som till exempel vid tidsbrist eller en inte så omfattande studie. Hon menar att en full version av grundad teori alltid är bättre. Den innefattar ett parallellt inhämtande och analyserande av materialet.

**Begränsningar inom och kritik mot grundad teori.** Grundad teori har blivit kritiserad för att den härstammar från en positivistisk epistemologi. Det innebär bland annat att forskaren inte tar hänsyn till sin egen roll i forskningen, det vill säga, inte ägnar sig åt reflexivitet. Basen i grundad teori bygger på induktion som också till stor del bortser från forskarens roll. Reflexivitet är, om än i varierande grad mellan olika metoder, en viktig del inom kvalitativ forskning (Willig, 2008). Numera finns dock, som beskrivet ovan, inriktningar som tar hänsyn till forskarens roll.

### **Inspirerad av men inte strikt utförd enligt grundad teori**

Förevarande psykologexamensuppsats och studien som ligger till grund för den är, som ovan angivet, inspirerad av grundad teori. Vad som menas med det är att analysen skett på ett sätt som påminner om det man använder i grundad teori. Vidare strävar författaren också efter att generera hypoteser som kan liknas vid teori om den specifika kontext hon studerat. Anledningen till att författaren har valt termen inspirerad av grundad teori och inte förkortad version av grundad teori är att förkortad grundad teori bara avser analysdelen av metoden (Willig, 2008). I förevarande uppsats finns förutom analysdelen också andra beröringspunkter med grundad teori, så som att författaren under datainsamling och analys har strävat efter att förhålla sig så fri som möjligt gentemot teori inom det studerade fältet. Dock har viss litteratursökning och läsning gjorts innan för att veta vad fältet behöver kompletteras med samt för att öka kännedomen om fältet. Det gör att forskaren har en viss förståelse inom det valda fältet och således inte varit helt fri i förhållande till teori under datainsamlingen.

Intervjumaterialet har analyserats i omgångar. Deltagarna har bara intervjuats en gång men intervjuförloppet har pågått under en dryg månads tid och det redan insamlade materialet har tolkats kontinuerligt under den tiden. Ett klassiskt tillvägagångssätt inom grundad teori är annars att man växlar mellan datainsamling och analys, att man parallellt med analysen går ut och samlar in data igen och därefter fortsätter analysen (Willig, 2008). I grundad teori finns inga strikta steg som ska följas i ordning utan tillvägagångssättet är mer flytande. Forskningsfrågan är inte helt fastställd från början utan kan ändras under arbetet om detta krävs (Willig, 2008), vilket i viss mån har gjorts i denna studie. Forskningsfrågan har ändrats på så sätt att den har gått från att vara bred och generell till att bli mer specifik i takt med att resultatet har trätt fram. Grundad teori är skapad för att studera sociala processer och

eftersom denna studie syftar till att studera processerna under programmets gång samt deltagarnas upplevelse av det, lämpade sig grundad teori som utgångspunkt till tillvägagångssättet.

Den främsta anledningen att vald metod i förevarande studie skiljer sig från grundad teori, och därför inte fullt ut kan sägas vara utförd enligt den, är att datainsamlingen har sett annorlunda ut. Datainsamling, som är en viktig del av grundad teori, görs vanligen på så sätt att ny data samlas in till det att inga nya kategorier framträder. I förevarande studie har istället varje deltagare bara intervjuats en gång i samma fas i processen. Valet av tillämpad metod beror på olika anledningar, dels deltagarna och dels tidsfaktorn.

Studiens möjliga urval relativt litet, endast 18 personer varav sex deltog. Antalet deltagare gör att möjligheten för insamling av data är begränsad. Vidare är deltagarna i studien upptagna personer och det är därför inte troligt att de skulle ha möjlighet att ställa upp för intervju vid mer än ett tillfälle. Något som skulle krävas om datainsamlingen skulle fortgå tills det att inga nya kategorier trädde fram.

Tidsramen om 20 veckor för uppsatsen och studien som ligger till grund för den är en påverkande faktor. Författarens förståelse av grundad teori i full version är att den vanligen är tidskrävande och svår att genomföra under kort tid.

På grund av författarens intresse för metoden och möjlighet att fördjupa sig i den gjordes valet att ändå använda sig av grundad teori, om än enbart som en inspiration till metoden i denna studie.

### **Anteckningar längs vägen**

I grundad teori är en viktig del för forskaren att kontinuerligt föra anteckningar under analysen av datan. Detta kallas för memos och utgör ett verktyg i analysprocessen. Genom memos skapas förståelse för materialet, koder, kategorier och hur de hänger samman. (Thornberg & Forslund Frykedal, 2009). Genom memos kan forskaren följa analysprocessen och se hur den har utvecklats och eventuellt ändrat riktning (Willig 2008).

Anteckningar har i förestående uppsats förts både direkt i anslutning till intervjuerna, under transkriberingen och sedan under analysdelen av studien. Anteckningar har förts i marginalerna i de utskrivna transkriberingarna och i separat dokument. Genom detta har teman till resultatet succesivt fått växa fram ur materialet, men även hypoteser och tankar till diskussionen. Anteckningarna längs vägen har i

denna studie också utgjort ett viktigt steg för forskarens medvetenhet om sin egen roll i studien, det vill säga forskarens reflexivitet. Detta för att påminna författaren om vad denne bidragit med i tolkningen, varifrån det kommit och vad som finns direkt i materialet. Det som skrevs ner var till exempel tolkningar gjorda i intervjusituationen, intryck som författaren fick i intervjusituationen och tankar om sådant som kan tänkas ha påverkat intervjun men även analysen. Vidare nedtecknades tolkningar, tänkbara kategorier och liknelser intervjuerna emellan. De utgjorde ett viktigt steg för författaren att kunna jämföra de olika intervjuerna och koderna vilket så småningom ledde fram till resultatet.

### **Teorigenererande ansats**

Traditionellt sett är grundad teori en teorigenererande ansats (Willig, 2008). Denna studie syftar dock, bland annat, till att generera hypoteser inför framtida forskning. Urvalet, sex personer, är för litet för att fastställa några generella teorier. Däremot kan teorier om urvalet presenteras och dessa kan sedan agera hypoteser inför mer omfattande, framtida forskning. Teorier som genereras med grundad teori är inte generella utan knutna till det sammanhang där de utvecklats (Willig, 2008). Därför kan förevarande studie betraktas som teorigenererande i sin egen kontext.

### **Semistrukturerad intervju**

Som datainsamlingsmetod har semistrukturerad intervju använts. Valet av semistrukturerad intervju gjordes eftersom det är en metod där man kan blanda förutbestämda frågor med spontana följdfrågor (Alvesson, 2011). Intervjuerna har skett både i möte och per telefon beroende på vilket som varit praktiskt genomförbart. Tre av intervjuerna skedde i möte och tre via telefon. Enligt Alvesson (2011) är det i stort sett bara intervjuer i möte som är av intresse inom kvalitativ forskning då telefonintervjuer enbart ger det sagda som material. Han avråder således från att använda sig av telefonintervjuer. Också Kvale och Brinkmann (2009) poängterar fördelarna med mötesintervjun genom att man i den också får tillgång till icke-språklig information. Kvale och Brinkmann anser emellertid att telefonintervjuer har fördelar också, som att det är möjligt att ta med informanter som inte är geografiskt nära. Av olika anledningar blev det i förevarande studie tre telefonintervjuer och även om det inte är optimalt tog författaren beslutet och anser att fördelarna med fler intervjupersoner övervägde nackdelarna med telefonintervju som tillvägagångssätt. Valet av intervjuteknik styrdes av skäl så som geografiskt avstånd och tidsaspekter.

Semistrukturerad intervju (Kvale och Brinkmann, 2009) tillåter en följsamhet i förhållande till intervjupersonen då det finns utrymme att ställa följdfrågor om det som intervjupersonen berättar vilket det inte finns i en strukturerad intervju. Dessutom är studien ute efter upplevelser av deltagande i programmet samt att urskönja processer i detta. Det syftet underlättas genom att intervjusituationen inte är så strikt utan i viss mån kan ändra fokus underlättas det syftet. Semistrukturerad intervju är också en vanlig metod inom kvalitativ forskning och är kompatibel med grundad teori.

### **Kontext**

Kontexten i denna studie var ett ledarskapsprogram anordnat av företaget MiL Institute (MiL) som bedriver verksamhets- och ledarutveckling och är baserade i Malmö. Organisationen grundades i Lund på mitten av 1970-talet av Lennart Rohlin. De som arbetar på och är medlemmar i MiL tillhör olika yrkeskategorier, till exempel ekonomer, psykologer och jurister ([www.mil institute.se](http://www.mil institute.se)). Pedagogiken inom MiL bygger på den företagsinterna vidareutvecklingen av action learning (AL) som kallas action reflection learning (ARL) (Rimanoczy, 2007). Metoden går ut på att lära av erfarenhet (Marsick, Cederholm, Turner, & Pearson, 1992). I ARL har man till skillnad från i AL en programchef som leder arbetet. Istället för individuella problem att lösa tillsammans har man grupprojekt i utbildningsgruppen. Lärandet sker när deltagarna i programmet löser uppgifter och problem förknippade med deras arbete (Marsick et al., 1992). I metoden ingår både konkreta verktyg och klassisk utläring av tekniker, men huvudtyngden ligger på utveckling genom reflektion (Rimanoczy, 2007; Marsick et al. 1992). Genom reflektion och diskussion utvecklar deltagarna sin egen syn på exempelvis ledarskap. Ett utvecklingsprogram av ARL-typ kan vara tidskrävande och kostsamt vilket är ett vanligt argument mot ARL-metodiken (Marsick et al, 1992).

MiL har så kallade öppna program, vilket innebär att även företag som inte är medlemmar i MiL kan ta del av dessa. Det finns öppna program både för chefer nya i sin roll men också för mer erfarna chefer. I denna studie är det MiLs öppna program för nya chefer som är aktuellt. Detta program heter MUC och har anordnats i flera upplagor. Deltagarna i denna studie har alla gått i den 26:e upplagan, MUC 26. Detta program bestod av 16 heldagar fördelat på fem internat som löpte över drygt ett

halvår. I programmet deltog 18 chefer från olika företag inom både privat och offentlig sektor.

Efter att studien genomförts fick författaren ta del av en intervju (Adam Cederholm, intervju genomförd av Johanna Steen, 28 maj 2013) med en av programcheferna i MUC 26 där han berättar om sin bild av MUC 26 och vad deltagarna varit med om och hur tanken med programmet sett ut. Här följer en sammanfattning av den intervjun som en introduktion till resultatet av förevarande studie utförd på sex deltagare i MUC 26.

