



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90, Företagsekonomi

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2015

Ledarskapsutveckling

en nyanserad bild

Författare

Robert Dimovski

Johan Gerhardson

Handledare

Christine Blomquist

Sammanfattning

Examensarbetets titel:

Ledarskapsutveckling – en nyanserad bild

Seminariedatum:

26:e maj 2015

Ämne/kurs:

FEKN90, Examensarbete på Civilekonomprogrammet

Författare:

Robert Dimovski, Johan Gerhardson

Handledare:

Christine Blomquist

Nyckelord:

Ledarskapsutveckling, ledarskap, lärande

Syfte:

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för vad ledarskapsutveckling som fenomen är för något. Vi vill belysa olika sätt på vilka man kan förstå ledarskapsutveckling.

Metod:

Ett socialkonstruktionistiskt tolkningsperspektiv har använts under skrivandet av denna uppsats. Metoden har i övrigt varit utpräglad kvalitativ och författarna har i stora drag haft en induktiv ansats. Insamlingen av empiri har genomförts genom semi-strukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv:

Teorier om ledarskapsutveckling och olika teorier om ledarskap inklusive kritisk ledarskapsteori.

Empiri:

Empirin består av material från tio semi-strukturerade intervjuer samt skriftlig dokumentation kring ett ledarskapsutvecklingsprogram.

Resultat:

Deltagarna ser på ledarskapsutveckling som lärande och de menar att det fungerar och att de har lärt sig, alltså blivit bättre ledare. Vi ifrågasätter detta och finner att det finns andra sätt att förstå ledarskapsutveckling på.

Abstract

Title:

Leadership development – a nuanced picture

Seminar date:

26 May 2015

Course:

FEKN90 Degree Project, Master of Science in Business and Economics, 30 University credit points

Authors:

Robert Dimovski, Johan Gerhardson

Advisor:

Christine Blomquist

Key words:

Leadership development, leadership, learning

Purpose:

The purpose of this thesis is to increase the understanding of what leadership development as a phenomenon is. We want to investigate in which ways leadership development can be understood.

Methodology:

A social constructionist and interpretative perspective has been used during the writing of this thesis. The methodology has been of a qualitative nature and the writers have used an inductive approach. The collection of the empirical material has been performed through semi-structured interviews.

Theoretical perspectives:

Leadership development theories and different leadership theories including critical leadership theory.

Empirical foundation:

The empirical material consists of ten semi-structured interviews and additional written documentation from a leadership development program.

Conclusions:

The participants view leadership development as learning and they mean that it works and that they have learned how to be better leaders. We question this and find that there are other ways of understanding leadership development.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Företagsbakgrund.....	6
1.2 Problematisering.....	6
1.3 Frågeställning.....	8
1.4 Syfte.....	9
2. Metod.....	10
2.1 Epistemologi.....	10
2.2 Ontologi.....	10
2.3 Induktiv ansats.....	10
2.4 Kvalitativ forskningsstrategi.....	11
2.5 Forskningsdesign.....	11
2.6 Forskningsprocess.....	12
2.6.1 Urval.....	12
2.6.2 Intervjuer.....	13
2.6.3 Bearbetning av empiri.....	15
2.7 Forskningskriterier.....	17
2.7.1 Reliabilitet.....	17
2.7.2 Validitet.....	18
3. Teori.....	19
3.1 Ledarskapsutveckling i litteraturen.....	19
3.1.1 Fenomenet ledarskapsutveckling.....	19
3.1.2 Att identifiera potentiella kandidater för ledarskapsutveckling.....	22
3.1.3 Metoder för ledarskapsutveckling.....	24
3.1.4 Om utvärdering av ledarskapsutvecklingsinsatser.....	28
3.3 Ledarskap som relation.....	29
3.4 Ledarskap som helhetssyn.....	30
3.5 Kritisk ledarskapsteori.....	31
4. Ett ledarskapsutvecklingsprogram i praktiken.....	33
4.1 Mål med programmet.....	33
4.1.1 Utveckla ledare för framtida affärsmässiga behov.....	33
4.1.2 Bygga en Beijer Electronics ledarskapsplattform.....	33
4.1.3 Driva och stötta Beijer Electronics organisationskultur framåt.....	34
4.1.4 Underlätta omvandlingen från chefer till ledare.....	34

4.1.5 Stötta tvärfunktionell förståelse samt tvärfunktionella nätverk.....	35
4.1.6 Främja kunskaps- samt erfarenhetsdelning	35
4.2 Programmets teoretiska grund.....	35
4.3 Nomineringsprocessen	38
4.4 Programmets utformning.....	39
4.4.1 Manage yourself	40
4.4.2 Manage the team	41
4.4.3 Manage the business.....	41
4.4.4 Individuella mål.....	43
4.4.5 Coaching.....	43
4.4.6 Projekt	43
4.4.7 Formulerade krav på deltagarna	43
4.5 Utvärdering av programmet	44
4.6 Programmet i relation till litteraturen.....	46
5. Analys.....	48
5.1 Deltagarnas syn på ledarskapsutveckling	48
5.2 Ledarskapsutveckling som lärande.....	50
5.3 Har deltagarna lärt sig?.....	51
5.4 Andra sätt att förstå ledarskapsutveckling.....	56
5.4.1 Nätverksfrämjande	56
5.4.2 Stödjande av helhetssyn	58
5.4.3 Bidragande till positiva psykologiska effekter	60
6. Diskussion	63
7. Resultat.....	65
8. Slutsats	66
8.1 Förslag till framtida forskning.....	66
Referenser.....	67

1. Inledning

Ledarskapsutveckling är idag en miljardindustri. Bara i USA var marknaden för ledarskapsutveckling värd runt 15 miljarder dollar år 2013, vilket innebar en tillväxt på 14% jämfört med föregående år (Evenson, 2014). Vi som skrivit denna uppsats är två individer som har ett stort intresse för ledarskap. Tidigare har vi skrivit en kandidatuppsats i ämnet ledarskap och nu har vi valt att fokusera på utveckling av ledarskap. Detta inledningskapitel innehåller lite bakgrund kring det företag som vi samarbetat med under studien, samt problematisering, frågeställning och syfte.

1.1 Företagsbakgrund

Beijer Electronics är ett internationellt företag som fokuserar på att ha både människan samt tekniken i centrum. Företaget grundades år 1981 i Malmö och är ett företag som bland annat arbetar med industriell automation samt olika kommunikationslösningar. Företaget fokuserar på innovationer och har som mål att utveckla teknologiska lösningar till kunder runtom i världen (Beijer Electronics, 2015).

Företaget har genom åren köpt upp en massa olika företag och har på det sättet vuxit och expanderat runt om i världen till att bli en global koncern. Företaget har 22 kontor runtom i världen och förutom i Europa har man även kontor i Nordamerika, Sydamerika samt Asien (Beijer Electronics, 2015).

1.2 Problematisering

Ledarskapsutveckling är något som de senaste decennierna har vuxit sig starkare och fått mer och mer intresse, framförallt hos praktiker (Day, 2001). Begreppet ledarskapsutveckling är dock något som inte är helt lätt att definiera och det är ett begrepp som fortfarande examineras och definieras på många olika sätt (Day, 2001). Enligt Riggio (2008) så går en stor del av alla miljarder som organisationer investerar till chef- samt ledarskapsutveckling. Som vi skrev i inledningen beräknas marknaden för ledarskapsutveckling enbart i USA vara värd runt 15 miljarder dollar. Denna miljardindustri är något som organisationer tror på och uppfattningen är att det är en investering som på sikt kommer löna sig (Fulmer och Goldsmith, 2001). Likaså tror vi som samhälle på lärande och människors förmåga att utvecklas till det bättre

(Wenglén, 2005:1 ff), precis som vi tror på chefer och på chefsarbete (Niehoff et al., 1990; Western, 2013). Vi tror också på chefers kompetensutveckling (Wenglén, 2005:5 ff).

Behovet av ledarskapsutveckling kommer enligt Ready och Conger (2007) bara bli större och större, i alla fall i USA och Europa på grund av de stora pensionsavgångar som är att vänta under de närmaste åren, samt på grund av dagens låga födelsetal. Fulmer och Conger (2004) menar att det är rimligare för företag i detta klimat att satsa på att utveckla sina egna ledare snarare än att ge sig in i den tuffa konkurrens som finns och kommer att finnas om de bästa ledarna på marknaden. Mot bakgrund av det som skrivits ovan menar vi att det finns belägg för att påstå att ledarskapsutveckling är ett område som är av stor relevans för väldigt många organisationer över hela världen, och att det därmed är ett intressant ämne att undersöka närmare i en uppsats.

Inom forskarvärlden finns det en bred konsensus kring att ledarskapsutveckling fungerar eller åtminstone kan fungera om man gör det på rätt sätt. Exempelvis finns det utvärderingsstudier som har gjorts i vilka man samlat information från ett stort antal andra studier av ledarskapsutveckling och analyserat resultaten av dem, och här finns det en samsyn i att man menar på att den här typen av insatser ger praktiska och mätbara, positiva effekter som till exempel ökad lönsamhet för organisationer (Burke och Day, 1986; Collins, 2001; Collins och Holton, 2004; Muijs et al., 2006).

Fler studier har gjorts av enskilda utvecklingsinsatser, exempelvis av Sogunro (1997), i vilken en blandning av kvalitativa och kvantitativa metoder användes för att utvärdera ett ledarskapsutvecklingsprogram. En av de viktigaste slutsatserna i den studien är att träningsinsatser kan förbättra deltagares ledarskapskompetens. Boaden (2006) studerade ett program inom den brittiska sjukvården och drog slutsatsen att programmet haft tydliga effekter på både person- och organisationsnivå. Barling et al. (1996) fann i sin studie att ledarskapsutvecklingsprogram kan leda till en mängd fördelar som till exempel ökat organisatoriskt engagemang och lokala prestationsförbättringar i rent ekonomiska mått mätt. Utöver dessa finns andra studier, av enskilda utvecklingsinsatser, som pekar på att reella effekter kan uppnås (McCauley och Hughes-James, 1994; Zimmerman-Oster och Burkhardt, 1999; Sirianni och Frey, 2001).

Att ledarskapsutveckling kan fungera råder alltså enligt forskarna inga större tvivel om. Däremot finns det de som menar att insatser ofta misslyckas av olika anledningar. Allio (2005) argumenterar för att ledarskap kräver kompetenser som man inte kan tillgodogöra sig kognitivt. Han menar att man måste byta fokus från att lära ut (teach) till att lära (learn) i bemärkelsen att kompetenserna i fråga bara kan uppnås genom att lära sig i praktiken. Conger och Toegel (2002) håller med om detta och diskuterar populära metoder som action learning och 360 feedback. De menar att dessa metoder är vanligt förekommande och potentiellt väldigt användbara, men att de ofta används på ett ogenomtänkt och felaktigt sätt. Även Connaughton et al. (2003) är inne på praktiskt lärande och anser utöver det att insatser måste vara systematiskt utformade och bygga på forskning från flera olika discipliner. Amagoh (2009) driver poängen att ledarskap måste integreras i organisationen och att företag måste ha ett långsiktigt perspektiv för att realisera utvecklingsinsatsernas fördelar.

Det vi skrivit om ovan ger en kort översikt av hur forskningen kring ledarskapsutveckling ser ut. Som vi kan se har man fokuserat mycket på att utreda om ledarskapsutveckling ger några resultat och hur man kan förbättra samt utveckla nya metoder. Vi menar att det i stora drag saknas ett kritiskt perspektiv när det gäller själva fenomenet ledarskapsutveckling. Vad är egentligen ledarskapsutveckling? Är det en lärandeprocess och ett användbart verktyg för organisationer att tillgodose sina framtida behov av ledare, som de flesta forskare inom området verkar vara överens om, eller kan det förstås på några andra sätt? I denna uppsats ämnar vi ta en annan infallsvinkel och se om vi kan försöka nyansera bilden och förstå ledarskapsutveckling som fenomen på ett djupare plan. Detta har lett oss till de frågeställningar och det syfte som följer nedan.

1.3 Frågeställning

Huvudfråga: Hur upplevs ett ledarskapsutvecklingsprogram av de chefer som deltagit?