Programchefen till MUC 26 beskriver MUC som ett coachsamtal fast mycket, mycket mer. Han säger att det handlar om att verbalisera vad det finns för utmaningar och bli guidad i hur utmaningarna kan lösas. Vidare beskriver han MUC som ett konstruktivt program där individer byggs upp och där deltagarna får möjlighet att utmana sig själva och sina gränser. Mycket bygger på att de hjälper och pushar varandra samt att de intar ett coachande förhållningssätt gentemot varandra. I programmet fick de till exempel utmana sig själva genom uppgifter som de designade åt varandra. Det fick utmana sig själv genom att utmana sin trygghetssfär, gå utanför det som de normalt gör. Individerna i programmet har sina egna teman som de vill jobba med som löper parallellt med teman i programmet. I grupper coachar de varandra och kommer genom dessa samtal fram till vad de behöver träna på och utmana sig i och tar utifrån det fram konkreta uppgifter att göra mellan internaten.

I början av MUC gjordes en personlighetsprofil på var och en av deltagarna med Myers-Briggs Type Indicator, MBTI. Det är ett personlighetstest som grundar sig på Jungs psykologiska arketyper (Brown & Reilly, 2009). Testet skapades av Katherine Cook Briggs och Isabel Briggs Myers under Andra världskriget för att hjälpa kvinnor att hitta ett passande jobb. Testet bygger på självskattning som sedan utifrån fyra personlighetsdimensioner placerar ut individen bland 16 psykologiska typer (Brown & Reilly, 2009).

### **Urval**

I mars 2013 kontaktades MiL med en förfrågan om de var intresserade av ett samarbete kring en examensuppsats som skulle skrivas under höstterminen 2013. Genom MiL fick författaren sedan kontakt med 18 stycken chefer som deltagit i 26:e upplagan av det öppna programmet för nya chefer, MUC. Att det just var den 26:e upplagan som blev aktuell beror på att det är det senaste programmet som har

avslutats innan innevarande studie. När intervjuerna genomfördes hade ungefär ett år gått sedan programmets avslut. Författaren ansåg att det var mer relevant att intervjua deltagarna ur ett nyligen avslutat program än att intervjua några ur ett som varit avslutat längre än ett år. I programmet hade 18 chefer deltagit under drygt ett halvårs tid. Samtliga dessa kontaktades via e-post med förfrågan om de ville delta i en intervjustudie som skulle ligga till grund för en psykologexamensuppsats vid Lunds Universitet.

### **Deltagare**

Inbjudan till intervjustudien skickades ut till samtliga 18 deltagare i MUC 26 via e-post. Sammanlagt skickades tre förfrågningar ut, en inbjudan och två påminnelser. Inbjudan innehöll en kort presentation om studien (se bilaga 1). Sammanlagt mottogs elva svar, sex som tackade ja och fem som tackade nej. Till de som tackat ja till att delta skickades ett kort informationsbrev ut (se bilaga 2). Beroende på omständigheterna avgjordes om telefon- eller mötesintervju skulle bli aktuell.

De som till slut deltog i studien var sex stycken chefer, en man och fem kvinnor. De hade haft en chefsposition från knappt ett år till flera år. Cheferna befann sig inom olika branscher, både inom privat och offentlig sektor, med olika typer av chefskap. Samtliga chefer befann sig på mellanchefsnivå i sina respektive organisationer. Med hänsyn till deltagarnas integritet kan inte mer detaljer än så avslöjas.

Möten eller telefontider bokades in med deltagarna under september och början av oktober 2013. Tre av intervjuerna ägde rum per telefon och tre av intervjuerna ägde rum i personligt möte. Var dessa senare intervjuer skulle ske bestämdes av deltagarna. Två av mötesintervjuerna ägde rum på deltagarens arbetsplats och en intervju på Institutionen för psykologi i Lund. Egentligen hade det optimala för studien varit att intervjua samtliga deltagare i möten på deras arbetsplatser då det är en naturlig miljö för dem, vilket man inom kvalitativ forskning strävar efter (Willig, 2008). Detta var dock inte möjligt utifrån de begränsningar som studien hade. Avvägning gjordes också utifrån att deltagarna skulle känna sig bekväma och eftersom en av dem ville ses på Institutionen för psykologi ansågs det viktigare än att mötas i hans/hennes naturliga miljö.

### **Informerat samtycke**

Information om studien, konfidentialiteten och frivilligheten kring den gavs i ett kort informationsbrev som skickades ut till deltagarna strax före varje intervju (se bilaga 2). Samtycket gavs i muntlig form i början av intervjun och deltagarna fick möjlighet att ställa frågor.

### **Konfidentialitet**

För att skydda deltagarnas integritet är det enbart författaren till uppsatsen och dennes handledare som har haft tillgång till råmaterialet, det vill säga transkriptioner och ljudfiler från intervjuerna. Deltagarnas namn, arbetsplats eller annat som kan härleda svaren till en specifik deltagare har tagits bort eller modifierats. Dessa finns inte heller med i det transkriberade råmaterialet. Utskrifter och ljudfiler har under arbetet med uppsatsen förvarats på ett sådant sätt att inte obehöriga haft tillgång till dem. Efter att arbetet slutförts och uppsatsen blivit godkänd kommer samtliga ljudfiler att raderas och transkriptioner att förstöras.

### **Etiska överväganden**

Vid studier som involverar människors upplevelser och personliga åsikter finns det alltid etiska ställningstaganden att göra. Här har de etiska ställningstagandena hanterats så att allt material presenteras så avidentifierat som möjligt, utan att för den sakens skull plocka bort sådant som är nödvändigt för läsaren för att kunna förstå resultatet. Med hänsyn till att MiL får ta del av resultatet har det varit av extra stor vikt att avidentifiera resultatet för att skydda deltagarnas integritet, eftersom de känner deltagarna. Att MiL tar del av resultatet av studien har hela tiden varit känt för deltagarna.

### **Analys av material**

Eftersom uppsatsen är inspirerad av grundad teori har också analysprocessen inspirerats av denna metod. Intervjuerna ägde rum under drygt en månad och mellan intervjuerna transkriberades materialet och tolkades successivt samtidigt som resten av intervjuerna ägde rum. Materialet har genomlyssnats och genomgått i skrift flera gånger och därefter har kategorier trätt fram ur materialet genom att det analyserats rad för rad och stycke för stycke. Enligt Willig (2008) är det att föredra så små avsnitt som möjligt i kodningen då detta säkerställer att koderna och i förlängningen kategorierna är grundade i datan. Strävan i förevarande uppsats har varit att koda så



små avsnitt som möjligt ur texten men det har växlat mellan att göras rad för rad och stycke för stycke beroende på mängden information i materialet.

Författaren till förestående uppsats bildade sig en uppfattning om hur kodningen i grundad teori ser ut genom att läsa olika källor och försöka efterlikna den förståelsen hon fick av hur analysprocessen i grundad teori ser ut. Då hon endast betraktar förestående uppsats som inspirerad av metoden tillät hon sig att förhålla sig något friare i sin tolkning av materialet än vad som är brukligt vid strikt genomförd grundad teori. Nedan följer en mer djupgående beskrivning av hur intervjumaterialet tolkades.

De sex intervjuerna transkriberades efter genomförande. De transkriberades alltså inte alla på samma gång utan efterhand, detta eftersom intervjuerna utfördes under en månads tid. Tolkningen av intervjuerna påbörjades när transkriberingen var klar och pågick således parallellt med att resterande intervjuer utfördes och transkriberades. Transkriberingen av intervjumaterialet gjordes för att få möjlighet att bearbeta och tolka det, men det gjordes också för att författaren skulle lära känna sitt material och därigenom underlätta kodningen av det.

Genom att transkribera intervjuerna genomarbetas de noggrant mer än en gång vilket ger en helt annan förståelse för dem än som fås i intervjusituationen. Det ger till exempel möjlighet att lyssna efter nyanser i dem. Sådant skrevs också ner, exempelvis om intervjupersonen skrattar, plötsligt pratar väldigt fort eller med stor intensitet. Med vilket engagemang utsagor framfördes togs med i beräkningen vid genererandet av kategorier.

Kodningen inleddes genom att intervjuerna lästes flera gånger. Efter genomläsning gick författaren igenom materialet rad för rad och markerade sådant som kom ur materialet, så kallade koder. Det skedde genom att ord eller meningar ströks under eller skrevs ner. Här var fokus att koderna skulle vara så nära intervjumaterialet som möjligt, helst uttryckta med samma ord som intervjupersonerna använt. Detta kan liknas vid det som beskrivs under rubriken *Grundad teori* som in vivo-kategori. När den första kodningen var gjord övergick processen till att sammanfoga de intervjunära koderna till en högra abstraktionsnivå. Här lades de olika intervjuerna och koderna ihop till kategorier som sedan blev större kategorier. Detta arbete resulterade i en huvudkategori och fem underkategorier som presenteras i resultatet nedan.

Om de initiala koderna kan liknas vid in vivo-kategorier så kan kategorierna som kom ur dem mer betraktas som in vitro-kategorier. Detta eftersom de inte finns direkt i materialet utan har utvecklats ur materialet genom interaktion mellan forskaren och koderna. Hela tiden arbetade författaren med att bygga upp kategorier nerifrån, det vill säga nerifrån-och-upp perspektiv. Författaren har också strävat efter en jämförande ansats under hela processen, både mellan koderna och mellan de olika intervjuerna. Processen har inte heller varit rak från kod i materialet till abstraktare kategorier utan har gått fram och tillbaka. Det vill säga att en kod har kunnat komma fram även efter det att en underkategori utvecklats. Materialet betraktades som mättat då koderna som kom fram inte genererade några nya kategorier.

### **Reflexivitet**

Även om det inom olika grenar av grundad teori finns olika syn på vikten av reflexivitet är författarens utgångspunkt att det är en viktig del av kvalitativ forskning. Författaren menar att det är viktigt för trovärdigheten i forskningen och har därför lagt tid på att utvärdera sin egen roll både under datainsamling och tolkning av den. Detta har gjorts genom att författaren, som beskrivet ovan har fört anteckningar om hur hennes roll har påverkat olika delar av studien. En annan dimension av reflexiviteten i innevarande studie är att beakta inte bara hur forskaren påverkat den men också hur val längs studiens gång haft en påverkan. Sådana val är till exempel hur MiLs närvaro i studien haft en påverkan och hur metodval så som semistrukturerade intervjuer och att både ha telefon- och mötesintervjuer kan ha påverkat resultatet.