Kompletterande frågeställningar:

- Vad innebär ledarskapsutveckling för dem?
- Vad säger de att de fått ut av programmet?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för vad ledarskapsutveckling som fenomen är för något. Vi vill belysa olika sätt på vilka man kan förstå ledarskapsutveckling.

2. Metod

I detta kapitel går vi igenom de olika delarna av den metod som vi har använt oss av under skrivandet av den här uppsatsen.

2.1 Epistemologi

Den epistemologiska utgångspunkten för denna uppsats bygger på interpretativismen och de kunskapsteoretiska idéer som följer med den. Vi har därmed förkastat den positivistiska kunskapssyn som ligger till grund för framför allt studier inom naturvetenskapen. Interpretativismen, eller tolkningsperspektivet, har huvudsakligen fötts ur ett behov av en ansats som tar skillnaderna mellan samhälls- och naturvetenskapliga studieobjekt på allvar (Bryman och Bell, 2013:38). Vi ansluter oss till denna antipositivistiska tradition.

2.2 Ontologi

Det ontologiska synsätt som denna uppsats vilar på är konstruktionismen. Till skillnad från objektivismen, som ser på sociala företeelser som till exempel organisationer som ”konkret[a] och påtaglig[a] objekt” (Bryman och Bell, 2013:42) så menar man inom konstruktionismen att dessa företeelser inte är på förhand bestämda och icke påverkbara utan att deras mening och innebörd hela tiden omförhandlas i en social kontext (Bryman och Bell, 2013:42 ff). Vår utgångspunkt är i den bemärkelsen strikt socialkonstruktionistisk och vi har genomgående betraktat respondenterna i uppsatsen genom detta perspektiv.

2.3 Induktiv ansats

Arbetsgången under uppsatsskrivandet har i stort präglats av en induktiv ansats på grund av spretigheten inom det teoretiska området. Det innebar främst att vi inte omedelbart gjorde en teorigenomgång och sedan satte upp en eller flera hypoteser att pröva, vilket i grova drag kännetecknar en deduktiv ansats (Bryman och Bell, 2013:33). Istället utgick vi stegvis ifrån empirin efterhand som vi samlade in den och arbetade således löpande med att rikta uppsatsens fokus. I detta sammanhang har vi betraktat bokstavligt talat all kontakt och input med fallföretaget som empiri i den bemärkelsen att varje gång vi har diskuterat tillsammans

med företaget hur vi ska gå vidare så har vi använt den informationen för att guida oss mot intressanta områden och frågeställningar.

Vi har dock även anammat Bryman och Bells (2013:35) syn på ”deduktiva och induktiva strategier som tendenser, inte som uttryck för en entydig distinktion som alltid gäller”. Även om vi började utpräglat induktivt så gick vi också tillbaka till relevant teori och litteratur efterhand som vi samlade in vår empiri och använde teori för att hitta intressanta uppslag och spår att gå vidare med.

2.4 Kvalitativ forskningsstrategi

Bryman och Bell (2013:49) menar att inte finns någon bred konsensus om hur man ska betrakta distinktionen mellan kvantitativ och kvalitativ forskning. Det finns de som menar att det är stor skillnad mellan strategierna och det finns andra som tycker att det är en ”falsk” och meningslös åtskillnad (Bryman och Bell, 2013:49). Som författare av den här uppsatsen är vi av uppfattningen att det finns en poäng i att i grova drag formulera en forskningsstrategi och redogöra för de olika traditioner som den innehåller. Bryman och Bell (2013:49) redogör för tre grundläggande aspekter av en forskningsstrategi som kan användas för att göra en grov åtskillnad mellan kvantitativ och kvalitativ forskning: teorins roll i förhållande forskningen, kunskapsteoretisk inriktning samt ontologisk inriktning. Med utgångspunkt i dessa aspekter som vi diskuterat i tidigare avsnitt kan vi i vår mening etikettera vår forskningsstrategi som mer kvalitativ än kvantitativ. Detta för att vi har en i stora drag induktiv ansats och utgår från en interpretativistisk epistemologi och en konstruktionistisk ontologi.

2.5 Forskningsdesign

Med utgångspunkt från vår kvalitativa forskningsstrategi tillsammans med syftet för denna uppsats valde vi i vår forskningsdesign att använda oss av en intervjustudie. Då kvalitativa intervjuer intresserar sig mer för respondenternas ståndpunkter, jämfört med en mer kvantitativ ansats, ansåg vi att detta var den mest lämpliga metod sett till vårt syfte att få höra om chefers olika syn och uppfattningar kring ledarskapsutvecklingsprogrammet på Beijer Electronics (Bryman och Bell, 2013:474). Syftet med kvalitativa intervjuer är att ge oss som författare både flexibilitet och förmåga att anpassa intervjun efter respondenternas utsagor,

men även att få fram så innehållsrika svar och tankar som möjligt (Ibid.). Intervjuerna var av semi-strukturell karaktär. Detta då vi anser att detta är den mest lämpade intervjustrukturen. Att inte ha en alltför strikt intervjuguide kan leda till att respondenterna pratar om sådant som de själva anser är intressant och viktigt för dem (Ibid.). Av dessa anledningar valdes denna forskningsdesign som den mest lämpliga i vårt tillvägagångssätt sett till syftet att komma in på djupet i respondenternas tankar och uppfattningar men även till vad denna uppsats skall behandla och kommer att handla om.

2.6 Forskningsprocess

Detta avsnitt behandlar och redovisar arbetsprocessen som gjorts under denna uppsats. De steg som vi går igenom är: urval, intervjuer samt bearbetning av empiri. Utifrån dessa grundpelare så är intentionen att förklara hur vi har gått tillväga när vi har samlat in vår empiri och analyserat den.

2.6.1 Urval

I samråd med Beijer Electronics och vår kontaktperson på företag så enades vi om att hålla intervjuerna på deras huvudkontor i Malmö. Detta på grund av att de flesta respondenter som vi primärt var intresserade av att intervjua hade sitt säte på Beijer Electronics huvudkontor. Då vårt syfte var att undersöka företagets ledarskapsutvecklingsprogram så var vårt kriterium för våra respondenter följande:

- Har en chefstitel
- Deltagit i Beijer Electronics Leadership Development Program

Utifrån dessa kriterier så identifierade vi tillsammans med vår kontaktperson, tillika HR-chef på företaget, ett antal kandidater som var aktuella för vårt projekt och för vår uppsats. Vi kom fram till 20 olika kandidater som var möjliga respondenter för vårt arbete. Efter en tids eftertänksamhet och analys så kom vi författare fram till ytterligare ett kriterium sett till urvalet. Detta kriterium var som följer:

- Liknande kultur i arbetsmiljön där cheferna verkar

Anledningen till denna åtstramning var för att ha ett urval av respondenter som var så lika som möjligt; lika i den bemärkelsen att dessa chefer har en liknande mentalitet och syn sett till chefskultur och ledarkultur. Vi ville inte att kulturella aspekter kring ledarskap skulle få för stor roll då det inte är huvudsakligen vad denna uppsats handlar om och behandlar i stort. En chef som verkar och som är bosatt i Asien har med stor sannolikhet en annan syn på ledarskapet och chefskapet än vad en chef som verkar i Europa har (Den Hartog et al., 1999). Det är rimligt att anta att detta skulle innebära nyanser i empirin som ligger utanför vårt intresse och forskningsområde och därmed riskerar att endast försvåra analysprocessen. Därför ansåg vi att de chefer vi valde ut var de som torde vara mest överensstämmande sett till ledarkultur och även för den delen affärskultur i stort.

De respondenter som vi i slutändan kom fram till passade vårt ändamål var sju svenska chefer, samt en chef var från Tyskland och USA. Dessa chefer ansåg både vi och även vår kontaktperson för den delen, hade en liknande kultur i bolagen där Beijer opererar och verkar i. Den västerländska kulturen med andra ord, var något där våra respondenter verkade i och förmodligen agerade som chef samt/eller ledare i.

Utöver dessa respondenter gjordes även en till intervju. Detta var med HR-chefen som även var ansvarig för ledarskapsutvecklingsprogrammets utformning och design. Syftet med denna intervju var att få en mer djup förståelse för vad programmet egentligen handlade om samt vad det var deltagarna fått gå igenom. HR-chefen talade om i detalj vad som hänt på företaget innan ledarskapsutvecklingsprogrammet, hur det sett ut tidigare samt deras mål och vision framöver. Bortsett från detaljrikedom kring programmet anser vi också att vi fick en ökad förståelse för det sociala samspelet redan innan våra intervjuer ens hade påbörjats. Detta gav oss en fördel sett till att förstå kulturen direkt och om det hade kunnat ha någon påverkan eller effekt sett till ledarskapet. Detta kom att visa sig vara till stor hjälp.

2.6.2 Intervjuer

Under arbetet med denna uppsats samlade vi in empiri från nio olika chefer som deltog på ledarskapsutvecklingsprogrammet. Vid sidan av cheferna hölls en intervju med HR-chefen också. Det skall påpekas att intervjun med HR-chefen tjänade ett mer informativt syfte för att hjälpa oss författare att förstå programmet på ett mer praktiskt plan.

Vi valde att ha semi-strukturerade intervjuer med våra respondenter för att verkligen kunna ge utrymme för dem att uttrycka sig fullt ut och tala om vad som är intressant, inom vissa ramar som vi satt i relation till syftet med uppsatsen (Bryman och Bell, 2013:474). Vi hade vissa teman som den semi-strukturerade intervjuguiden utgick från. Dessa teman var exempelvis generella koncept kring ledarskap samt chefskap, respondenternas syn på företaget och deras position i företaget samt självklart huvudfokuset i uppsatsen: ledarskapsutvecklingsprogrammet i sig. Frågorna var förutom detta relativt öppna och vi fick väldigt olika vinklingar från våra respondenter vilket var intressant.

Alla intervjuer genomfördes på huvudkontoret i Malmö förutom en av intervjuerna som genomfördes via internet och då via Skype. Detta var på grund av att personen i fråga inte hade möjlighet att vara på huvudkontoret under tiden vi bestämt att intervjuerna skulle ske, sett till tidsramen för denna uppsats. Vi kom själva fram till att det kunde finnas en nackdel med att ha en intervju på distans. Denna nackdel är att man kanske inte känner samma närhet och förtroende för varandra och att respondenten kanske är mer konservativ och försiktig än om man hade setts i verkligheten istället. Dock ansåg vi att vi fick väldigt bra kontakt även via detta forum och att respondenten tvärtom var väldigt van vid detta kommunikationsmedel. Just att respondenten hade vanan inne, gav oss en mer avslappnad ton trots allt, vilket i slutändan visade sig när vi fått ihop en i vårt tycke väldigt bra genomförd intervju. Alla de övriga intervjuerna ägde rum på huvudkontoret och i respondenternas kontor alternativt i något internt konferensrum som företaget tillhandahöll. En gemensam nämnare var att alla dessa olika rum/kontor/salar var avskärmade och detta bidrog till en avspändhet mellan oss och respondenterna. Det kan alltid diskuteras huruvida det är bättre att ha intervjuerna på respondenternas kontor, i ett konferensrum eller någonstans utanför företaget. Vår uppfattning kring dessa intervjuer var att i samtliga intervjuer lyckades vi skapa ett lugn och ett förtroende och lokalfrågan har i vår mening inte varit ett hinder för att få fram chefernas syn och uppfattningar på de teman vi tagit fram.

En annan intressant aspekt kring intervjuerna var att vissa av respondenterna mer kände för att göra ”reklam” för hur bra allting var med ledarskapsutvecklingsprogrammet och företaget. Detta angreps med fler och mer specifika följdfrågor i ett led att få fram mer djupa sanningar och inte bara i viss mån ”propaganda”.

Det första vi gjorde innan intervjuerna var att informera respondenterna kort om vad intervjun skulle innebära samt även att garantera dem anonymitet i dessa samtal som skulle äga rum. Anledningen till att vi erbjöd dem anonymitet var att vi ville förvissa oss om att de skulle känna sig relativt fria att säga vad de tyckte och tänkte även om det innebar att vara kritisk mot exempelvis företagsledningen. Innan vi började med intervjuerna så frågade vi även respondenterna om vi fick spela in samtalen. Detta var i syfte att lagra all empiri och för att på ett så rättvisande sätt som möjligt kunna återge vad som sagts. Att kunna överblicka materialet på bästa sätt och att på så sätt även kunna ha möjligheten att återge korrekta citat på vad som sagts under samtalen med respondenterna är något som är väldigt viktigt (Bryman och Bell, 2013:489 ff). Samtalen spelades in med två olika separata enheter. Detta gjorde vi för att minska risken att någon empiri skulle gå förlorad. Intervjuerna påbörjades sedan med att vi bad de intervjuade att berätta om sig själva för att få respondenterna att känna sig avslappnade och börja öppna upp sig lite grann.

Under intervjuerna hade vi författare hela tiden som mål att frågorna skulle vara öppna och framförallt inte formulerade på ett sätt som kunde leda till korta och avhuggna svar av typen ja eller nej. Respondenterna fick också alltid tala till punkt då vi verkligen ville få uttömmande svar från respondenterna och inte missa sådant som de ville uttrycka. Risken med en sådan teknik är att man kan få alldeles för utsvävande svar, men samtidigt var vårt syfte att inte styra svaren för mycket. Dessutom kunde vi ofta ställa följdfrågor kopplade till respondenternas egna utsagor/svar (Bryman och Bell, 2013:474).

En intressant aspekt är att en del av respondenterna oroade sig för att inte bidra med något material. Då förklarade vi istället i början att det inte fanns något rätt eller fel utan att det var deras tankar och uppfattningar vi ville åt (Bryman och Bell, 2013:474). Efter att vi förklarat detta för respondenterna så fungerade det väldigt bra och respondenterna kändes betydligt mer avslappnade. I efterhand kan det nästan ha setts som en isbrytare för att ha skapat en närmare kontakt vilket vi var väldigt nöjda med i slutskedet.

2.6.3 Bearbetning av empiri

Efter att samtliga intervjuer avslutats, påbörjades genast arbetet med att skapa en helhetsöverblick från empirin som vi hade inspelat i våra enheter. Vi började med att transkribera alla intervjuer till skriftligt format för att kunna analysera på ett lättare och mer

överskådligt sätt, och för att på detta sätt kunna hitta intressanta infallsvinklar (Bryman och Bell 2013:511). När vi transkriberade samtalen så skall det påpekas att utfyllnadsord som kan ses som irrelevanta eller onödiga inte togs med överhuvudtaget. Denna städning gjordes dock med stor försiktighet för att inte råka förvränga innebörden i det som sades. När vi fått alla inspelningar i skriftligt format så påbörjades arbetet med att läsa igenom alla samtalen, väldigt noggrant och flera, flera gånger. En teknik vi användes oss av var att först läsa igenom materialen enskilt för att sedan läsa det tillsammans. På detta sätt var förhoppningen att få så breda och fullständiga perspektiv som möjligt.

Vi författare valde att använda oss av ett tillvägagångssätt som vi ansåg passa oss samt syftet med uppsatsen lämpligast. Rennstam och Wästerfors (2011) beskriver ett sätt att bearbeta material på som vi tagit lärdom samt inspirerats av. De tre grundpelarna i deras tillvägagångssätt är: sortering, reducering samt argumentering. Ser vi till den första delen, så anser vi den vara vital. Då vi från tio olika samtal fått en hel del material började vi med att sortera ut materialet till olika teman/områden. Detta för att på ett bättre sätt få en mer inriktad överblick över vad det var för material som vi egentligen hade. En följd av detta blev rent naturligt att den andra delen i Rennstam och Wästerfors arbetsmetod, reducering, blev betydligt mer överkomlig och att vi på så sätt kunde skapa en fokuserad representation av empirin. Att reducera materialet var dock fortfarande en utmaning då vi författare inte alltid var överens, men i slutändan kom vi, efter långa och givande diskussioner, oftast fram till någon slags konsensus. Vi reducerade materialet väldigt noggrant för att få fram det mest relevanta, utan att förlora något på vägen. Efter detta så var vi i slutet av denna process och gick vidare till den tredje delen: argumentering. Genom att argumentera för vårt urval av material och empiri som vi fått fram så hjälpte det även oss med att specialisera vårt valda ämnesområde. Argumentationen hjälpte oss att på ett noggrannare sätt att skapa ett självständigt förhållningssätt till tidigare forskning inom området som vi skrivit om. Dessa tre olika steg i denna arbetsmetod hjälpte oss mycket och vi skulle vilja betona att dessa tre steg, sett från vår erfarenhet, är något som är mer integrerat än att vara tre olika självständiga steg. Vi fick ibland gå tillbaka, tänka om, för att sedan gå framåt igen, men i och med denna teknik så anser vi att vi putsat till materialet än mer och att det bidragit till högre kvalitet.

2.7 Forskningskriterier

Reliabilitet och validitet har ofta varit viktiga inslag i den kvantitativa forskningen. Man har på senare år diskuterat betydelsen av dessa termer i den kvalitativa forskningen (Bryman och Bell, 2013:400). I denna uppsats ämnar vi naturligtvis att ha en så sanningsenlig bild av den socialt konstruerade värld vi kommer att undersöka. Även om reliabilitet och validitet kan ifrågasättas så anser vi att de är två olika verktyg som hjälpt oss genom uppsatsens gång, då i termer av att hela tiden vara noggranna sett till det som undersöks och på vilket sätt vi undersöker det.

2.7.1 Reliabilitet

2.7.1.1 Extern reliabilitet

Detta handlar om förmågan att kunna upprepa en studie. I kvalitativ forskning är detta inte lätt, eller om ens möjligt (Bryman och Bell, 2013:401). Sett till vår studie som vi gjort anser vi att den externa reliabiliteten ändå varit viktig sett till hur andra studier gjorts kring liknande område. Vår förhoppning är att vår uppsats lämnar kvar ett arv där man kan ta med sig en del av hur vi gjort under resan gång. I syftet med uppsatsen anser vi att det är viktigt att arbeta på ett systematisk och liknande sätt, för att få ut så samstämmig och sanningsenlig information från de intervjuade som möjligt.

2.7.1.2 Intern reliabilitet

Detta handlar om huruvida författarna till denna uppsats är överens om sättet som de ser och tolkar empirin kring (Bryman och Bell, 2013:401). Vi som författare anser att vi har följt ett par riktlinjer där vi på liknande sätt tänkt och reflekterat. Vi har sedan tidigare arbetat ihop i ett antal olika projekt där tolkandet är något som fallit naturligt och inte varit till någon börda. Samstämmigheten har funnits där under hela studiens gång.

2.7.2 Validitet

2.7.2.1 Extern validitet

I denna studie har hela tiden målet vara att finna något intressant ur empirin vi fått fram genom våra respondenter. Att finna något intressant kan sägas vara ett delmål i att nå det stora målet, nämligen att kunna generalisera resultatet till andra sociala miljöer och situationer, vilket är vad som menas med extern validitet (Bryman och Bell, 2013:401). Som författare är vi medvetna om att i en sådan här studie så är det begränsade urvalet ett möjligt problem för att kunna säga något generellt. Målet är därför någon typ av teorigenerering.

2.7.2.2 Intern validitet

Ser vi till uppsatsen så kan intern validitet i en kvalitativ studie förklaras som överensstämmelse mellan observationer och teoretiska idéer som utvecklas (Bryman och Bell, 2013:401). Under hela resans förlopp har målet varit att hitta någon teori där vi kan säga något mer generellt kring den socialt konstruerade värld som vi undersökt. Vi har hela tiden ämnat få mer än ett resultat och målet är att skapa en teori som stämmer överens med empirin som vi fått fram. Detta har hela tiden varit i beaktning och det har hela tiden arbetats aktivt med detta för att på bästa möjligt sätt kunna tillgodose syftet med denna uppsats.

3. Teori

I detta kapitel kommer vi att gå igenom den teori som vi kommer att använda oss av i uppsatsen.

3.1 Ledarskapsutveckling i litteraturen

För den här studien som helhet är det viktigt att redogöra för de centrala delarna av den litteratur som finns inom området ledarskapsutveckling. När vi senare i uppsatsen går igenom ett ledarskapsutvecklingsprogram i praktiken så kommer detta avsnitt att fungera som en teoretisk referensram. I detta avsnitt kommer vi att ta utgångspunkt i Hartley och Hinksman (2003) som i sig är en sammanfattning av forskning inom området. Vi har lånat den struktur som återfinns i nämnda studie och går först igenom konceptet ledarskapsutveckling. Efter det diskuterar vi olika sätt att identifiera potential för insatser och de praktiska metoder som finns för att faktiskt genomföra ledarskapsutveckling. Slutligen diskuterar vi utvärdering av ledarskapsutveckling.

3.1.1 Fenomenet ledarskapsutveckling

Day (2001) menar att, precis som med ledarskap och chefskap, så krävs det att man gör en viss distinktion mellan "leadership development" och "management development" även om det finns en viss överlappning mellan begreppen. Ledarskapsutveckling handlar enligt honom om att utvidga organisationsmedlemmarnas kollektiva kapacitet att på ett effektivt sätt verka i ledarskapsroller och delta i ledarskapsprocesser (Day, 2001:582). Ledarskap i det här sammanhanget kan, men måste inte vara förknippat med formella positioner och titlar. Det vi däremot på svenska skulle kunna kalla chefsutveckling handlar enligt Day mer om att lära ut specifika färdigheter och kunskaper som har ett praktiskt användningsområde i just formella chefsroller.

Alimo-Metcalf och Lawler (2001) genomförde en studie av 36 organisationer i Storbritannien och deras arbete med ledarskapsutveckling. De kom fram till ett antal slutsatser som kan ses som relevanta i sammanhanget av den här uppsatsen. Exempelvis fann man att ordet "ledare" var välkänt men ofta dåligt definierat, vilket innebar att det i praktiken blev ett otydligt begrepp. Det visade sig också att termerna "ledarskap" och "chefskap" ofta

användes utan att det gjordes någon skillnad på dem. Dessa språkliga oklarheter ledde inte sällan till problem och författarna menar att tydlighet på det teoretiska planet är en förutsättning för lyckad och inte minst relevant praktik.

Hartley och Allison (2000) argumenterar för att det dessutom krävs en åtskillnad mellan begreppen ”ledare” och ”ledarskap”. De menar att tidigare forskning lagt alldeles för mycket fokus på ledare, vilket inneburit en ensidighet där personliga karakteristika och beteenden fått stor plats. Hartley och Hinksman (2003) lyfter problematiken med att det då finns en risk att man ignorerar följare och kontextuella faktorer och att ledarskapsutveckling kommer att handla om att utveckla personligheter. Man tappar då många av de insikter som ett processuellt perspektiv, genom vilket man ser på ledarskapsutveckling som kollektiv kapacitet, kan ge. Likaså menar författarna att det ibland finns tendenser till att förknippa ledarskapsutveckling alltför starkt med specifika, formella roller. Alimo-Metcalf och Lawler (2001) argumenterar för att ett sådant synsätt också bär med sig vissa risker jämfört med ett bredare perspektiv.

Day (2001) menar dock att det är en mix av olika perspektiv som krävs för att utforma relevant ledarskapsutveckling. Han gör skillnad på ledarutveckling och ledarskapsutveckling men menar att båda kan vara nyttiga. Det fokus som tidigare funnits på personer och deras utveckling måste kompletteras med kollektiv ledarskapsutveckling och tillsammans kopplas till organisationens övergripande strategi för att man på ett lyckat sätt ska kunna förädla ledarskapskapacitet. Att utveckla ledare eller ledarskap utgör i denna konceptualisering två olika mål vilket innebär att utvecklingsinsatsernas fokus kommer att se olika ut beroende på vad det är i detalj som man är ute efter att utveckla. Nedan presenteras Days (2001) jämförelse mellan de båda typerna av utveckling i en tabell som vi har översatt och skapat själva efter förlagan.