Författarens utgångspunkt gällande reflexivitet är att alla val hon har gjort i sin studie och i presentationen av den påverkar både studiens resultat och hur den mottas av läsare. Vidare ser hon inte det som skadligt för studien eftersom det är nödvändigt att göra val men ser stor nödvändighet i att beakta valen och fundera över vad de har påverkat.

### **Resultat**

Nedan redovisas det resultat som framkommit genom tolkning av intervjuerna. Kategorier som har kommit fram redovisas och genom citat exemplifieras hur de har härletts ur intervjuerna. Citaten har skrivits om något, för att öka läsbarheten och har när behov förelegat avidentifierats. Det innebär att inga namn, orter eller företag förekommer. Borttagna ord markeras med tre punkter (...). Begrepp som presenteras i

denna del av uppsatsen är från intervjuerna och från tolkningen av dem och har inte med teoridelen att göra. Resultatet av intervjuerna och begreppen från teorin vävs samman och kopplas ihop först under rubriken *Diskussion*. Således är allt som beskrivs i detta avsnitt härlett ur intervjuerna och tolkningen av dem.

Ur tolkningen av intervjuerna har en huvudkategori framkommit, ”hur utvecklas ledare?”. Huvudkategorin utgör rubrik på nivå två. Rubrikerna på tredje nivå är underkategorier till huvudkategorin. I slutet av resultatdelen sammanfattas resultatet. Det är grundat i intervjumaterialet och berättar hur det förhåller sig för deltagarna i studien och är således inte generaliserbart till andra kontexter eller ens deltagarna i MUC 26 som inte deltagit i studien. I ett större perspektiv kan resultatet av studien användas som hypotes inför framtida forskning.

Allt i resultatet är inte alla deltagares åsikter utan en samling av dem. Det betyder att inte alla deltagare sagt allt eller tillskriver allt sin upplevelse. Resultatet kan ses som en samlad uppfattning, upplevelse och bild av ledarskapsutveckling i MUC från sex olika individer som befunnit sig i samma kontext.

### **Hur utvecklas ledare?**

Kategorin hur utvecklas ledarskap är huvudkategorin som kommit fram genom tolkningarna av intervjuerna. Den har framkommit ur nerifrån och upp-perspektiv, genom underkategorierna som redovisas nedan.

**Att äga sin ledarroll.** En kategori som tydligt växer fram ur intervjuerna, och som kan kopplas till hur en ledare utvecklas, är att det som ny chef handlar om att hitta sin plats i chefskapet. Att känna sig trygg i rollen som chef och att utveckla det till ett ledarskap med sina medarbetare. Utsagor och berättelser som kan kopplas till detta löper som en röd tråd genom intervjuerna. MUC och chefernas deltagande däri handlar om att utvecklas till ledare och för en ny chef utgår, utifrån intervjuerna, den utvecklingen från att känna sig kompetent som chef. Det handlar om att känna att man bemästrar arbetet som rollen innebär men även andras förväntningar på innehavaren av den rollen.

I intervjuerna berättar cheferna att de efter längre tid på sin tjänst och efter MUC känner en större tilltro, trygghet, rollsäkerhet och legitimitet i sin ledarroll. Dessa begrepp kan alla ses som aspekter av att äga sin ledarroll. Den utvecklingen kopplas av deltagarna till att få chans att gå ett program som MUC. Att det visar att

arbetet som de utför har ett värde för organisationen och att det finns möjlighet att utvecklas i det.

- Så på något sätt kände jag att det blev legitimt för mig att tänka på mig själv som ledare... Ledarskapet i sig blev en arbetsuppgift som jag kände att mina chefer och mitt företag ville belysa. Och något som man kan bli bättre på och som går att utveckla och lära sig saker kring.

För deltagarna var det viktigt att upptäcka deras arbete värderades som viktigt i organisationen. Genom att få möjligheten att gå MUC så upphöjdes rollen som chef till ett arbete som var värt att investera både tid och pengar i. Man kan ana att det blev en dubbel bekräftelse, både att arbetet redan utförs på ett bra sätt men också att det är en person som företaget ser potential hos och vill satsa ytterligare på. Rollsäkerheten blev också större i och med detta. Det ledde troligen till en större tilltro till den egna förmågan i arbetet.

Det som också blir tydligt utifrån intervjuerna är att man som chef ska våga och vilja vara ledare. ”Jag känner också faktiskt att jag vill vara ledare, för det har också funnits perioder ... där jag liksom har ifrågasatt om det är värt det.”

Deltagarna berättar om insikter kring vad som behövs i ett gott ledarskap och att intresse väckts för frågan. En av deltagarna säger att han/hon börjat studera ledarskap runtomkring sig och att det är viktigt att hitta förebilder för vad som är bra ledarskap, att man utan dem lätt kan gå vilse. Vad ett gott ledarskap består i är också det ett nyväckt intresseområde för denna deltagare. Genom att studera andra och deras ledarskap verkar denna deltagare ha fått en större tilltro till sin egen roll som chef och ledare och att han/hon kan utvecklas i den.

- Jag är mycket mer mån om att ha bra chefer själv. Jag vill inte gå och ha chefer som jag inte kan se upp till utan jag vill ha någon som jag kan lära mig något av. Det behöver inte vara min direkta chef utan det kan vara någon annan runtomkring mig, men att det finns någon. Att hitta förebilder som man kan lära sig av i verkligheten.

I och med programmet så har nya perspektiv väckts hos deltagarna. Vardagsmiljön kan sedan hjälpa till att vidareutveckla dessa genom modellinläring,

att titta på hur andra gör. I den processen utgör också reflektion en viktig del för bearbetning av hur det blir när andra, och chefen själv, gör som de gör.

Flera av intervjupersonerna pratar om att ta ansvar för ledarskapet och våga ta rollen som ledare även om det är svårt i vissa fall. De menar att om den som betraktas som ledare är i rummet när något händer så kommer ingen annan att ta ledarskap. Detta var något de själva upplevde under MUC genom att det blev en konflikt i den egna gruppen. Två deltagare i studien talar i intervjun om denna händelse som något de upplevde behövde tas tag i direkt av programcheferna som, under MUC, sågs som ledare. De gjorde dock inte det och deltagarna i studien menar att så länge inte de bröt in så gjorde ingen annan det heller och konflikten blev därigenom hängande. Efter händelsen berättar någon att det hände något i gruppen och att han/hon upplevde att några inte längre ville vara med. Utifrån denna händelse kan sägas att det inte bara av effektivitets- och vinstsyfte är viktigt att äga sin ledarroll. Att ledaren klarar av sin ledarroll kan också vara skillnaden mellan att människor mår bra och dåligt på sin arbetsplats.

- Det har jag funderat på efteråt, hur viktigt det är att man fattar det som ledare, att om jag är i rummet när något händer eller något behövs tas tag i så kommer folk att titta på mig och vänta på att jag gör det.

Känslan av att äga sin ledarroll innebär att man känner sig trygg i den och tror på sin egen förmåga att klara av rollen. Denna känsla har i denna kontext utvecklats av olika faktorer dels i deras vardagsmiljö som ledare och dels genom deras deltagande i MUC. Flera deltagare tog upp att ta sig igenom en förändringsprocess som viktigt för deras utvecklande av trygghet och tro på sin förmåga i rollen som ledare.

- Vi har gått igenom en stor organisationsförändring det här året och det finns tillfällen när jag har svajat både i min trygghet och i min tillit till mig själv som ledare. Men nu när jag är över på andra sidan och har sett liksom, okej vem var jag för två år sedan innan jag började på MUC och innan jag gick igenom den här organisationsförändringen? Så går det inte att jämföra mitt ledarskap då och nu.

**Personlig utveckling.** Personlig utveckling finns hos några deltagare med som en viktig del för hur ledarskap utvecklas, men inte för alla. Ett par deltagare menar att det inte hänt något på ett personligt plan under och efter MUC medan andra menar att den personliga utvecklingen är det som har varit det största med programmet. Det som skiljer sig angående personlig utveckling verkar vara hur deltagarna ser på den. De som ser sin personliga utveckling som sammanlänkad med sin jobbroll och ledarroll tycker att programmet gett dem något även utanför jobbet. De som däremot skiljer starkt på de båda tycker att det gett en utveckling gällande arbetet men inte personen utanför det. De som länkar samman de båda menar att deras personliga utveckling och förståelse för sig själv hänger samman med hur väl de kan utvecklas som ledare. Det hänger ihop med förståelsen för hur ledarrollen påverkar både dem och andra.

Även de som inte beskriver att MUC har påverkat dem i sin privata person tycker sig se en utveckling av sin ledarroll och sitt yrkesjag. Att inte MUC gav dem så mycket på ett personligt plan utanför arbetet härleder de till att deras självkänedom var god redan innan programmet.

- ...det var väldigt mycket att jobba med sig själv... På olika nivåer, dels väldigt känsliga, alltså kultur och värderingar och vad jag står för och vad jag känner och vad som är viktigt för mig. Där fick man jobba med sig själv. Jag hade inte riktigt förväntat mig att man skulle jobba så mycket med sig själv men jag tyckte det var jättebra. Det är nog det som har gett mig mycket... Att våga titta inåt och att det är okej.

- Det jag ofta reflekterar över är hur mycket personlig utveckling det finns i ett ledarskap och hur man hela tiden måste jobba med sig själv för att kunna vara en bra chef. Det tycker jag både är det häftigaste med ett ledarskap och även den största utmaningen i det.

- Så vad jag har med mig mest därifrån är nog kanske den personliga utvecklingen. Ibland går jag och tittar på det vi gjorde och på konkreta verktyg... Men jag tror nog att det mesta är nog sånt som jag har liksom inne i mig själv, utvecklats, hitta en good enough-nivå och balans och lite sånt.

- Jag vet inte om MUC har påverkat mig som person, det har påverkat min jobbperson. Alltså det har ju inte ändrat hur jag är som person, det var ju inga banbrytande insikter jag fick som har förändrat hela min livssyn, det var det verkligen inte. Men jag har ju fått jobbrelaterad självinsikt.

Generellt berättar deltagarna att de fått mer balans mellan att fokusera på sina starka och svaga sidor. Att de numera inte lägger all kraft på de svaga sidorna utan även arbetar med att bygga på sina styrkor.

- ... och gav en förståelse för vilka styrkor som man behöver bygga på när man ska jobba som ledare. Och där man lätt fastnar i svagheter så lärde jag mig att jag ska bygga på mina styrkor istället och de där svagheter som jag har som ledare, de ska jag hitta andra personer som stärker upp mig istället.