<i>Föremål för utveckling</i>	Ledare	Ledarskap
<i>Typ av kapital</i>	Humankapital	Socialkapital
<i>Ledarskapsmodell</i>	Individuell - Personlig makt - Kunskap - Trovärdighet	Relationell - Åtaganden - Ömsesidig respekt - Tillit
<i>Kompetensnivå</i>	Intrapersonell	Interpersonell
<i>Färdigheter</i>	Självmedvetenhet - Emotionell medvetenhet - Självförtroende - Korrekt självbild Självreglering - Självkontroll - Trovärdighet - Personlig ansvarsfullhet Självmotivering - Initiativ - Engagemang - Optimism	Social medvetenhet - Empati - Serviceorientering - Politisk medvetenhet Sociala färdigheter - Bygga band - Teamorientering - Förändringskatalysator - Konflikthantering

(Day, 2001)

Uppdelningen bygger som tidigare nämnts på distinktionen mellan ledar- och ledarskapsutveckling. Ledarutveckling bygger på att utveckla vad Day kallar för humankapital (human capital), vilket inbegriper intrapersonella kompetenser och färdigheter så som självmedvetenhet, självreglering och självmotivering. Ledarskapsmodellen som ligger till grund för denna gren har ett individuellt fokus där faktorer som personlig makt, kunskap och trovärdighet är integrala delar av ledarskapet. Ledarskapsutveckling i sin tur handlar om att kultivera socialkapitalet i organisationen. Socialkapitalet finns enligt Day (2001) i relationerna mellan människorna i organisationen och består i samarbete och andra typer av positiva utbyten mellan personal. Detta relationella perspektiv på ledarskap utgår ifrån

åtaganden, ömsesidig respekt och tillit. De konkreta, sociala färdigheter som är mål för utveckling inkluderar till exempel konflikthantering och relationsskapande.

Hartley och Hinksman (2003) menar att de olika typer av kapital, som är målen för utvecklingsinsatser, kräver olika typer av ledarskapsutveckling. Vi återkommer till detta under rubriken ledarskapsutveckling i praktiken.

För att sammanfatta kan man säga att fenomenet ledarskapsutveckling är mångfacetterat och att området rymmer olika syner på såväl ledarskap som utvecklingen av det. I nästa avsnitt går vi igenom hur man kan hitta rätt individer för utvecklingsinsatser.

3.1.2 Att identifiera potentiella kandidater för ledarskapsutveckling

Detta avsnitt handlar om hur man hittar rätt kandidater för ledarskapsutveckling. Vi går här igenom olika idéer kring detta och vi utgår ifrån den litteratur som finns tillgänglig. Relevansen av detta avsnitt utgörs av det faktum att för att förstå ledarskapsutveckling måste man förstå urvalsprocessen eftersom att utan deltagare har man inga utvecklingsinsatser. Dessutom kommer vi att relatera till detta avsnitt när vi senare går igenom nomineringsprocessen i det program som vi har undersökt i praktiken.

Ett av de första stegen inom ledarskapsutveckling är att identifiera de personer eller grupper som är aktuella för utbildningsinsatsen (Hartley och Hinksman, 2003:18). Lyckad ledarskapsutveckling bygger i stor utsträckning på att identifiera ledarpotential hos individer relativt tidigt i karriären samt på att ha löpande utvärdering av vilka framtida ledarskapsbehov som finns inom organisationen och jämföra detta med nuvarande kapacitet (Redman, 2006). Det är dock viktigt att komma ihåg att precis som den grundläggande synen på ledarskap och ledarskapsutveckling påverkar utformningen av insatsen, så påverkar den också de metoder som används för att identifiera ledarskapspotentialen (Hartley och Hinksman, 2003:18). Exempelvis styrs urvalet av hur organisationen ser på ledarskap: har det en stark personlig koppling eller ser man på det mer som en kollektiv process (Ibid.)? Även synen på vad ledarskapspotential i sig innebär spelar här en viktig roll. McCall (1994) menar till exempel att det är meningsfullt att undvika att fokusera alltför mycket på redan framgångsrika ledare och deras egenskaper, för att sedan leta efter samma karakteristika i

yngre förmågor. Detta för att det tillvägagångssättet står i kontrast till själva poängen med utveckling.

En av de vanligaste metoderna för att identifiera ledarskapspotential inkluderar användningen av "competency frameworks" (Hartley och Hinksman, 2003). Vi kommer här att använda ordet "kompetensmodell" för att referera till den termen. En kompetensmodell är i sin enklaste form ett ramverk för de kompetenser som krävs för ett yrke eller en viss roll (Ibid.). Enligt Hartley och Hinksman (2003:19) så använder vissa "kompetens för att beteckna en funktion eller arbetsuppgift som måste utföras; andra använder det för att referera till färdigheter och personliga karakteristika som gör det möjligt för någon att prestera i en arbetsuppgift eller funktion". De menar att man bör skilja mellan de här två olika sätten att se på kompetens. En tredje dimension är "organisational competence", det vill säga kombinationen av olika kompetenser i organisationen, som är speciellt relevant för ledarskapsutveckling som fokuserar på att bygga socialkapital (Day, 2001).

En annan metod som kan användas, både tillsammans med kompetensmodeller och självständigt, är "appraisals", det vill säga olika former av löpande bedömningar (Hartley och Hinksman, 2003). Författarna menar att det finns forskning som visar på att det finns många fallgropar i arbetet med att använda sådana bedömningar för att identifiera ledarskapspotential. Exempelvis missar organisationer ibland att tydligt koppla några av bedömningskriterierna till ledarskap. Det finns generellt sett en otydlig koppling mellan bedömning och ledarskapsutveckling. Ett annat problem är att bedömning ofta används på ett inkonsekvent sätt i praktiken och att bedömnarna tvingas göra egna, subjektiva bedömningar av till exempel kontextuella faktorer som inverkan på bedömningarna. Dessutom är det enligt författarna allmänt accepterat bland forskare att personalens motivation ofta påverkas negativt av bedömningar.

En metod som kan ingå i löpande bedömningar är vad som kallas "360 degree feedback", det vill säga en modell där den anställda får feedback från både över- och underordnade medarbetare (Hartley och Hinksman, 2003). Tidigare forskning pekar på att generellt sett verkar chefer ha dålig uppfattning om sina egna styrkor samt utvecklingsbehov och 360 degree feedback har stor potential att vara ett användbart verktyg om det hanteras på ett genomtänkt sätt (Alimo-Metcalfe, 1998). Dessutom menar Kelloway och Barling (2000) att deras forskning visar på att den här typen av feedbackmodell i sig själv kan leda till att individer utvecklar ledarskapsbeteende fast att de inte deltagit i ett formellt program. I detta

specifika fall handlade det om transformativt ledarskapsbeteende. Det finns dock problem även med 360 degree feedback. Exempelvis finns det forskning som pekar på att ungefär en tredjedel av de som får den här typen av feedback inte ändrar på sitt beteende eller till och med uppvisar sämre prestationer än tidigare (Hartley och Hinksman, 2003). Detta kan bero på ett flertal saker som till exempel att personerna blir väldigt defensiva av feedbacken eller att de helt enkelt har en inneboende ovilja att förändras (Ibid.).

Hartley och Hinksman (2003) noterar också att det finns forskning som indikerar att i de fall då det finns en avsaknad av väldigt formaliserade processer för identifiering och urval så finns det risk för att politiska faktorer kan spela en stor roll. Chefer kan välja att låta vissa medarbetare genomgå ledarskapsutveckling av många olika skäl. Det kan vara ett sätt att både belöna och distrahera eller ge en gentjänst, likaväl som det kan vara av någon helt annan anledning som inte heller har någon relevant koppling till organisationens framgång och utveckling. På samma sätt kan kandidater för utvecklingsinsatserna indikera att de är intresserade av flertalet anledningar, varav genuint intresse att utvecklas bara är en.

Avslutningsvis kan sägas att identifiering av potentiella kandidater för ledarskapsutveckling är något som bör tas på allvar då det utgör själva grunden för insatsen, men att det finns olika sätt att genomföra denna process, inte minst beroende på vilken syn man har på ledarskap och ledarskapsutveckling i sig. I nästa avsnitt behandlar vi olika sätt att utveckla ledarskap på.

3.1.3 Metoder för ledarskapsutveckling

Det har funnits ett enormt intresse samt forskning kring hur man lär sig att leda. Detta ämne är mer fokuserat till skillnad från lärande generellt som är betydligt bredare. Kring hur man bäst lär sig att leda finns i dagsläget många olika tankar kring och ingen direkt konsensus kring (Brown och Posner, 2001). Enligt Kouzes och Posner (2006) så finns det tre element som är viktiga sett till lärande i hur man leder. Dessa är:

- Prova sig framåt och lära sig av misstagen
- Observera hur andra gör
- Formell utbildning samt träning

Lärande är något som är en process och som tar tid. Framförallt lärandet utav komplexa och interpersonella skickligheter kopplade till ledarskap är något som tar tid och som måste få ta sin tid. Det är inget som man lär sig över en dag, utan något som kräver tid och omtanke (Crosbie, 2005).

Ser vi till ledarskapsutveckling i praktiken så finns här en hel del olika ansatser som kan kopplas till ett mer konkret och mer praktiskt tillvägagångssätt. Vi kommer i denna uppsats presentera en del av dessa olika ansatser som vi anser vara de mest relevanta sett till vårt syfte samt den empiri vi har hittat och vad vi tyckt oss se i den. De olika ansatserna vi kommer ta upp behöver inte nödvändigtvis innebära att de är de mest viktiga, utan det är de som vi anser vara mest relevanta i sammanhanget och som därför har en viktig roll i uppsatsen.

3.1.3.1 Nätverk

Nätverkande inom organisationen är något som kan vara värdefullt inom ledarskapsutveckling. Nätverkande är något som kan ske inom en organisation, tvärfunktionellt eller till och med utanför organisationen. Nätverk kan vara något tvärfunktionellt där syftet kan vara att knyta kontakter där i vanliga fall organisationen kanske brister. Ett exempel på detta är där organisationen har brist på gemensamma riktlinjer när det gäller olika standarder. Där kan nätverk bli bryggan över som ser till att integrera sammanparterna (Hartley och Hinksman, 2003).

Ser vi till nätverks inverkan på organisationen kan vi se att det kan användas till att knyta kontakter både inom och utanför organisationen. Detta ger även ledare inom organisationen en större helhetssyn och en större inblick sett till information, perspektiv samt olika synsätt (Day, 2001). Även om detta är något väldigt värdefullt så handlar inte nätverk och att interagera i nätverk bara om att knyta kontakter och få med sig information. Nätverk kan vara väldigt viktigt när det kommer till att utbyta implicit samt explicit kunskap inom en organisation, inte minst när det kommer till ledarskap. Dessa sorters kunskap är något som ibland lätt glöms bort men via nätverk och en nära hållning mellan personer kan även kunskap likt implicit samt explicit utvinnas (Nonaka, 1994).

3.1.3.2 Action learning

Action learning är ett koncept som vinner mer och mer mark. Konceptet i sig är inte det mest lättdefinierade men man kan uttrycka det med beskrivningar som att lära sig genom att göra, lära sig genom att utforska samt att reflektera över saker man gjort i praktiken. Varje action learning-lärande är samtidigt något som inte är det andra likt. Lärandet i sig är karakteristiskt för kontexten samt organisationskulturen som råder inom en organisation (Zuber-Skeritt, 2002).

McCall (2004) anser att den primära källan till att till att lära sig leda, i bemärkelse att ledarskap kan läras ut, handlar om erfarenhet och att lära sig det på ett praktiskt plan. Även om exempelvis rollspel och liknande övningar fått blygsam uppmärksamhet så är det erfarenheter och själva utforskandet som är det viktiga i lärandet om ledarskap.

Det här konceptet fokuserar på problemlösning med riktiga problem och med reflektioner på vad som hänt och varför. Det handlar om att verkligen komma verkligheten så nära inpå som möjligt. Action learning kan också ses som en kraft som uppmuntrar utforskande samarbeten i olika situationer där exempelvis beslutsfattning och handling är viktigt. Detta kan också möjligtvis ses som fördelaktigt sett till samarbeten inom och till och med utanför organisationer (Hartley och Hinksman, 2003).

3.1.3.3 Coaching

Coaching eller överordnad coaching som det också kallas är en del av det praktiska inom ledarskapsutvecklingen. Sett till ledarskap så kommer vi författare i denna uppsats att definiera detta begrepp och detta praktiska element som ett utbyte mellan två personer. På senare tid så har utbytet mellan konsultbyråer och olika ledare varit något som ökat. Här handlar det om ett utbyte där en individ med en ledarroll i ett företag får hjälp och lär sig från en konsult som använder sig av en hel del olika beteende-tekniker samt olika metoder för att på bästa sätt hjälpa personen som befinner sig i ledarrollen. Slutprodukten av samarbetet kan vara att uppnå en delad syn på mål för att förbättra individens prestationer, sett till både individuella och professionella prestationer. Målet kan även vara att hela tiden effektivt knyta samman konsulten och individen i ett mer övergripande coaching-samarbete (Kilburg, 1996).

Coaching är samtidigt inte bara ett utbyte i sig utan detta praktiska element kan tänkas vara något utöver det. Det kan tänkas vara ett steg i att integrera och sätta en gemensam organisationskultur. Ett utbyte som är effektivt kan tänkas ge individen en syn som är i linje med och innefattar samförstånd med organisationens bästa, finnas till som en strategisk länk till organisationens mål samt även att skapa en omgivning och miljö där individer hela tiden uppmuntras till att växa och att lära sig och verkligen engagera sig i ständiga dialoger (Katz och Miller, 1996).

Detta praktiska element är något som är en kostnad för organisationer vilket ofta gör det till något som används kortsiktigt i organisationer. Dock är själva syftet och ansatsen med att ha coaching i en organisation något som omfattar uppgifter som ska integrera, utmana, samt även ge stöd och support sett till utvecklingen som sker. (Day, 2001).

3.1.3.4 Formella program

Formella program med chef- och ledarskapsutveckling har nästintill varit fundamentalt på affärsskolor i Europa samt USA. Dessa formella program är också något som är väldigt vanligt i organisationer samt över hela sektorer. Formella program är något som är väldigt brett och som finns på många olika nivåer, alltifrån forskarutbildningar som håller på i år till kurser som håller på i några dagar. I denna uppsats kommer vi fokusera på utvecklingsprogram som kan ses som kurser som håller på några dagar i olika etapper. Fokus på dessa program är inte entydigt utan programmen kan ibland fokusera mer på humankapital eller ibland fokusera mer på socialkapital (Hartley och Brinkman, 2003; Day, 2001).

Formella program, tillsammans med många andra praktiska element som vi gått igenom i detta avsnitt, är viktigt för att skapa effektivitet sett till ledarskapet. Det fundamentala är att dessa program tillsammans med andra element, skall vara omfattande och på bästa sätt systematiskt integrerade i företags organisationskulturer. Detta som i ett led att på bästa möjliga sätt kunna tackla och hantera organisatoriska utmaningar (Amagoh, 2009).

3.1.4 Om utvärdering av ledarskapsutvecklingsinsatser

I detta avsnitt kommer vi att gå igenom olika faktorer man kan undersöka när man utvärderar utvecklingsinsatser. Vi anser att detta är relevant eftersom att utvärdering också anses vara en viktig del av ledarskapsutveckling inom litteraturen.

Alimo-Metcalf och Lawler (2001) kom i sin studie kring företag i Storbritannien fram till att i hela 60 procent av fallen saknas någon sorts formell utvärdering kring deras ledarskapsutvecklingsprogram. Utan utvärderingar blir själva utfallet kring utvecklingsprogram baserat på känslor och huruvida det känts bra och individerna själva sitter med omdömet för sig själva. På detta sätt blir utvecklingsprogrammen något för individerna och huruvida det ger organisationen något tillbaka blir högst oklart. Distinktionen mellan individen samt organisationen är påtaglig.

Sogunro (1997) går i sin artikel igenom exempel på hur man kan utvärdera effekterna av ett ledarskapsutvecklingsprogram och vilka kriterier som man skulle undersöka närmare. Kriterierna i denna modell är som följer:

- Ökning av deltagarnas ledarskapskunskaper
- Ökning av deltagarnas ledarskapskompetenser
- Förändringar i attityd/uppförande som blivit rapporterade av deltagarna eller föreståndare eller på annat sätt observerats genom ledarskapsprogrammet

Hartley och Hinksman (2003) presenterar istället ett annat sätt att utvärdera och i termer av vad potentiellt utfall av effekter kan bidra till. Denna utvärdering är mer specifikt kopplad till effekter utav programmen:

- Tillfredsställelse och bedömning av egen prestation
- Prestation bedömd av kollegor och underordnade
- Arbetsprestationer (överordnades bedömning inkluderade)
- Organisatoriska prestationer (mätningar och indikationer sett till prestationer)
- Utfall/effekter från utvecklingsprogram

Många program har möjlighet att bedöma hur tillfredsställda deltagarna är samt även låta deltagarna göra någon form av bedömning av den egna prestationen. Men ser vi till de andra faktorerna i kriterierna ovan är det betydligt svårare. När det kommer till en bedömning där

ens omgivning ska ta plats är det svårare och svårare att greppa vad som egentligen gäller och vad egentligen utfallet är. Det handlar om att omgivningen i sig är sociala varelser med egna subjektiva meningar och åsikter. Vilket sätt som är bäst kring att mäta i låter vi vara osagt.

McCauley och Hughes-James (1994) har i sin studie kommit fram till en hel del faktorer som har påverkats av ett ledarskapsutvecklingsprogram:

- Självkänedom
- Vanor och uppförande
- Perspektiv
- Relationer
- Känslor
- Fokus

Utvärdering kring utvecklingsprogram kan vara problematiska då de består av både objektiva som subjektiva element. Det objektiva kan sägas komma från prestationer som man ser inom organisationer medan det subjektiva kan sägas vara uppfattningar och huruvida individer/grupper tolkar och använder mentala modeller. Det som dock måste klargöras är att det subjektiva elementet inte består av en enskild aktivitet utan olika aktiviteter och som dessutom tar plats över många år. Varje utvecklingsprograms moment kan leda till att en individs ledarskapspotential ökar. Problematiken ligger i det att hur bra varje moment är, beror helt och håller på individen som är i centrum och därför kan det blir svårt att säkerställa effektiviteten kring ledarskapsutveckling samt ledarskapseffektivitet (Hartley och Hinksman, 2003).

3.3 Ledarskap som relation

Ledarskap är ett stort område och ett fenomen med många olika möjliga infallsvinklar. Ett sätt att förstå ledarskap är genom att vidga vyn för begreppet och att se på ledarskap som ett sätt att utveckla och tillhandahålla sociala nätverk som en del av ens ledarskap (Balkundi och Kilduff, 2006). Genom att förstå att man behöver ett nätverk och relationer som skapas via ett nätverk så kan ens ledarskap bli betydligt mer effektivt i sig. Detta är vitalt när man är ny ledare men även när man utvecklas vidare på grund av bättre resultat i längden. Genom olika

sätt att nätverka så kan ledaren per automatik effektivisera sitt ledarskap (Balkundi och Kilduff, 2006).

Enligt Bartol och Zhang (2007) så är nätverkande en kritisk faktor i ledarskap. Att bygga relationer är ett sätt att utveckla ens ledarskap på, speciellt när det kommer till kunskapsintensiva företag (Pearce, 2007).

Uhl-Bien (2006) skriver i sin artikel om relationellt ledarskap att en del av det relationella ledarskapet kan ses som att man inom organisationen socialt konstruerar en relation till flera inom organisationen. Dachler och Hosking (1995) skriver att via nätverk så får ledaren/chefen bättre kunskaper och förmåga att bättre veta vad och hur de måste göra för att påverka deras anställda, organisationsstrukturen, policyer med mera. På detta sätt ses en länk mellan nätverkande och ledarskap.

3.4 Ledarskap som helhetssyn

Ett sätt att se på ledarskapet är att se på det som en större uppgift än att bara leda ett team och att specialisera sig inom en funktion. Att förstå den större bilden och att förstå olika funktioner inom en organisation är något väldigt viktigt. Att inte tänka för mycket på bara en specifik funktion och att inte enbart se taktiskt på uppgifter är ett sätt att se på ledarskap. Att istället inta en mer generell och strategisk syn på ledarskap är något som kan utveckla en ledare framåt (Watkins, 2012).

De Vries (2007) menar på att i ett led att förstå organisationen och företaget i sig, så är ledarskapet något som kan liknas vid ett strategiskt ledarskapsätt. Att se hela bilden är något som kan ses som ett sätt att leda, och dessutom ett väldigt lyckat sätt att leda. Att leda på ett sätt som detta, är att inta en roll där vision, strategisk riktning och att förstå hela organisationen är viktiga grundpelare.

Genom att inta en helhetssyn och att förstå organisationen i sig kan detta leda till att man lättare kan insamla information genom ett mer utvidgat perspektiv med flera olika individer och funktioner, balansera långsiktiga mot kortsiktiga investeringar, att förstå problem från olika synvinklar med mera. Detta är några faktorer som är signifikanta för helhetssynen som kan länkas till ledarskapet och hur det kan bli mer effektiv och bättre (Schoemaker et al, 2013).

3.5 Kritisk ledarskapsteori

Ledarskap är ett väldigt modernt och populärt begrepp men dess popularitet och det faktum att det används nästan överallt innebär också att det i praktiken kan betyda nästan vad som helst för vem som helst (Alvesson och Spicer, 2012:384). Det finns en del forskare, framför allt inom forskningstraditionen *critical management studies* (CMS), som tagit till sig denna poäng och på olika sätt argumenterar för att ledarskap som begrepp kan tendera till att vara nästan meningslöst. Nedan kommer vi kortfattat redogöra för några av de studier som gjort liknande poänger.

Alvesson och Sveningsson (2003a; 2003b; 2003c) kommer med en hel del kritiska synpunkter på konceptet ledarskap i en serie av artiklar som i vissa delar bygger på samma empiriska material. Cheferna i den ena studien har idéer om ledarskap som är ”vaga, osammanhängande och av osäker relevans för deras arbete” (Alvesson och Sveningsson, 2003a:982). Å ena sidan tar de del i en storslagen diskurs om ledarskap som handlar om att formulera visioner och strategier och å andra sidan verkar de begränsade av verkligheten och sina arbetsuppgifter till den grad att dessa ”grandiosa” beteenden inte tar någon större plats i praktiken. Här kan man tala om ett ledarskap som alltså snarare är en idé än ett begrepp med förankring i verkligheten och som kanske handlar mer om chefernas egna identitetsarbete än något annat. Även Carroll och Levy (2008) berättar om chefer som är ivriga att benämna sig själva som ledare och sina beteenden som ledarskap, men som i slutändan har svårt att göra det hela begripligt utan att inkludera den traditionella chefsidentiteten.

Alvesson och Sveningsson (2003b) fann berättelser om ledarskap som omfattade vad de ansåg var ganska vardagliga och banala beteenden. Cheferna menar, när de blir tillfrågade att specificera de viktigaste delarna i sitt ledarskap, att deras ledarskap i praktiken handlar om att lyssna, föra informella samtal och att vara allmänt pigg och glad. Detta trots att de tidigare pratat om ledarskap på samma grandiosa sätt som deltagarna i den tidigare nämnda studien, det vill säga som om att det handlar om visioner och strategier.

Det som redogjorts för i föregående stycke är återkommande i dessa studier. Alvesson och Sveningsson (2003c) menar att cheferna har svårt att på ett precist sätt beskriva hur de faktiskt utövar sitt ledarskap i praktiken. De menar att det är svårt att se att cheferna gör något speciellt som kan kallas ledarskap som inte andra som jobbar inom organisationen också gör.

De menar att detta sätter strålkastarljuset på begreppet och konceptet ledarskap och de menar att deras resultat berättigar frågan om det över huvud taget är meningsfullt att prata om ledarskap här. På ett större plan menar de också att deras resultat gör det befogat att föra en diskussion kring betydelsen, och kanske till och med existensen, av ledarskap i organisationer. De argumenterar för att fenomenet ledarskap är väldigt mycket mer skört än vad litteraturen i allmänhet förutsätter.

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt visat på att det finns forskare som menar att ledarskap som koncept och begrepp kanske är meningslöst, och som fenomen kanske till och med icke-existerande.

4. Ett ledarskapsutvecklingsprogram i praktiken

I teorikapitlet gick vi bland annat igenom ett antal olika metoder för att utveckla ledarskap. En av dessa metoder var formella program. I detta kapitel redogör vi för hur det formella program vi studerat har gått till och sett ut. Vi kommer också att se att de andra metoderna till viss del finns inkluderade i detta formella program. Empirin här utgörs av intervjuer med personalchefen på Beijer Electronics. Syftet med detta kapitel är att ge en bild av hur ett ledarskapsutvecklingsprogram kan se ut i verkligheten. I slutet av kapitlet jämför vi detta med den bild av ledarskapsutveckling som litteraturen målar upp och som vi redogjort för i delar av föregående kapitel.