Alla nämner personlighetsprofilen som togs fram i början av programmet genom MBTI och sedan användes för att förstå sig själv på ett djupare plan, både arbetsmässigt och privat. Att få sin personlighetsprofil upplevde deltagarna som positivt och att det inte bara hjälpte dem att förstå sig själv utan också att förstå andra och hur personer som är olika kan missförstå varandra. Att andras sätt att tänka och agera kan skilja sig från deras eget berättar de att de redan visste men flera berättar att de genom övningar och samtal om olika personligheter fick en tydligare förståelse för hur det kan skilja sig åt mellan olika människor. De fick till exempel insikt i att det som är tydligt för den egna personen kanske inte är det för någon annan och tvärtom. Detta bidrog till förståelse för hur viktig kommunikation kan vara.

- Vi fick göra ett personlighetstest och jag visste väl exakt var jag skulle hamna men däremot hade jag ju inte så stor insikt i hur andra personer verkligen kunde vara i andra änden av spektrumet... så det har ju påverkat mig hur jag arbetar... eller hur jag kommunicerar framförallt.

Flera deltagare beskriver hur de genom MBTI-profilen, men framförallt genom samtal med varandra fick större kännedom om den egna personligheten och hur den påverkar ledarrollen. Även reflektion lyfts som något av vikt i detta sammanhang. För deltagarna verkar MBTI-profilen ha utgjort en god start på förståelsen men för att ta det vidare är det främst samtalen, diskussionerna, reflektionerna och feedback från andra som lyfts fram. Det gav mest på vägen mot en bättre förståelse både för den egna personen och för andras. Utifrån andras berättelser och tankar fick deltagarna andra perspektiv på sig själva men även på organisationen de jobbar för och den egna vardagssituationen på jobbet.

Genom större kännedom om sig själv och andra beskriver flera hur de blivit tryggare i sin roll som ledare. I rollen som chef och ledare ingår självkännedom som en stor del men också kännedom om hur andra tänker och agerar. Det är viktigt inte bara utifrån att leda en grupp med olika individer utan också för att kunna engagera sin personal. I ett ledarskap är den egna personen ett viktigt redskap och därför är det viktigt att känna sina egna sätt att agera och reagera samt veta var gränserna för den egna personen går.

**Gemenskap och bekräftelse från andra.** Som chef och ledare har man ofta inte den typen av gemenskap och stöd av kollegor som kan finnas hos övriga anställda. Den aspekten av att inneha rollen som ledare blir tydlig i studien. Det framkom att behovet kan vara stort att träffa andra i samma situation som förstår de problem som man själv har som chef och ledare.

- ... det var så många olika ledare från så många olika organisationer och företag och likväl var det samma utmaningar vi stod inför ... Det är inte bara jag som har det såhär. För det är ofta som chef att man är ensam.

Det återkommer flera gånger under intervjuerna att de andra deltagarna spelade stor roll för behållningen av MUC och att det var i samvaron med dem som tankar om ledarskapet, sig själv och andra, kunde falla på plats och utvecklas. Genom diskussioner, övningar och reflektion växte insikter fram. Samtliga intervjupersoner lyfter fram gemenskapen med de andra deltagarna som bland det mest givande och utvecklande för dem i hela programmet. Det nätverk som bildades i MUC finns



fortfarande kvar och de har kontakt för att bland annat hjälpa varandra i vardagliga frågor och problem gällande ledarskapet och deras roll i företaget.

- Jag tror att det som gjorde det bra var en otroligt lyckad kombination av deltagare. Så det är nog den behållningen egentligen som har gett mycket. De här diskussionerna och givetvis också programmet och programpunkterna. Men det är nog deltagarna som jag egentligen tänker som formade upplevelsen och gav mycket.

- ...ibland när man sitter på sitt eget jobb och i sin egen miljö och när man jobbar med sina egna små problem så får man ingen riktig, inte förrän man sitter i en grupp som inte alls är relaterad till den miljön och försöker förklara och berätta, är det först då ibland som jag hör mig själv hur det faktiskt lät och att det var en allvarligare situation än jag tänkte i mitt jobbsammanhang.

- Sen har jag ju fått med mig en massa insikter och lärdomar och lösningar från andra, bara av att vara i en grupp där man blir så tight och man hör andra berätta om olika situationer som de varit i och olika typer av ledarskap...

- Och sen var det mycket tiden emellan föreläsningar och övningar när man umgicks och diskuterade. Det tyckte jag främjade min utveckling, att man vände och vred på allt... För då fick man mycket mer infallsvinklar än om man bara deltagit i föreläsningar och övningar och sedan gått hem till sig själv.

I nätverket som finns kvar har de en fortsatt arena för att vädra, ta hjälp och stärka varandra i svåra saker. Miljön på MUC beskrivs utav många som trygg och där man kan stöta och blöta saker som det inte finns möjlighet till på den egna arbetsplatsen. Deltagarna berättar att en stor del av det verksamma i programmet var att de fick bekräftelse från de andra deltagarna vad de gör bra men även att de inte är ensamma om sina problem och utmaningar. Kulturen i deras ledarvardag verkar inte ge möjlighet till att diskutera bra och dåligt ledarskap, svåra samtal och utmaningar.

Att få bekräftelse i att det inte bara är de som står inför utmaningar utläses ur intervjuerna som nästan det viktigaste med hela programmet. Det kan kopplas samman med det faktum att flera av deltagarna inte har några kollegor på samma nivå i det dagliga arbetet. Ur intervjuaterialet kan utläsas att det kan bli en relativt ensam tillvaro och att det är lätt att tänka att problemen de står inför enbart gäller dem.

I och med programmet fick de ett nätverk av chefer på samma nivå som också var nya i rollen och som står inför liknande problem trots helt skilda branscher och verksamheter. De andra deltagarna har på så vis bidragit till utvecklingen av ledarrollen och tryggheten med den via bekräftelse, feedback och gemenskap. Detta har också bidragit till en större tilltro till den egna förmågan hos cheferna i studien.

**Öppenhet för lärande.** För att ta till sig programmet så är det flera som betonar vikten av att ”vara här och nu”, att stänga av jobbmobilerna och ha den avstängd även under pauserna. De menar att man måste vara både fysiskt och mentalt närvarande för att få ut något av programmet. Flera stycken nämner också vikten av att våga öppna sig och tala om sådant man tycker är svårt och utmanande. Somliga menar att det är helt avgörande för huruvida programmet får verkan eller inte om man dels är där och dels vågar öppna sig inför de andra.

- Det bygger ju mycket på det i MUC att man ska kunna vara väldigt, väldigt öppen och ibland kritisk till sig själv, sitt företag och ledarskapet inom företaget. Och det är en förutsättning för att man ska kunna utvecklas tror jag.

Deltagarna beskriver att ett hinder för lärandet kunde vara om man märkte att alla inte var närvarande eller om programcheferna inte var det. Det upplevdes som störande för hela gruppen och programmet eftersom en av de största vinsterna med programmet var skapandet av en trygg grupp som tillsammans kunde utforska ledarskap och chefskap med tillhörande problem och frågor. Att det fanns trygghet, engagemang och välvilja i gruppen var avgörande för att få behållning av programmet eftersom det gjorde att de vågade öppna sig för varandra. Där verkar också, enligt deltagarna, den stora uppgiften hos programcheferna ha vilat, att möjliggöra och lägga grunden för tillit och trygghet i gruppen. Lärandet verkar i mycket av det deltagarna

beskriver ha kommit av att de kunde dela med sig till varandra och känna sig trygga i det.

- Om man ska göra sådana här övningar på en arbetsplats så finns det ju alltid konkurrens eller positioner som försvårar det. Här fanns inget sånt, utan det var genuint och positivt... Så det var intressant att ställa frågor och diskutera utan att det blev någon konkurrens utan mer bara utifrån intresse och vilja att förstå.

- Alltså dels var det ju ledarna som lade ribban och sen så var det ju gruppdynamiken när man kom dit så blev man ju liksom indragen i gruppen, det här utbytet liksom... Man drogs in i atmosfären liksom. Och sen så tror jag också att de här kursgårdarna bidrog för det var inte så mycket runt omkring. Det var inte så mycket störande moment.

Deltagarna berättar att det var kombinationen av olika sätt att arbeta som gjorde att det fungerade bra. Det vill säga kombination mellan egen reflektionstid, grupparbetspass, praktiska moment och övningar. Det poängteras att arbetssättet passar bra för personer som har lätt för att öppna sig och inte tycker att det är jobbigt att prata inför folk. Det framhålls att det skulle kunna vara svårare att få behållning och utveckling i programmet för en person som tycker att det är jobbigt att öppna sig inför andra. På det sättet kräver programmet och arbetssättet mycket av deltagarna.

Reflektion nämns ofta både som en del i upplevelsen men även i lärandet. Några deltagare ser det som en viktig och naturlig del av ett ledarskap medan andra tycker att det är jobbigt och svårt. De ser dock efter programmet en funktion med det och försöker att få in det i sin utveckling och sitt ledarskap.

Många talar om vardagen på arbetsplatsen som en hindrande faktor för lärande eftersom de där hade för mycket att göra för att hinna implementera sina färdigheter mellan internaten. Någon lyfter att det hade kunnat finnas en annorlunda organisation kring det som hade gjort det lättare att träna sig i de nya lärdomarna mellan gångerna. En annan deltagare menar dock att det är där det egna ansvaret kommer in och att det bara är man själv som kan bestämma sig för att implementera det nya eller inte.

- Och det är ju det arbetssättet som MiL jobbar med, att man ska både lära och reflektera och sen göra det man lärt sig när man kommer hem. Och det är praktiskt väldigt användbart men det är ju det där med att göra som är det svåra sen. Det är lätt att halka in i att inte göra det men det är något som man bara själv kan bestämma sig för att nej, men nu ska jag göra de här sakerna... Det är ingen annan som egentligen kan påverka det.

Längden på programmet nämns av alla som en gynnande faktor för lärandet och utvecklingen i ledarskapet. De menar att det då fanns tid att reflektera och implementera nya sätt och lärdomar mellan internaten samt att det under tiden hinner hända saker inom organisationen vilket samverkar med utvecklingen i MUC. De tar också upp längden på programmet som en av anledningarna till att många har lärt känna varandra väl och fortsätter att ses.

Flera påpekar att det tog lång tid vid varje internat att komma in i programmet och bli närvarande i det. Därför tycker de att det var bra att det var några dagar varje gång eftersom det ökade chansen att få behållning av det. Det betraktas som gynnande för lärandet.

- Och det var bra att vi åkte iväg och hade liksom intensiva heldagar, det gjorde att man släppte det man hade därhemma på ett helt annat sätt än om vi bara hade setts halvdagar ganska frekvent istället. Då hade man, eller jag hade inte, lyckats koppla bort jobbet på samma sätt. Det tog oftast första halvdan innan man var fokuserad på vad man gjorde där och då.

Trots att mycket av beskrivningarna om MUC och lärandet däri var av positiv karaktär så var upplevelsen inte odelat positiv. Det fanns också sådant som påverkade lärandet negativt. Någon tyckte att det var för mycket fokus på teorier emellanåt medan en annan tyckte att det stundvis var för ”filosofiskt, rörigt och djupt”. Någon riktar kritik mot programcheferna och att de inte var tillräckligt erfarna av ledarskap själva utan mest verkade ha en teoretisk kunskap. För några spelade inte programcheferna någon större roll utan deltagarna och de diskussioner som blev mellan dem benämns som det som var verksamt.

Det var, som tidigare nämnt, negativt och missgynnande för lärandet om de inte kunde vara helt närvarande i programmet eller om andra deltagare eller programcheferna hade problem med det. Den egna organisationen hindrade eller bidrog därför till lärandet genom att tillåta eller inte tillåta deltagarna att stänga av sitt jobb medan de var på MUC. Det påpekas att det spelade stor roll för närvaron och lärandet i programmet att kunna stänga av sitt arbete.

Lärandet som en del i utvecklingen att bli ledare verkar utifrån denna studie mest påverkas av gruppen och processerna som uppstår där samt att en öppenhet och mottaglighet finns för det.

**Chef eller ledare?** Deltagarna verkar genom MUC ha fått andra perspektiv på vad de behöver göra för att vara bra ledare. Flera har insett att det inte bara handlar om hårda värden så som budgetar och offerter utan om att ge stöd och förmedla engagemang till sina medarbetare. De talar om att budgeten givetvis är viktig men att den inte är det som avgör huruvida en ledare är bra eller ej, något som utifrån denna studie verkar vara en lätt fälla att gå i, vid början av ett chefskap.

De ledord som framkommer när deltagarna ska beskriva vad ett framgångsrikt ledarskap är för dem skiljer sig lite åt men innehåller aspekter av det som Blomquist och Röding (2010), refererade till i teoridelen, menar ingår i vad som kan betraktas som ledarskap. Alltså det som gör att ett ledarskap skiljer sig från ett chefskap. Deltagarna nämner kvaliteter som att engagera sin medarbetare, verka som inspiratör, vara inlyssnande, utveckla sina medarbetare och skapa utrymme för medarbetarna att utveckla ledaren i ett ömsesidigt samspel. Också fysisk och mental närvaro för ledaren i förhållande till medarbetarna nämns som en viktig aspekt. Vidare anses att det är viktigt att sätta mål för verksamheten, skapa glädje i arbetet och vara tydlig i sin kommunikation. Alla nämner inte allt, men gemensamt för de aspekter som nämns är att det är kvaliteter som pekar åt ledarhållet snarare än chefshållet.

- Det är en ledstjärna i hela ledarskapet, att man ska ha driv för att man tycker att det är skoj, inte för att någon piskar en till det. Ja och att man på ett genuint sätt känner att det finns en glädje även när det är tuffa tider eller om inte alltid allt lyckas.

- Inspiratör, man ska fungera som en inspiration och för mig är det också viktigt att leda med föredöme, att jag liksom är förebilden, alltså

folk gör inte som man säger utan som man gör. Det är bara så... Och sen förtroende och respekt.

I intervjuerna beskriver några av deltagarna helt skilda sätt att se på framgångsrikt ledarskap före och efter MUC. En deltagare beskriver att sättet att se på framgångsrikt ledarskap inte har ändrats men att hans/hennes sätt att se på hur man åstadkommer det har ändrats. En person berättar att han/hon inte alls hade kunnat svara på frågan innan MUC och att han/hon inte tänkte i sådana termer innan deltagandet. För de som ändrat sin syn på vad som klassificeras som ett framgångsrikt ledarskap så skulle man kunna säga att de ändrat fokus från att tänka på ett chefskap som framgångsrikt ledarskap till att tänka på ett ledarskap när de tänker sig framgångsrikt ledarskap.

- Jag har absolut fullständigt växlat perspektiv och försöker hela tiden faktiskt. Det finns ju nätter när jag också ligger vaken och funderar på budgeten men jag förstår nu att det inte är det som kommer att göra mitt avtryck ... eller min framtida karriär eller utvecklingsplan kommer ju inte handla om jag hade en bra budget eller inte. Det kommer vara en faktor men det som spelar roll är ju att mina medarbetare uppskattar mig som ledare.

Genom att få en bild av vad som krävs för att bli framgångsrik ledare verkar det också som att deltagarna har utvecklat en förståelse för vad som krävs för att vara ledare och utveckla ett ledarskap med sin medarbetare. De har fått en annan bild av och förståelse för vad som behövs i deras roll och vad som gör skillnad i organisationen och för deras medarbetare.

### **Sammanfattning av resultatet**

För att sammanfatta resultatet kan det sägas att för nyblivna chefer är det viktigt att träffa andra chefer. Genom umgänge och gemenskap med andra i liknande situation kan de få bekräftelse i att det inte är ensamma om de problem och svårigheter de ställs inför i sitt arbete. De kan också utbyta tips, idéer och utveckla varandra genom samtal och diskussioner. Utifrån studiens resultat verkar det vara det som tar en chef, som går MUC, från att vara ny och vilse i sitt chefskap till att bli trygg, känna tilltro till

sin förmåga och börja blicka mot att våga vara eller vilja bli en ledare. Vid sidan om gemenskapen med andra chefer finns andra faktorer i hur ett ledarskap utvecklas men de skiljer sig åt mellan de olika deltagarna. Ett exempel på en sådan faktor är att ta sig igenom en organisationsförändring och bemästra den. Men även för att klara av en sådan förändring utgör gemenskapen med andra chefer en viktig aspekt, för att söka stöd och råd.

Sambandet mellan personlig utveckling och utveckling i ledarskapet är för vissa tätt sammanlänkat medan andra inte ser det som en parallell process. För dem där sambandet är starkt är den personliga utvecklingen en viktig faktor för utvecklandet av ledarskap. Det skulle kunna tänkas att de som inte ser den personliga utvecklingen som starkt sammankopplad med ledarutvecklingen i programmet, redan innan programmet hade en tydlig bild av sig själv och en god självkänedom. Det är rimligt att anta att personlig utveckling och en god självkänedom är en viktig faktor i ledarskapsblivandet och varandet.

Lärandet i programmet har varit en blandning mellan teorier, övningar, personliga utmaningar, feedback och reflektion. Det är sannolikt att reflektion har gjort att deltagarna processat upplevelserna och lärdomarna mer vilket skulle kunna bidra till ett ökat dubbelloopslärande. Det som avgör det är dock vad de sedan gör med de nya lärdomarna.

Sammanhanget med de andra cheferna och den gemenskap de skapat tillsammans, genom guidning av programcheferna, har stått för en stor del av programmets behållning och lärande. Utifrån det som beskrivs i intervjuerna verkar ett program som MUC bidra till lärande genom upplevelser och relationer snarare än fakta och teorier. Gemenskapen har alltså visat sig viktig inte bara för utvecklandet av ledarskap utan också för lärandet.

Utifrån deltagarnas syn på vad framgångsrikt ledarskap är går det inte att säga att det bara finns en sanning gällande detta. De har alla olika bild av vad det är och vad som krävs för det. Gemensamt är dock att perspektivet ändrats från chefskap till ledarskap.

## Diskussion

### Resultatdiskussion

I förevarande studie har samtliga deltagare varit med i samma program som speciellt riktar sig till nya chefer och som har feedback, gruppövningar, gruppdiskussioner, reflektioner och erfarenhetsbaserat lärande som fokus. Teorin om vad nya chefer behöver i utvecklandet av sitt ledarskap baseras alltså på denna kontext och kan inte generaliseras till alla nyblivna chefer utan vidare studier. Nedan besvaras frågeställningarna i korthet varefter en allmän diskussion om studiens resultat förs.

**Hur upplever nyblivna chefer ledarskapsutbildning som tar sin utgångspunkt i en vidareutveckling av action learning?** Generellt har beskrivningarna angående MUC varit i positiva ordalag och i synnerhet då deltagarna pratat om de andra deltagarna. Det verkar utifrån studiens resultat ha varit en av de viktigaste upplevelserna att få träffa andra i samma situation. Deltagarna skapade gemensamt en upplevelse som de sedan förlängt genom att upprätta ett nätverk för att hjälpa och stötta varandra. De pratar om att den trygga miljön på MUC tjänade som grund för arbetet som de utförde där. Programcheferna lyftes fram som en viktig del i detta då det var de som hjälpte till med att få en sådan trygghet i gruppen.

Längden av programmet och det faktum att det inte sker på arbetsplatsen lyfts som fördelar och som något som deltagarna ser som gynnande i utvecklingen. Betydelsen av att vara närvarande i programmet och kunna stänga av arbetet poängteras i intervjuerna. Det kan också tänkas att programcheferna hade en viktig roll i att hjälpa deltagarna att bli närvarande eftersom det kan vara svårt att åstadkomma på egen hand. Detta baserat på att flera av deltagarna påpekar att deras vardag är stressfylld och att det tar ett tag att varva ner och komma in i rätt stämning för MUC.

Om deltagarna i denna studie är överens om att gemenskapen var givande för deras utveckling råder det mer delade meningar om vad som var verksamt av programmets innehåll. Olika övningar och aspekter av det lyfts upp av olika informanter. Att det är så förvånar inte författaren eftersom det rör sig om sex individer som per automatik är olika och dessutom har olika yrkesbakgrund, arbetsuppgifter och chefsroll. Det är förmodligen svårt att skapa så allmängiltiga övningar som passar allas behov och frågan är om det överhuvudtaget är önskvärt.



**Hur utvecklas ledarskap i denna kontext?** Resultatet visar att det är i samspel med andra och genom andras bekräftelse och feedback som tryggheten i rollen har förbättrats och gjort att cheferna kunnat gå mot att vilja bli eller våga vara ledare. Det har givetvis funnits andra faktorer också, både i och utanför MUC. Cheferna har till exempel talat om övningar, teorier och sin personlighetsprofil som verksamt i MUC. Som faktor utanför MUC har till exempel att ta sig igenom en organisationsförändring nämnts som utvecklande för ledarskap. Dock är resultatet gällande de delarna inte enhetligt, vilket det är gällande gemenskapen och kraften i att dela sin tankar med andra som också är nya i sitt chefskap. Det verkar först och främst stärka tryggheten och genom det stärka tilltron till förmågan, det vill säga self-efficacy gällande ledarskapet.