4.1 Mål med programmet

Beijer Electronics ledarskapsutvecklingsprogram hölls under 2013/2014 med 20 olika deltagare från hela världen. Programmet hölls med ett övergripande syfte och mål i att bygga en plattform för att kontinuerligt utveckla människor inom organisationen. Själva programmet hade naturligtvis specifika mål för just detta ledarutvecklingsprogram och de följer nedan.

4.1.1 Utveckla ledare för framtida affärsmässiga behov

Första målet med programmet är att utveckla ledarna på Beijer Electronics för framtida affärsmässiga behov. Detta speciellt med tanke på hur organisationen förändrats på senare år. Att gå från att vara ett nordiskt företag till att vara ett globalt företag sätter stora krav.

”One of the key things about a leader is developing the organization, they have got to take responsibility for it, so first of all, we need to develop these future business needs, our organization has changed dramatically from what it was, even in 2008[...]it’s a very different organization today, the key, major difference, is that now we try to operate as a global business, whereas if we go back to, let’s say 2005, it was much more of a Nordic business, and it’s a massive difference between those two and the requirements for being a leader, so we needed to think about building leaders for the future.” – **HR-chefen**

4.1.2 Bygga en Beijer Electronics ledarskapsplattform

”This company had had core values for a long time, didn’t particularly work with them. this company had talked about leadership and the issues around leadership, again not really

actively working with it, so it was about building that platform and taking it from the group management team, through into the next level, one of the other problems that we've had here, we are a small-size company, so you have a management team or group management team with Vice Presidents and great titles, but actually they are very operational, we have a very operational team, which means that the distance between that level and the next level is quite squeezed, we needed to find a way where we could transmit some of the responsibility for leadership down into the organization, not leaving it all dragged up, it's been very patriarchal, one or two people making decisions in this company historically, now we need to get it further out, in order to do that you need have to have strong leadership, leaders that are connected by a red thread.” – **HR-chefen**

Att ledarskap är viktigt är något som personalchefen tar upp många gånger. Men utmaningen ligger i att alla ska vara med i denna resa tillsammans. Det ska inte finnas något avstånd kring den frågan från ledningen ner till nivån under dem. Att ha en kontinuerlig röd tråd och att framförallt ha en plattform som grund för verksamheten är något väldigt viktigt.

4.1.3 Driva och stötta Beijer Electronics organisationskultur framåt

Beijer Electronics är ett företag med väldigt mycket förvärv genom historiens gång. Detta har skapat många olika företag och framförallt många olika kulturer under ett och samma företag. Att få en enhetlig kultur och att hela tiden driva denna framåt är något som genom konsistent ledarskap ska bli bättre.

”A lot of feedback we got from people was, we were trying to create one Beijer culture[...]so we have operations all over the world, but there were very distinct cultures in all of the world, not just because of the geography, but also because of the companies, so it was individual company cultures, and generally people indicated that they wanted one culture, and one way of trying to build that, was to have a consistent leadership approach.” – **HR-chefen**

4.1.4 Underlätta omvandlingen från chefer till ledare

”We talked about going from manager to leader, I don't think it just happens, you have to try and give people some kind of route to go on that discovery, otherwise you're just leaving it to this question of whether leaders are born or created, you need to try and put some seeds in, at the end of the day, if you want to grow some decent plants, you've got to put some soil down, you've got to put some fertilizer in and things like that.” – **HR-chefen**

På företaget finns idag många chefer, men hur många av dessa som är ledare är oklart. Att just ge dessa individer möjligheterna och chansen till att själva upptäcka denna omvandling är vital. Det är ett viktigt mål i Beijer Electronics strävan i att utveckla ledare för framtiden. Här kan vi se att man delar den syn på distinktionen mellan chef och ledare som vissa forskare menar är viktigt (se teoriavsnitt 3.1.1).

4.1.5 Stötta tvärfunktionell förståelse samt tvärfunktionella nätverk

I ett led att integrera hela koncernen tillsammans och att skapa en helhet så var detta ett av målen. Det ska inte spela någon roll var individerna sitter, man är ett företag tillsammans och ska arbeta horisontellt så mycket som det krävs. Tillsammans är man starka.

”Cross-cultural understanding and cross-organizational networks, I deliberately went like this, we were in silos, and we needed to get people to work horizontally, and again, it’s leaders that facilitate that, it’s leaders that create that space for people to get out to connect Taiwan, Germany, Sweden, the U.S., leaders create that interest, create that curiosity, open those doors, so that was important as well.” – **HR-chefen**

4.1.6 Främja kunskaps- samt erfarenhetsdelning

”As an organization we were not particularly good at sharing our experiences, we were kind of locked, it was kind of top-down, whereas if you could get the right people to get together, talking together, learning together, trusting each other as well, you will find the organization moves forward, a new idea is accepted a lot better.” – **HR-chefen**

Ännu en gång i ett led att integrera hela organisationen tillsammans så är detta ett mål där man måste tänka kollektivt istället för på individnivå. Att dela kunskap samt erfarenheter är något som även kan ses som en konkurrensfördel och som drar företaget framåt. Detta är också något vi nämnt i teorikapitlet och här kan man se att det finns en teoretisk förankring när man formulerat målen med det specifika programmet.

4.2 Programmets teoretiska grund

I detta kapitel redogör vi för den syn på ledarskap som ligger till grund för hur programmet utformades. HR-chefen på Beijer har mycket att säga om ämnet. När vi frågar vad det innebär att vara en ledare får vi bland annat svaren:

”I think that a leader is there to create the environment for the people to succeed.” – **HR-chefen**

”I think a leader is somebody who is there to inspire, develop, challenge, support the team.” – **HR-chefen**

Han menar dock att detta ledarskap inte är statiskt utan måste anpassas, bland annat till olika situationer och han pratar således alltså om någon form av situationsbaserat ledarskap:

”You can't approach every situation the same way, so if you're a nice guy, you can't be nice when you need to discipline someone, and go, I'm so sorry I've got to tell you this but, you know you've got to be situationally organized as well in how you approach things[...]leadership is complex, it is not something that you can just read a book on and do.” – **HR-chefen**

När vi frågar om han tycker att det är någon skillnad mellan att vara chef och ledare så får vi detta svar:

”Yes, definitely, for me a manager is someone who is overseeing a team, it's much more task-based, it's a very clearly defined situation, it is about dealing with, what I would call the nitty-gritty of dealing with people, often you will hear someone is appointed as a manager, the first question you get is, okay, am I setting the salary, do I deal with the discipline, it is a very practical thing, from a leader point of view, you have all of that, but then you've got this soft envelope where you are going to be responsible for, as I said earlier, the inspiration, the overall development, the challenge and support, so it is a lot more of those skills. I see a quite big difference, there are many people who are managers, and never will be leaders, never will be leaders, so I do see a big difference.” – **HR-chefen**

När han går in i detalj på de delar av ledarskapet som programmet lade stor vikt vid pratar han bland annat om motivation:

”Motivation, I mean that's a key thing, at the end of the day, whether it's done purely through inspiration, encouraging words, stick or carrot, that's a key role of the leader of the team, you can think of any team, a sports team, the captain of a football team or handball team, that person, one of their primary goals is to keep the team spirit going, keep it driven on, even when things are going bad.” – **HR-chefen**

Han ser också ledarens roll som förebild som en viktig aspekt:

”If we then move on to the whole thing of acting as a role model, the point there is the fact that[...]the leader determines the culture, so if you want action, teamwork, and things like that,

then leaders have got to be visible, they've got to be involved, they've got to be approachable, so again in determining what sort of culture you want, the leader is going to be really, really important." – **HR-chefen**

Något som återkommer under vår intervju med HR-chefen är också hur viktigt det är för en ledare att kunna delegera och att kunna göra det på rätt sätt:

"I think this is important in leadership, the ability to delegate and delegate the right things[...]a big difference that you'll find with successful people and non-successful people is how good they are at delegating, getting things done by other people, they could probably do it themselves[...]but again if you're going to work as part of a team, it's got to be delegated, you have to understand how to delegate, but not just delegate, give somebody a job, you also then have got to support them, challenge them to greater things, also be open-minded to new ways of doing things, so I think delegation is a key leadership ability, because with delegation you work a lot with trust." – **HR-chefen**

Just förtroende är ett viktigt tema som återkommer:

"One of the things I've started to think is more and more important is trust in leadership, I don't think you can have leadership without trust, so there's something there, how do you build trust within an organization, for the leader." – **HR-chefen**

Ett tema som löper genom programmet är förändring. HR-chefen menar att lära sig driva förändring på olika nivåer är en av nycklarna till att bli en lyckad ledare:

"You'll see a theme all the way through[...]so you have how you manage change personally in the first module, how you manage change in the team, and how you manage change in the business, it's a classic, I mean you're going to have change appearing everywhere, the old line of change is the only constant[...]you need to understand how you personally deal with change, and then how you can use that to help your team deal with change, because again, leadership is about driving change, supporting change." – **HR-chefen**

HR-chefen ser som tidigare nämnts en stor komplexitet i ledarrollen. Han pratar om ett autentiskt ledarskap som utgår från individens värderingar och personliga övertygelser. Samtidigt krävs en medvetenhet om att man är en förebild vare sig man vill eller inte och att detta innebär att man måste anpassa sig till viss del ändå:

"Everyone knows you need leadership, but is that simply someone at the top making decisions or is it someone who actively determines the culture, the way you work and all those things, has a big influence on the organization, because[...]whether they want to or don't want

to[...]you always look up to the person, unfortunately that's the way society's set up, we're always doing the same, role-models, that's what you start to follow, and I think too many people at the top of organizations don't realize that, and they don't realize that people will mirror how they carry on, so if it's right to scream and yell at somebody in a corridor, suddenly you'll find loads of people who're doing it[...]that is part of being on stage all the time, you've got to be very mindful of what you do, at the same time, don't lose your individuality, because it's so important to be genuine as a leader, and some parts of it you need to turn down, and some parts you need to turn up, that's why I keep coming back to this know yourself, you need to understand which bits you turn down and which bits you turn up of your personality, it's a tricky situation, truly being a leader, rather than just sitting on the top.” – **HR-chefen**

Att konstant vara ”on stage” innebär också i HR-chefens mening att man måste bestämma sig för hur man vill upplevas, och det ganska snabbt, samtidigt som man ska bibehålla förmågan att utvecklas kontinuerligt:

”You need to decide what sort of leader you're going to be, I think fairly quickly, but always be adaptable, as I say, always learning” – **HR-chefen**

Det är tydligt att han har en syn på ledarskap som innebär att man alltid kan och måste fortsätta lära sig. På ämnet säger han också följande:

”You are always learning about being a leader, and the reason I think that is true is because you are dealing with people and there is nothing constant with people, at all, I don't think you could pick a book up and read the end theory of leadership, you need to continuously develop and hone your skills and think through.” – **HR-chefen**

Slutligen gör han en poäng av att programmet i stora delar utformades med Beijer Electronics i åtanke och han menar att det är viktigt:

”It's all about tailoring it to where the organization is, you need the leadership that fits the organization, not just simply leadership.” – **HR-chefen**

4.3 Nomineringsprocessen

Som vi skrev tidigare i teoriavsnittet 3.1.2 är identifiering av kandidater för ledarskapsutveckling något som är av stor vikt. Detta program som vi undersökt i praktiken har utgått från ett antal kriterier i processen med att identifiera de kandidater som är mest lämpade för programmet.

Nomineringsprocessen till detta program gjordes genom att högre chefer nominerade mellanchefer som de ansåg passa in för just detta program. Då det var ett begränsat antal platser så fanns det kriterier för vilka dessa deltagare skulle vara och vad de skulle ha för profil för att passa in som kandidater. Kraven på deltagarna var som följer:

- Uppvisade långsiktiga resultat av management-kompetenser
- Nyckel/kritiska för företaget
- Villiga att göra det där lilla extra för företaget
- Goda kommunikationsfärdigheter
- Kulturell självkänedom/nyfikenhet
- Potential att växa (inom företaget)
- Agerar som ambassadör för avdelningen/organisationen
- Erfarenhet av att arbeta i annat land/företag

Utöver detta var det även ett önskemål att deltagarna skulle vara spridda geografiskt samt organisatoriskt. Att få en bredd samtidigt som spetskompetenserna som man söker naturligtvis fortfarande skulle krävas.