**Vad är en nybliven chefs bild av framgångsrikt ledarskap?** Resultatet gällande denna frågeställning visar att det som cheferna oroade sig för i sitt arbete och som de förknippade med att vara framgångsrika i det var typiska uppgifter i ett chefskap. Efter MUC och med längre erfarenhet i rollen växlar deras perspektiv och det som de då beskriver vid fråga om framgångsrikt ledarskap har mer karaktären av det som definieras som ledarskap.

Viktigt att poängtera är att cheferna inte har svarat på frågan innan de faktiskt deltog i MUC utan svarade i efterhand som de trodde att de skulle ha svarat innan. En tydligare bild av frågan skulle självklart fås om en förintervju gjorts.

När cheferna berättar om sin syn på framgångsrikt ledarskap innan MUC så blir det tydligt att finns ett starkt individ och rollfokus i deras beskrivningar före och vad de oroade sig för i sitt arbete innan. Medarbetarna och relationen med dem nämns inte i särskilt stor utsträckning. Det gör det mycket mer när de beskriver sin syn på det efter MUC.

Viktigt att ta i beaktande är att när de intervjuas om MUC så har ett år sedan avslut passerat och cheferna har befunnit sig på sin post längre än när de började MUC. Det går därför inte att tillskriva MUC all förändring, något som också cheferna själva poängterar. Det har också hänt saker i deras organisation som har bidragit till deras utveckling. Dock verkar MUC och gemenskapen där ha gett dem en skjuts i riktningen att våga tro på sin förmåga. Det kan i sin tur bidra till att de får mer bekräftelse och feedback på sin arbetsplats. Feedback kommer oftast inte av sig själv utan är något som man dels måste öppna upp för och dels ha förmågan att ta emot, vilket de verkar ha fått god träning i genom MUC.

**Self-efficacy.** Kategorin att äga sin ledarroll kan kopplas ihop med Banduras (1997) begrepp om self-efficacy vilket handlar om tilltron till den egna förmågan. Det kan tänkas att man genom att känna tilltro till sin egen förmåga som ledare kan känna sig trygg i rollen och vågar ta sig an den på ett sätt som rollen som ledare kräver. Det är också rimligt att anta att den omvända relationen finns, att ökad trygghet ger ökad self-efficacy.

Ett ledarskap handlar om att ta ansvar för andra och leda sina medarbetare framåt, både i den egna utvecklingen men också i företagets olika processer, exempelvis förändringsprocesser (Blomquist & Röding, 2010). Eftersom det i ledarskapet ingår att både utveckla en organisation och sina medarbetare kan det tänkas svårt om en ledare inte känner trygghet i rollen och tilltro till sin förmåga. För att utveckla någon eller något borde en viss säkerhet i sammanhanget behövas. Utifrån intervjuerna kan slutsatsen dras att det är lätt att ”gömma sig” i praktiska arbetsuppgifter av chefskaraktär, så som budget, om man är osäker på de mer ledande delarna av arbetet.

Efterhand som cheferna hade varit på posten längre men också hade ägnat sig åt att utveckla både sina kvaliteter och tankar kring ledarskap i MUC är det troligt att de utvecklade en större förståelse för arbetet och därigenom också fick en större tilltro till sin förmåga att klara av det. Något de också berättar om i intervjuerna. Det är rimligt att utifrån resultatet av studien och Banduras (1997) teori om self-efficacy anta att en större tilltro till den egna förmågan gällande en specifik uppgift eller roll skapar mer trygghet och handlingsutrymme i den rollen. Det kan kopplas till Nilssons (2000) önskan om ”en individs handlingskraft” som svensk översättning av begreppet self-efficacy. Det skulle också kunna tänkas att man genom större tilltro och trygghet har en större vilja att vara i rollen och att utvecklas i den. Som McDaniel och McCarthy (2012) beskriver att ju mer en ledare ser sig som ledare desto mer vill han/hon lära sig om det och utvecklas i det.

I ledarskapssammanhang skulle self-efficacy kunna tänkas spela roll för om en person någonsin blir ledare. Detta med tanke på den betydelse som Bandura (1997) lyfter kring att self-efficacy kan avgöra om man överhuvudtaget tar sig an en uppgift.

**Lärandet i MUC.** En hel del gemensamma tankar om och upplevelser av programmet kommer fram i studien men en del skiljer sig åt. Det blir tydligt att vissa faktorer verkar vara gemensamma och gynnande för lärandet men det framgår också att både upplevelsen och lärandet har en mängd individuella aspekter av vad som är

verksamt. Troligtvis är det ofta så när det handlar om lärande men det går bara säkert att uttala sig om det i den här specifika studien där resultatet talar för att det. Exempel på skillnaden i åsikter kring vad som varit verksamt är att moment som någon betraktar som för teoretiskt är detsamma som någon annan lyfter som en av de viktigaste aspekterna av programmet. Vad som kan ses som förklaringar till detta bortsett från att det är olika individer är att de varit på en chefsposition olika länge och därför kan ha olika behov i rollen som chef eller ledare. De har också olika typer av chefspositioner vilket kan göra att olika teorier och aspekter av organisation och ledarskap kan vara av mer eller mindre relevans för det dagliga arbetet.

Reflektion är ett begrepp som återkommer ofta i intervjumaterialet och ingår också som en del i programmet som de genomgått. Detta verkar för flera stycken varit en av behållningarna med programmet och något som hos vissa identifierats som ett viktigt redskap i arbetet som chef och i utvecklingen till ledare. För andra har det dock varit svårt, jobbigt och lite utlämnande och betraktas inte som något självklart i ett chef- eller ledarskap. Resan gällande reflektionen för de som var tveksamma i början har varit desto större. Även om reflektion i slutet fortfarande inte var en självklarhet så hade de utvecklat större färdigheter i det och kunde se en poäng med det. Utifrån Argyris (1999) teori om enkel- och dubbelloopslärande verkar det rimligt att anta att reflektion utgör en viktig del i att skapa ett dubbelloopslärande. Detta eftersom det borde vara svårt att göra förändringar i sitt sätt att vara och göra utan att först fundera och reflektera kring det. I en chefs- eller ledarposition kan det också vara extra viktigt att reflektera över sig själv, organisationen och medarbetarna för att klara av att hantera förändringar och leda en organisation där människor mår bra och kan klara av sina jobb på ett effektivt sätt.

Utifrån Congers (1993) resonemang om det ökade kravet på företag och därigenom på ledare på alla nivåer i företaget kan det antas att ledarskapsprogrammets användning och nödvändighet ökar. Detta eftersom ökade krav och snabba vändningar i arbetslivet troligen kräver ledare som är kreativa, flexibla och har en god självkänedom. Troligen är det också av vikt att kunna stänga av arbetet och vara närvarande i andra sammanhang. Detta både utifrån att vara en god ledare för sina medarbetare samt för att ha en bra balans mellan sitt yrkesliv och privatliv. Något författaren tror är viktigt för att klara av sitt arbete som ledare. Detta har cheferna i och med MUC fått en viss träning i. Det kan också påstås att ökade krav i arbetslivet underlättas av stöd i nätverk eftersom de där har en möjlighet att

utbyta tankar erfarenheter och ge stöd till varandra kring svåra saker i ledarskapet. Det verkar utifrån resultatet ha varit en av de största sakerna som deltagandet i MUC har gett. Samtidigt som Conger (1993) ser behovet av mer ledarskapsutbildning och lyfter fram action learning som en möjlig väg ser han också problem med denna pedagogik eftersom den ofta bygger på hög involvering från företaget. I MUC och action reflection learning är det dock inte så eftersom programmet i huvudsak sker utanför den egna organisationen. Cheferna är ofta ensamma från sin arbetsplats och möter på programmet chefer från helt olika organisationer. Detta bidrog till att perspektiv breddades och förnyades.

### **Metoddiskussion**

**Förförståelse.** Författaren till uppsatsen har studerat psykologi i fem år och har således kunskaper och intryck med sig därigenom. Det kan ha påverkat studien både i termer av vad författaren hade med sig in i studien och på vilket sätt studien tagit riktning. Detta gällande till exempel vilka frågor som ställdes under intervjun. När man arbetar med grundad teori ska man så långt möjligt sträva efter att ha ett öppet sinne fram tills det att materialet från studien är mättat i kodningen (Willig, 2008). Eftersom förevarande uppsats enbart är inspirerad av grundad teori och inte håller sig strikt till namngiven metod betraktas förförståelsen inte som något hinder för studiens genomförande. I klassisk och strikt utförd grundad teori ska man sträva efter att hålla sig så fri som möjligt från teorier och förförståelse kring det studerade fältet (Willig, 2008). Något som författaren, utifrån att hon inte strävat efter att utföra en strikt och full version av grundad teori, varken eftersträvat till fullo eller haft möjlighet att göra i förestående uppsats. Författarens utgångspunkt är att det trots strävan att förhålla sig fri till tidigare genererade teorier är att det sällan, om ens någonsin, är möjligt. Författaren ser en poäng i förhållande till medvetenheten om den egna rollens påverkan på studien att förhålla sig kritisk till möjligheten att vara fri gentemot förförståelse och teori. Trots det har författaren även gällande detta betraktat sig vara inspirerad av grundad teori eftersom hon har studerat merparten av teorin efter att datainsamlingen gjorts.

Frågan är när en forskare står helt fri i förhållande till sitt material eller studieobjekt. Att inte ha med sig någon förförståelse verkar svårt och nästintill omöjligt. Det är också tänkbart att förförståelsen inte är skadlig för en studie så länge forskaren är medveten om sin förförståelse och hur den kan påverka studiens resultat.

Detta är dock något som grundad teori fått kritik för, att forskare inom grenar av denna metod inte tar med sin roll i beräkningen, det vill säga att de inte utövar reflexivitet. Vissa grenar tar dock med forskarens roll i beräkningen. En sådan är den socialkonstruktionistiskt inspirerade grundade teorin som beaktar reflexiviteten i stor utsträckning (Willig, 2008). Utgångspunkten i förevarande uppsats är att reflexivitet är viktigt och att det är nödvändigt för studiens kvalitet och trovärdighet att beakta den. Det skulle kunna betraktas som ett mellanting mellan klassisk grundad teori som kritiserats för att inte ta hänsyn till reflexiviteten och den socialkonstruktionistiska där reflexiviteten utgör en viktig del.