”[The sponsor] put a motivation form together, but also the individual had to put a motivation form together, and then there was a selection process, so we had 20 places and we had 30 people apply, or the managers identified 30 people, so then we needed to take it down, but then the manager or the group management team member had to take an active role in supporting that person, but they are the sponsor, they are not the coach, they are not the mentor, they are the sponsor.” – **HR-chefen**

4.4 Programmets utformning

Beijer Electronics ledarskapsutvecklingsprogram var utformat samt designat av HR-chefen på företaget tillsammans i samförstånd med externa bolaget Adeptus. Programmet utformades genom att delas in i tre lika stora delar som var och en var anpassade efter en specifik modul som skulle gås igenom. De tre olika delarna var som följer:

- Manage yourself
- Manage the team
- Manage the business

Dessa tre engelska termer handlar om att hantera sig själv, sitt team samt affärsdelen av företaget. Vi kommer nedan redogöra kort vad dessa tre olika moduler innebär. Dessa moduler skall sägas var inte helt självständiga i sig utan programmet har varit av organisk karaktär. Man såg hur den första modulen gick och återkopplade direkt till nästa modul. Att ha en röd tråd genom de tre olika modulerna var något som det lades stor vikt kring.

”I said to you that it was organically developed, so from that discussion you then start to think alright what's going to be key in the next one about managing the team and then managing the business, what's the red thread, so in fact the red thread quite often was provided by the individuals as well.” – **HR-chefen**

Under programmets gång och under alla modulerna fanns en plan samt en struktur på vad syftet med allt skulle vara samt även hur det skulle skötas på det mest effektiva sättet. Man hade även under programmet tre olika fundament som genom programmets gång skulle följa med. Dessa var:

- Individuella mål
- Coaching
- Projekt

Dessa kommer vi också att i korthet gå igenom nedan.

4.4.1 Manage yourself

Den första modulen handlar om att lära känna sig själv inombords. Utan att vara säker på sig själv, sina styrkor samt svagheter, så är det otroligt svårt att kunna hantera team/organisationen. Denna modul gick ut på att lära sig mer generellt om ledarskap och vad det innebär att vara ledare på Beijer Electronics. Man gick igenom områden som vad det innebär att vara en förebild och att agera som en förebild inom organisationen. Utöver det handlade modulen i mångt och mycket om olika ledarskapsstilar. Ledarskapsstilar sett till ens personlighet och vad det finns för stilar men även situationsanpassat ledarskap. Man talar även slutligen om vad det innebär att hantera förändringar på ett personligt plan och hur man kan/skall agera. Denna modul handlar som man kan utläsa om att komma till ro med sig själv och att verkligen rannsaka sig själv samtidigt som man anpassar/integrerar sin stil med Beijer

Electronics. Detta var startpunkten för programmet och utifrån detta så gick man vidare till hur man hanterar ens team/avdelning.

4.4.2 Manage the team

Denna del handlade om att hantera ens team/avdelning. Modulen handlade bland annat om hur man sätter upp mål samt följer upp dem. En annan faktor var också hur man skapade och bibehöll motivation, något som är väldigt viktigt inom företaget. En intressant aspekt är delegering som var ett av huvudfokuserna på denna del av programmet. Delegering är en viktig del utav företagets syn på ledarskap och detta i anslutning till denna modul fungerade väldigt lämpligt. Utöver detta handlade modulen om olika sorters management inom konflikthantering samt kunskapshantering och hur man även hanterade förändringar inom sin avdelning. Här använde man sig av action learning i form av till exempel rollspel. Denna modul handlar till stor del om hur man tillsammans med sin avdelning fokuserar på mål samt utveckling för att tillsammans dela med sig av kunskaper och på så sätt föra avdelningen men framförallt organisationen framåt.

4.4.3 Manage the business

Efter att de två första modulerna var avklarade och deltagarna fått i sig nya erfarenheter samt kunskap från hur man hanterar sig själv samt sitt team så var det dags för slutfasen och den sista modulen av programmet. Denna modul handlade om den affärsmässiga biten kring företaget. Det är trots allt affärer som driver företaget framåt och som är ett krav för överlevnad i det långa loppet. Delar som denna modul innehöll var bland annat strategi, finans samt business intelligence. Andra aspekter som den innehöll och som var signifikanta för organisationen i sig är kundfokus, att hela tiden utveckla affärer samt vad det innebär att arbeta i ett innovativt klimat som Beijer Electronics verkar inom. Utöver detta avhandlades även hur man hanterar förändringar inom affärsdelen, på vilket sätt man agerar samt hur och varför man skulle göra vissa uppgifter, allt enligt Beijer Electronics grundfilosofi. Rent praktiskt arbetade man under denna modul med ett "business game", det vill säga en slags relativt avancerad simulation. Deltagarna fick driva ett företag och hantera alla olika funktioner i syfte att öka förståelsen för hur organisationen fungerar som en helhet. Så här säger HR-chefen om den tredje och sista modulen:

”Here [in the final module] you're trying to blend strategy, finance, customer focus, developing the business, business intelligence, innovative climates, managing change, this is where we did the business game, and we tried to pull together elements in the first two and cover these things in the third, so yes we did the traditional, you could say presentation on what it means to be an innovative company, how you need to think about strategy, we did those, but that game was the learning environment where we tried to pull it all together.” – **HR-chefen**

Programmet i sig innehöll en blandning av olika föreläsare. Det fanns en mix av både interna och externa personer, allt beroende på vad det var för område som skulle gås igenom. Detta i ett led för deltagarna att få bästa möjligt insikt i områdena och att få lära sig på bästa sätt.

”We'd bring in, it varied between external people, and sometimes we'd have internal people, so typically if we're talking about business we would have one of our internal people, finance was done by the CEO as an example, but quite often we'd try to bring in an external speaker, could be anything from a university professor to someone who's leading another business like ours, to do an introduction and inspiration.” – **HR-chefen**

HR-chefen talar vidare om att man även hade interaktiva moment för att få en så bra mix på lärandet som möjligt:

”Then we'd move into sort of interactive, and that interactive was everything from a breakdown discussion, a panel discussion on some topics, or breaking into smaller groups to go and do role-plays around these topics, and then get feedback, so it was very much a mixed learning scenario.” – **HR-chefen**

”There's no point in sitting in a PowerPoint presentation to learn about delegating, you need go out and start doing it, conflict management, go out and start doing it, so some things lend themselves to be very practical role-play exercises, some are better learnt as a group.” – **HR-chefen**

HR-chefen berättar också att man använt inslag av action learning, vilket man till viss del kan utläsa av citaten ovan. Han menar att vissa moment är bättre lämpade för vissa lärandemål. Kring vissa moment passar Powerpoint-presentationer bättre, medan vissa moment bättre lämpar sig bättre med rollspel och mer interaktiva övningar. Denna mix är väldigt viktig, att få lära sig teoretiskt som praktiskt är något som skaparna till programmet ansett vara av stor vikt.

De tre fundamentet i programmet som vi talade om ovan beskrivs närmare nedan.

4.4.4 Individuella mål

Detta handlade om individernas individuella mål som bland annat sattes av cheferna som nominerade deltagaren. Deltagarna gjorde även ett personlighetstest (Gordons), där man analyserade utfallet samt gav feedback under programmets gång. På detta sätt fanns mål att uppnå och samtidigt även tid och rum för analys samt reflektion kring ens sätt att leda och agera. Utveckling av individerna var huvudfokus.

4.4.5 Coaching

Coaching-sessioner hölls för deltagarna tillsammans med deltagarnas respektive chefer samt även med konsulterna från det externa företaget Adeptus. Sessionerna samt coachingen i sig var uppbyggd med hjälp av deltagarnas individuella mål samt feedbacken från personlighetstesten (Gordon Personal Profile Inventory) som gjordes. Som vi såg i teoriavsnittet 3.1.3.3 kan coaching vara en viktig del, och framförallt kan utbytet mellan deltagare och externa aktörer vara gynnsamt.

4.4.6 Projekt

Projekten fanns till som en länk mellan teori samt verklighet. De olika projektens utmaningar samt uppgifter var utformade av ledningsgruppen och relaterade alltid till någon viktig uppgift av signifikant betydelse. Syftet med dessa projekt var även att förstå att dessa utmaningar var en möjlighet för individerna att utvecklas samt att fokus låg mer på affärsmässig prestation än förbättring inom exempelvis planering. Slutligen var även ambitionen med projekten en möjlighet att utveckla nätverk inom organisationen på Beijer Electronics.

4.4.7 Formulerade krav på deltagarna

Det som redogjorts för ovan förklarar kortfattat ledarskapsutvecklingsprogrammet som hölls från Beijer Electronics och de mest vitala delarna. En annan viktig del som inte skall glömmas är vad Beijer Electronics satte för krav på deltagarna. De olika kraven samt vad som förväntades var:

- Deltagarna får input, men det är upp till de själva att utnyttja outputen på bästa sätt
- Att hela tiden delta aktivt

- Våga utmana samt ifrågasätta
- Respektera olika syner och perspektiv
- Lära tillsammans – Att hela tiden dela med sig av varandra erfarenheter och tankar
- Öppna samt ärliga diskussioner

4.5 Utvärdering av programmet

Efter programmet så utfördes en utvärdering från de ansvariga som höll i ledarskapsutvecklingsprogrammet. Denna utvärdering var till för att se hur deltagarna mottagit utbildningen sen samt naturligtvis även se vad deltagarna tyckte om utbildningen i stort. Deltagarna fick svara på ett antal frågor av olika karaktär. Exempel på utvärderingsfrågor var:

- Hur nöjda var ni med modulen i helhet?
- Hur väl mötte modulen era förväntningar?
- Vad anser ni om mixen mellan praktiska övningar, teori samt gruppdiskussioner?
- Vad anser ni om de praktiska arrangemangen såsom lokalisering och utrustning?
- Hur värdefull var modulen för dig i ditt dagliga arbete?

HR-chefen ser utvärderingen som ett led i att utvecklas och säger bland annat så här:

”After each session we did an evaluation, and we evaluated not just with the typical happy sheets, you know[...]food’s great, hotel was wonderful, bar should stay open longer, because that’s what you get on those, we sent a full questionnaire out after each one, asking all those questions, but many more questions, and then also saying, how can we improve the next module, what areas are missing, and what areas from this module would you like to revisit, so we could always go back and reinforce, because again[...]if you’re truly developing, as a person, you will need to take two steps forward, one step back, that’s how we develop.” – **HR-chefen**

När det gäller hur feedbacken såg ut så verkar den ha varit överväldigande positiv:

”At least for two of the modules that we've done, extremely good evaluations, so it was 4.7-4.8 on a scale of five for the program, people extremely positive to the opportunity, to the people we brought in, they were quite amazed that we got these senior people to come in and talk to them.” – **HR-chefen**

Han berättar också om några andra delar som upplevdes som väldigt bra:

”The coming together networking, extremely positive feedback, the ability to learn in a safe environment and make mistakes, extremely positive feedback.” – **HR-chefen**

När det gäller negativ feedback verkar det inte ha funnits mycket. Den som fanns handlade dock mest om att föreläsarna främst var verksamma i Skandinavien. Beijer Electronics är ju en global koncern och deltagarna på programmet kom förutom från Sverige också från USA, Asien och andra delar av Europa. HR-chefen säger:

”Probably the only areas where we got some, a little bit of criticism, and it could be true of the organization is, and we're still learning this, there wasn't enough global or international flavor.”
– **HR-chefen**

När han själv reflekterar över programmet menar han också att det finns några lärdomar att dra:

”I think also in some of the areas we probably tried to move too fast, I said that about the maturity in the organization, maybe there was too much for some people, again it's always very difficult when you run a program like this, when people enter in, you have an idea of what level they're at but you're always going to have [people at different levels]” – **HR-chefen**

När han tittar på de som deltog tycker han att det finns blandade resultat men att han är nöjd med programmet som helhet:

”I won't say we've had successes everywhere, as I said to you, some people realized that they weren't born to do it, some people left to do other things, but in general it was a very good start point, to the fact that we're definitely going to do it again, it's definitely had an impact.” – **HR-chefen**

När vi frågar om de gjort några utvärderingar av huruvida deltagarnas ledarskap utvecklats blir svaret detta:

”The short answer is we haven't formally done it[...]and maybe we could have done some kind of benchmarking at the start, and benchmarking afterwards, and one of the things I've done on previous programs I've designed was actually, do a 360 at the start, so the person who went on to the program was asked to identify a cohort that they wanted to survey, they would survey these people, and then we actually did it halfway through, and then we did it at the end, to see what areas, to see what support we could find for our belief this person was developing, we didn't do it with this one, and it would be something that I probably would consider for the next one.” – **HR-chefen**

Det är alltså svårt att med bestämdhet säga huruvida programmet har haft en påverkan på deltagarnas ledarskap och HR-chefen håller till viss del med om detta:

”It's difficult to say that, other than anecdotally, it's had a big impact on Mr. A, Mrs. B, and things like that, I think in general it lifted up the issue of leadership, leadership culture, leadership philosophy, the leadership values, the importance of values, and it got us thinking slightly different on how we worked together[...]so I think in general everybody will tell you that it was a successful program that they went on, they got a lot out of it, the question is how much is being implemented today, how much has really changed people.” – **HR-chefen**

Som vi ser i detta avsnitt har det funnits en utvärdering kring programmet i sig och vad deltagarna ansett om programmet specifikt. Dock saknas det utvärdering kring om deltagarna blivit bättre ledare, det vill säga om de utvecklat sitt ledarskap. Det är denna typ av utvärdering som ofta avses när utvärdering diskuteras inom litteraturen, precis som vi kunde se i teoriavsnitt 3.1.4.