Även andra faktorer så som att det handlar om en psykologexamensuppsats kan tänkas påverka informanterna om de är ovana vid psykologi som ämne och tänker att det låter skrämmande att bli intervjuad av en psykolog. I synnerhet kan det tänkas påverka de som valt att inte ställa upp på intervju. Vidare påverkar det troligtvis både studien och resultatet att MiL finns med i bakgrunden.

**MiLs närvaro i studien som påverkan på den?** En faktor som kan anses som begränsande för studien är att MiL finns i bakgrunden av den. Detta kan ha påverkat deltagarna på olika sätt. Dels kan det ha påverkat vilka som har valt att ställa upp och dels hur de som ställt upp har svarat i intervjun.

Det är inte orimligt att tänka att det är ett visst skikt av deltagare i programmet som har ställt upp, till exempel det skiktet som har upplevt vinster med det. Det är också möjligt att tänka sig att de som känner sig missnöjda och vill dela med sig av det väljer att ställa upp. Visserligen har inte något sådant missnöje trätt fram varför den hypotesen kan strykas. Vidare är det troligt att de som hamnar i mitten, de som inte upplevt varken starkt missnöje eller stora vinster, inte är så benägna att ställa upp därför att det inte intresserar dem så mycket att tala om sina upplevelser av MUC. Detta eftersom det varken har påverkat eller engagerar dem så mycket. Här spelar det sannolikt inte så stor roll att MiL finns med i bakgrunden då de troligen inte skulle ställa upp ändå.

Det som skulle kunna påverkats av att MiL är med i bakgrunden är hur studiens deltagare svarar på frågorna. Möjligt är också att det finns ett mått av social önskvärdhet som förstärks av MiLs närvaro i studien. Social önskvärdhet är ett begrepp som man bör ha med i beräkning alla studier som handlar om människors tankar, känslor, beteenden och upplevelser. Upplevelsen av intervjusituationen är dock att deltagarna pratar öppet och svarar fritt.

Även om det säkert har påverkat studien i någon aspekt att MiL finns med som en del av den är det samtidigt ett unikt tillfälle att utföra en studie med deltagare som deltagit i samma program och i samma upplaga av det. Det skulle vara svårt att hitta dessa deltagare utan hjälp från MiL. Vidare har forskaren varit noggrann att för deltagarna i samband med intervjun förtydliga sin frihet och forskningsmässiga självständighet i förhållande till MiL, samt att resultatet både i uppsatsen och i återkoppling till MiL kommer att vara avidentifierat.

En annan faktor som MiL kan ha påverkat i förevarande studie är författaren och den sociala önskvärdhet som hon kan tänkas ha gentemot MiL. Eftersom hon hela tiden varit medveten om att MiL ska ta del av studien kan det tänkas att hon utan intention påverkat studiens riktning på grund av detta. Dock upplever sig författaren som fri i förhållande till MiL. Vetskapen om att MiL ska ta del av studien påverkade författaren mer inledningsvis än under datainsamling och tolkning av datan. I detta skede var det viktigare för författaren att göra deltagarnas berättelser rättvisa än att glädja MiL med resultatet.

**Metodvalens påverkan på studien.** Enligt Alvesson (2013) är intervjuer ett instrument som inte är helt riskfritt att undersöka fenomen med. Han gör gällande att man som intervjuare kan påverka vilka svar som fås av respondenterna utifrån vilka frågor som ställs. Detta framstår som ett helt rimligt resonemang och något som ständigt bör finnas i bakhuvudet vid intervjusituationer och i kvalitativ forskning. Gällande denna studie är det en intressant tankegång med tanke på det förhållandet mellan chefskap och ledarskap som Alvesson (2013) tar upp. I denna studie är det relevant att fundera över om vinklingen mot ledarskap i frågorna under intervjuerna kan ha påverkat studien aktualitet. Frågorna under intervjun ställdes kring ledarskap trots att det inte är givet att det är ledarskap det handlar om i intervjupersonernas arbetsvardag. De har inte observerats i vardagen varför de exakta arbetsuppgifterna, relationen med medarbetare och organisation inte är fastställd. Det gör att det inte är säkert att intervjupersonerna egentligen kan betraktas som ledare utan kanske mer som chefer. I vilket fall som helst är intervjufrågorna ställda utifrån ledarskap och tolkade utifrån det. Även om arbetet för deltagarna skulle röra sig mer om arbete av chefskaraktär, finns det ändå en relevans för resultatet och teorin som det bildar då de deltagit i ett ledarutvecklingsprogram och har tankar om det, samt om ledarskap. Huruvida deras faktiska arbete är mer som chef eller som ledare har mindre betydelse eftersom de strävar mot att bedriva ledarskap. Dessutom kan man se i svaren på

frågorna om framgångsrikt ledarskap se att deras perspektiv på det har ändrats och nu lutar mer åt ledarskap än åt chefskap. Det är också möjligt att eftersom deras bild av vad som är framgångsrikt ledarskap har ändrats, har också deras sätt att arbeta och rollen de tar sig gått mer åt ledarskap. Det är rimligt att tänka sig att man strävar åt det som man betraktar som framgångsrikt.

Ett metodval som kan ha spelat roll för studiens kvalitet och resultat är att tre av intervjuerna genomfördes via telefon och tre i möte. Telefonintervjuer är inte optimalt eftersom det inte ger möjlighet att väga in icke-verbal information samt att det är svårare att få ett flyt i intervjun vilket också kan ha påverkat resultatet. Utifrån givna förutsättningar gjordes dock avvägningen att fördelarna med sex intervjuer övervägde nackdelarna med telefonintervjuer. Det innebär att studien har två tillvägagångssätt för intervjuförfarandet men det är trots det intervjuer som har genomförts med alla informanter och de har spelats in och transkriberats på samma sätt. En möjlig invändning mot telefonintervjuer i kombination med mötesintervjuer skulle kunna vara att mötesintervjuerna får större plats i resultatet eftersom forskaren har en bild av informanten och på så vis har lättare att tolka det materialet. Här har den risken tagits med i beräkningen och ungefär lika mycket tid har lagts på varje intervju.

Det finns anledning att ta upp betydelsen av deltagarnas olikheter som individer. De är sex olika personer med olika erfarenhet, bakgrund, sätt att känna, tänka, vara och tycka. Även om de deltagit i samma program och under 16 dagar befunnit sig i samma kontext är det troligt att de inte upplevt det på samma sätt. Det försvårar arbetet med att sammanfoga deras upplevelse till ett resultat och till en kontextspecifik teori. Vidare är det inte ens deras faktiska upplevelse som framställs här utan deras upplevelse genom forskarens glasögon. Även om tolkningen görs så objektivt som möjligt så går det inte att helt bortse från att varken förförståelsen eller forskarens kontext har haft betydelse både i utvecklandet av frågor, förståelsen av programmet samt i tolkningen av deltagarnas svar.

Sammanfattningsvis gör alla dessa aspekter och faktorer att det är svårt att verkligen fånga en individs upplevelse och uppfattning genom forskning, även om man använder sig av kvalitativ metod. Dock ger kvalitativ metod en möjlighet att göra det vilket är värt mycket då det i många sammanhang saknas kvalitativ forskning och ledarskapsområdet anses av författaren till denna uppsats vara ett sådant fält.

Ett metodval som troligen har påverkat utgången av studien och tillförlitligheten i resultatet är att inte fullständig version av grundad teori använts. Detta val har sannolikt påverkat resultatet såtillvida att det inte är lika tillförlitligt som ett resultat framtaget av en strikt grundad teori hade varit. Resultatet är inte så grundat i empirin som det hade varit om datainsamlingen hade fortsatt och att fler hade intervjuats alternativt att intervjupersonerna hade intervjuats vid flera tillfällen. Att inte genomföra en full version av grundad teori är dock ett aktivt val som funnits med i beräkningen från början när författaren gjorde sitt metodologiska val. Det gör att resultatet från denna studie kanske mer ska ses som hypotesgenerande och en påbörjad teori än en färdig teori för denna kontext.

### **Slutsats**

Utifrån resultatet kan man anta att deltagarna i denna studie varit nöjda med sitt deltagande i MUC 26. De beskriver vinster av det både i sitt jobb och i sitt privatliv. Dock är det enbart de som deltagit i programmet och inte hela organisationen vilket försvårar för lärdomarna och utvecklingen att nå hela organisationen. Meningen med programmet är visserligen inte i första hand att förändra organisationer utan att hjälpa nya chefer i sin roll som ledare. Även det kan dock vara svårt när de sedan återvänder till samma organisation som de var i innan. De kommer tillbaka till samma strukturer som innan vilket kan försvåra applicerandet av nya lärdomar och tillvägagångssätt. Det kan antas att olika deltagare har olika möjlighet att dra nytta av sitt deltagande. Vissa är enhetschefer och har då kanske större möjligheter att applicera nya lärdomar praktiskt i sin del av organisationen än de som befinner sig på en avdelning med överordnade under samma tak. Vidare var det i flera fall samma medarbetare som chefen hade både före, under och efter programmet och de har förmodligen tankar och uppfattningar om sin chef som påverkar handlingsutrymmet för honom/henne. Både i positiva och negativa termer. Att ändra på sitt chefskap skulle kunna försvåras av fasta roller och uppfattningar i resten av organisationen. Fördelen med ett så här långt program kan dock tänkas vara att eventuella förändringar sker långsamt och successivt både under det drygt halvårslånga programmet samt efter programmets slut. Successiva förändringar kan vara lättare att göra än plötsliga.

De stora vinsterna som deltagarna beskriver är sannolikt inte lika beroende av medarbetarna och den övriga organisationen eftersom det till stor del handlar om



förändringar inom individen och hans/hennes sätt att se på sig själv och sin yrkesroll. Kvaliteter som tilltro till den egna förmågan, trygghet i rollen som ledare och synen på vad ett framgångsrikt ledarskap är kan förändras och göra skillnad för den individuella chefen utan att resten av organisationen måste genomgå samma förändring. Detta eftersom det handlar om en personlig utveckling som inte är lika beroende av organisationens utveckling. Om det inte är så att organisationens struktur underminerar det arbete som individen lagt ner på sin utveckling, men så länge något sånär fria tyglar kring sättet att leda ges chefen så borde det inte vara något problem. En god tilltro till chefen från organisationens sida kan också ha funnits från början utan att chefen för den sakens skull själv hade det vid programmets början.

Utifrån denna studies resultat kan man tänka sig att det spelar stor roll att bli erkänd som ledare och att få uppmärksamhet kring sitt ledarskap. Det har i denna kontext skett genom möjligheten att få gå ett ledarskapsprogram men också genom feedback i ledarskapsprogrammet från programledning och övriga deltagare.

Det finns många faktorer som påverkar chefen i sin egen syn på sig själv i rollen som ledare. En viktig faktor är att tro på sig själv i den rollen och att vilja inneha rollen. Sammanhanget i MUC med kollegor i samma situation har troligtvis bidragit till detta genom gemenskap med dem där möjlighet till bekräftelse, hjälp, stöd och feedback funnits. Detta har troligen bidragit till trygghet och säkerhet i rollen samt tron på den egna förmågan.

### **Framtida forskning**

Utifrån genomförandet av denna studie samt genomgång av teori och tidigare forskning kan framtida forskningsförslag göras. Generellt behövs mer kvalitativ forskning kring ledarskap och ledarskapsutveckling. Ett förslag är att göra kvalitativ forskning av samma typ som denna, det vill säga en intervjustudie men att utvidga deltagarna till att gälla även chefernas chefer och medarbetare så att de kan ge sin bild av vad de tycker att ledarskapsutbildningen bidragit med. Self-efficacy är också ett begrepp som inom fältet behöver studeras mer, i synnerhet kvalitativt.

Aronsson med kollegor (2012) argumenterar för att det behövs mer än ett kulturellt perspektiv på ledarskap och att litteraturen på området huvudsakligen gjorts i USA. Med utgångspunkt i det kan det därför behövas mer forskning från andra länder, exempelvis från Sverige.

Utifrån resultatet kan man ana att chefer efter en tid på posten samt efter ledarskapsutbildning växlar perspektiv kring vad som är viktigt i deras yrkesroll samt vad de betraktar som framgångsrikt ledarskap. Här har dock ingen förmätning gjorts vilket skulle vara intressant. Därför skulle en liknande studie, men med en intervju precis i början av chefskapet, innan deltagandet i ett ledarskapsprogram bidra till vidare förståelse av detta.

## Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning, reflexivitet*. (S-E. Thorell, Övers). Malmö: Liber. (Originalarbete publicerat 2011).
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning. Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M. & Torbjörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi. Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Aviolo, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 2009* (60). 421-449.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. Basingstoke: W. H. Freeman
- Blomquist, C. & Röding, P. (2010). *Ledarskap. Personen reflektionen samtalet*. Lund: Studentlitteratur.
- Brown, F. W. & Reilly, M. D. (2009). Myers-Briggs type indicator and transformational leadership. *Journal of Management Development, 28* (10). 916-932.
- Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International, 16* (2). 135-150.
- Conger, J. A. (1993) Training leaders for the twenty-first century. *Human Resource Management Review 3* (3). 203-218.

- Dalakoura, A. (2010). Differentiating leader and leadership development. A collective framework for leadership development. *Journal of Management Development*, 29 (5). 432-441.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 581–613.
- Hannah, S. T., Aviola, B. J., Luthans, F., Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: review and future directions. *The Leadership Quarterly* 19 (2008). 669-692.
- Thornberg, R. & Forslund Frykedal, K. (2009). Grundad teori. I A. Fejes & R. Thornberg (Red.), *Handbok I kvalitativ analys*. (pp. 38-61). Stockholm: Liber.
- Huzzard, T. & Wenglén, R. (2012). Lärande i organisationer. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer*. (pp. 273-296) Lund: Studentlitteratur.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. (S-E. Thorell, Övers.) Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 2009).
- Marques, J. F. (2007). Leadership: emotional intelligence, passion and... what else? *Journal of Management Development*, 26 (7). 644-651.
- Marsick, J. V., Cederholm, L., Turner, E., & Pearson, T. (1992). Action-reflection learning. *Training and Development*, August 1992. 63-66.
- McDaniel, E. A. & McCarthy, H. D. (2012). Reflective leaders become causal agents of change. *Journal of Management Development*, 31 (7). 663-671.
- Mruck, K. & Mey, G. (2007). Grounded theory and reflexivity. I A. Bryant & K. Charmaz (Red.), *The SAGE handbook of grounded theory*. (pp. 515-538). London: SAGE.
- Nilsson, E. (2004). *Feedback. Varför, hur och till vad?* Karlstad: Developa.

- Nilsson, L. (2000). *Att tilltro sin handlingskraft. Ett mentorsprogramms betydelse för fjorton kvinnors chefskarriärer*. (Doktorsavhandling). Luleå Tekniska Högskola, Institutionen för pedagogik och ämnesdidaktik.
- Revans, R. W. (2000). *ABC of action learning. Att ge chefer möjlighet att handla och att lära av handlingen*. (L. O. Skeppholm, Övers.). Stockholm: Fakta info direkt. (Originalarbete publicerat 1998).
- Rimanoczy, I. (2007). Action reflection learning: a learning methodology based on common sense. *Industrial and Commercial Training* 39 (1). 43-51.
- Sennet, R. (2000). *När karaktären krackelerar*. (M. Öjerskog, Övers.). Stockholm: Atlas. (Originalarbete publicerat 2000).
- Svennerstål, H. (1996). *Framgångsrika chefs syn på sin egen utveckling*. (Doktorsavhandling). Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen.
- Tyrstrup, M. (2005). På gränsen till fiasko. Om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet. Lund: Studentlitteratur.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology*. Maidenhead: McGraw Hill Education
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.

## **Bilaga 1 – Inbjudan till studien**

Hej deltagare i MUC 26!

Vill du ställa upp på att bli intervjuad om din erfarenhet och lärdomar från MUC 26?

Jag heter Caroline Andersson och är psykologstudent på Lunds Universitet. Till hösten ska jag skriva min psykologexamensuppsats i samarbete med MiL Institute som har bjudit in mig att göra en kvalitativ studie av deras öppna program för nya chefer (MUC) genom intervjuer med deltagare i MUC 26.

Intervjun tar ca 45-60 min och sker antingen på telefon eller i möte. Din intervju kommer både att ligga till grund för min examensuppsats och tjäna som viktig input för programcheferna i kommande MUC 27. För dig som ställer upp på intervju kan detta samtal bli en möjlighet att reflektera kring din utveckling som ledare under och efter det ledarskapsprogram du deltagit i.

Givetvis kommer inga namn att framgå varken i återkoppling till MiL eller i examensuppsatsen. De som intervjuas får också möjlighet att läsa uppsatsen innan den publiceras i Lunds Universitet uppsatsbank.

Vill du ställa upp på intervju och/eller har frågor kring min examensuppsats? Hör i så fall av dig till mig antingen via mail eller per telefon:

[caroline.andersson.154@student.lu.se](mailto:caroline.andersson.154@student.lu.se)  
0702-284525

Du är också välkommen att kontakta Johanna Steen på MiL Institute för frågor och svar om MiL:

[johanna.steen@milinstitute.se](mailto:johanna.steen@milinstitute.se)  
040-10 50 04

Johanna Steen är tillsammans med Patrick Stahl programchef i kommande MUC 27.

Vänliga hälsningar,  
Caroline Andersson

## **Bilaga 2 – Informationsbrev**

### **Information om psykologexamensuppsats**

Syftet med min examensuppsats är att undersöka vad ett antal chefer har för upplevelse av att delta i MiLs ledarskapsprogram, MUC, samt hur de upplever att det har påverkat dem och deras roll som ledare.

Intervjun, som kommer att ske per telefon eller i möte, kommer att spelas in och tar cirka 45-60 minuter. Inspelningen är endast arbetsmaterial till uppsatsen och alla ljudfiler samt transkriberingar kommer att förstöras när uppsatsen blivit godkänd. Under tiden för arbetet med uppsatsen kommer materialet att hanteras konfidentiellt.

Deltagandet är helt frivilligt. Det innebär att du när som helst kan välja att hoppa av studien utan närmare förklaring. Det innebär också att du kan välja att inte svara på frågor som ställs under intervjun.

All information om och av deltagarna kommer i uppsatsen vara avidentifierad. Resultatet av studien kommer att återkopplas till MiL och även då avidentifierat. Inga namn eller företag, bortsett från MiL, kommer att nämnas varken i uppsatsen eller i muntlig återkoppling.

Uppsatsen kommer, när den är godkänd, att publiceras på Lunds Universitets hemsida. Före publicering får du, om du önskar, möjlighet att läsa uppsatsen.

Vid frågor är du välkommen att kontakta mig, Caroline Andersson på telefon 0702-284525 eller e-post: [fra06can@student.lu.se](mailto:fra06can@student.lu.se), eller min handledare Robert Ragneklint på telefon 046-222 87 58 eller e-post: [robert.ragneklint@psy.lu.se](mailto:robert.ragneklint@psy.lu.se).

I arbetet med uppsatsen kommer de etiska principer som förespråkas av psykologförbundet att följas ([www.psykologforbundet.se](http://www.psykologforbundet.se)).

Tack för att du vill ställa upp som deltagare i min studie!

Vänliga hälsningar,

Caroline Andersson, psykologstudent

### **Bilaga 3 - Intervjuguide**

Hur länge hade du haft en chefsposition när du påbörjade MUC?

Hur stort var företaget och vilken typ av chefsposition var det?

Vad hade du för behov i din yrkesroll innan du påbörjade MUC?

Vad fanns det för utmaningar för dig i ditt ledarskapsutövande?

Hur kommer det sig att det blev MiLs program?

Vad är din allmänna upplevelse av MUC 26?

Vad har du tagit med dig från ditt deltagande i MUC?

Hur upplevde du arbetssättet i MUC?

Fanns det något som främjade ditt lärande?

Fanns det något som hindrade ditt lärande?

Hur har ditt deltagande i MUC påverkat dig?

Hur har ditt deltagande i MUC påverkat ditt ledarskap?

Hur skulle du beskriva din egen tilltro till dig själv som ledare?

Har den tilltron påverkats av ditt deltagande i MUC?

Vad är framgångsrikt ledarskap för dig?

Hur tror du att du skulle ha svarat om du fick den frågan innan ditt deltagande i MUC?



Finns det någon konkret skillnad mellan ditt ledarskap före och efter ditt deltagande i MUC? Vad i så fall?

Fick du några insikter om dig själv under ditt deltagande i MUC? Vad i så fall?

Fick du några insikter om ditt ledarskap under ditt deltagande i MUC? Vad i så fall?

Fanns det någon specifik vändpunkt eller händelse som påverkade dig på något särskilt vis under programmets gång?

Om det fanns någon sådan, vad var i så fall den största överraskningen med programmet för dig?

Är det något annat du tänker på som är viktigt för dig att berätta när det handlar om MUC?