4.6 Programmet i relation till litteraturen

Beijer Electronics ledarskapsprogram är i mångt och mycket ett program som liknar det som vi tidigare gått igenom i teoriavsnittet om ledarskapsutveckling. Med andra ord kan man säga att forskningen om vad ledarskapsutveckling innebär stämmer bra överens med vad vi kunnat se i detta specifika fall.

Vi har sett att Beijers ledarskapsutveckling är ett exempel på ett så kallat formellt program. I programmet kan vi sedan se att man använt sig av mycket av det som diskuteras i litteraturen. Till exempel har man anammat synen att det finns en skillnad mellan att vara ledare och chef och att denna distinktion måste tydliggöras. Vi har även sett att Beijer använt nätverk både som ett mål i sig självt, men också som ett verktyg för att utveckla ledarskap, precis som man i litteraturen pratar om nätverk som en metod för att utveckla ledarskap. Vidare har man i programmet inkluderat metoder som action learning och coaching som vi också diskuterat i teorikapitlet. Man har även en uttänkt nomineringsprocess som speglar det utrymme som identifiering av ledarskapspotential tar inom forskningen. Utöver detta kan vi se att precis som litteraturen betonar hur utvärdering ofta saknas efter utvecklingsinsatser, så har även Beijer brustit här, även om man gjort en annan typ av utvärdering som mer handlat om hur deltagarna upplevde programmet.

Sammanfattningsvis menar vi alltså att Beijer Electronics ledarskapsprogram är ett ganska typiskt program om man ser till befintlig forskning inom området.

5. Analys

I detta kapitel kommer vi att presentera delar av vår empiri i syfte att besvara frågeställningarna vi ställt upp i början av uppsatsen. Målet är att detta kapitel tillsammans med efterföljande diskussionskapitel ska hjälpa oss att förstå ledarskapsutveckling som fenomen och därmed belysa detta område ytterligare, vilket är den uppgift vi ålagt oss i syftbeskrivningen.

5.1 Deltagarnas syn på ledarskapsutveckling

När det gäller deltagarna vi har pratat med så verkar det också här finnas en samstämmig syn på ledarskapsutveckling som något som är potentiellt meningsfullt och givande. Så här svarar två av deltagarna när vi ställer den direkta frågan om huruvida man faktiskt kan utveckla ledarskap:

“Jag tror man kan utveckla det, som vi har gjort med programmet, valt ut ett antal människor, jag menar att man kan initiera det/.../det är inte givet att de kommer att utvecklas till bra ledare/.../jag tror det är ganska bra och ganska viktigt att göra det, att ge människor den teoretiska bakgrunden och verktyg för att bli en ledare.” – **Deltagare F**

”Ja, men det tror jag absolut faktiskt, som sagt som jag var inne på innan så tror jag det är rätt så viktigt att man har bra ledare kring sig som man kan inspireras av, och så klart man kan inte, allt går inte att lära sig, antingen har man väl lite eller inte, men jag tror ändå man kan se på nåt sätt hur andra personer tacklar saker och ting, hur man resonerar, hur man bygger upp ett case[...]det tror jag steg för steg gör att man utvecklas och tänker i nya banor och sen om man kan applicera det eller inte alltid, det är kanske från person till person.” – **Deltagare H**

En annan deltagare uppger följande mitt i svaret på en öppen fråga om vad ledarskapsutveckling egentligen innebär:

”[...]ledarskapsutveckling] gör att företaget kan bli mer effektivt eftersom att människorna som gör sina jobb blir mer kapabla[...]” – **Deltagare A**

Här finns ett underliggande antagande om att ledarskapsutveckling faktiskt fungerar. Nästa fråga blir huruvida deltagarna uppger att det specifika programmet fungerat och om det har gjort att de själva har utvecklats som ledare. Även här finns en samstämmighet och samtliga

menar att de har utvecklats som ledare i olika grader. När vi frågar en av deltagarna om programmet lett till personlig utveckling som ledare får vi svaret:

”Åh, definitivt, definitivt, självklart är en del av min utveckling som ledare möjligheten som jag givits, möjligheten att praktisera mina ledarskapsfärdigheter och en del av det är utbildningen jag gått på, om jag inte hade gått på utbildningen så skulle jag inte vara en lika bra ledare idag, det är jag väldigt säker på.” – **Deltagare A**

En annan deltagare menar också att programmet har lett till att personen har utvecklats lite och att andra i företaget, till exempel personalchefen, kan intyga detta:

”Ja, till viss del[...]frågar du [personalchefen] så kommer han säga definitivt, ja[...]så jag har ändrats absolut och utbildningen har hjälpt till väldigt mycket.” – **Deltagare D**

Ytterligare en respondent har följande att säga på frågan om deltagaren blivit en bättre ledare av programmet:

”Ja, men det tror jag, jag har nog höjt mig nåt snäpp, det tror jag faktiskt.” – **Deltagare B**

Som vi ser finns det här en övertygelse hos deltagarna om att ledarskapsutveckling fungerar. Man delar alltså den syn som finns inom forskarvärlden att den här typen av insatser kan ge reella resultat (till exempel Burke och Day, 1986; Muijs et al., 2006).

Över huvud taget har deltagarna enbart positivt att säga om programmet som helhet. Så här säger några av de intervjuade:

”Jag har lovordat det här programmet innan och det får jag nog göra än idag.” – **Deltagare G**

”Jag tyckte, bara av att reflektera på den här ledarskapsutbildningen, tyckte faktiskt den var väldigt bra, jag hoppas att man kan fortsätta med den.” – **Deltagare I**

”Tycker att [ledarskapsutvecklingsprogrammet] var positivt.” – **Deltagare E**

“/.../det är väldigt svårt att hitta nånting negativt, jag vet [personalchefen] har frågat mig också innan men jag har väldigt svårt att hitta någonting negativt faktiskt, nej, jag har för mig att jag kom på något innan, jag tror att det hade med att göra att det var för långt mellan gångerna eller hur det nu var, jag kommer inte ihåg, men nej, alltså så on top of my head så tycker jag inte att det var något negativt alls, jag tyckte bara det var helt suveränt, riktigt bra.” – **Deltagare D**

”Jag tycker att det var ett jättebra initiativ att ta[...]väldigt positivt, det var en väldigt bra erfarenhet för mig personligen.” – **Deltagare F**

”[...]det har vart väldigt positivt, grymt bra utbildning har det vart, nog den bästa jag har gått någonsin[...]” – **Deltagare B**

5.2 Ledarskapsutveckling som lärande

Under vår analys av empirin har vi kunnat se att det verkar finnas en samstämmig syn bland deltagarna på ledarskapsutveckling som en lärandeprocess. Så här säger en deltagare när vi frågar vad ledarskapsutveckling innebär:

”Det är väl att man lär sig nånting nytt hela tiden/.../det är att man hela tiden drar lärdom, lessons learned brukar vi prata mycket om, vad lärde vi oss i detta, hur undviker vi göra detta i framtiden.” – **Deltagare B**

Två andra deltagare diskuterar huruvida ledare föds som sådana eller om man kan utvecklas till att bli en ledare. Här blir det tydligt att de menar att en stor del går att lära sig:

”/.../jag ska inte säga att alla måste vara födda ledare heller, utan det är säkert något man kan lära sig.” – **Deltagare D**

“Självklart föds man med en viss personlighet men jag tror att man kan lära sig många saker/.../men jag tror att [ledarskap] är något man kan lära sig, man måste bara vara öppen och försöka att vara, bara lyssna på andra, så jag tror att en stor del går att lära sig.” – **Deltagare F**

En annan deltagare formulerar synen på ledarskapsutveckling som en process av kontinuerligt lärande på följande sätt:

“När jag går framåt försöker jag lära mig lite, och sedan applicera det [i praktiken]/.../men jag tror att det bara blir en del av mig, så jag blir mer medveten och jag växer efterhand som tiden går.” – **Deltagare A**

Ytterligare en deltagare delar denna syn och pratar så här om hur man lär sig ledarskap:

”/.../just sånt här lärande, att du får teori, kan omvandla det i praktik och du ser att det fungerar.” – **Deltagare H**

Det här processperspektivet som involverar lärande är något som även de mer rutinerade deltagarna är eniga kring. Så här säger en deltagare om sitt ledarskap:

”Jag har ju lärt mig min ledarstil och kanske mitt sätt att leda och mina verktyg för att leda.” – **Deltagare G**

Som vi skrivit ovan så råder det samsyn kring att ledarskapsutveckling är en lärandeprocess. En deltagare sammanfattar i vår mening gruppens syn på det hela med följande svar:

”Man kan aldrig få för mycket, man kan aldrig lära sig [för mycket], man kan aldrig, jag tror inte det i alla fall, det finns alltid något nytt att lära sig, och även om, speciellt ledarskap är ju så brett, så att det finns alltid något nytt att lära sig och sen dessutom så kommer det nya saker hela tiden och att hålla sig uppdaterad är jätteviktigt tycker jag, så att nej, fullärd ledare tror jag aldrig du blir, finns alltid mer att lära sig.” **Deltagare D**

I vår mening stämmer deltagarnas syn på ledarskapsutveckling som en lärandeprocess överens med Crosbys (2005). Precis som när det gäller frågan om huruvida ledarskapsutveckling fungerar så finns det här hos deltagarna en syn som liknar den som delar av forskarvärlden har.

5.3 Har deltagarna lärt sig?

Det vi har kunnat se i föregående avsnitt är att deltagarna ser på ledarskapsutveckling som något som fungerar. De ser också på ledarskapsutveckling som en lärandeprocess i vilken man lär sig sådant som gör en till en bättre ledare. Utöver detta är de väldigt positiva till Beijer Electronics ledarskapsutvecklingsprogram och menar att det varit meningsfullt och utvecklande i sig självt. Frågan blir då om vi i deltagarnas berättelser kan se tendenser till att de faktiskt har lärt sig och utvecklat sitt ledarskap. I detta kapitel går vi igenom varje deltagares redogörelse för hur programmet har påverkat deras ledarskap och analyserar om ledarskapsutveckling i detta sammanhang faktiskt kan förstås som en lärandeprocess som ger konkreta och tydliga resultat.

Om vi börjar med **deltagare A** så får vi följande svar, som vi redan redogjort för i ett tidigare avsnitt, på frågan ”Är du en bättre ledare idag på grund av programmet?”:

”Åh, definitivt, definitivt, självklart är en del av min utveckling som ledare möjligheten som jag givits, möjligheten att praktisera mina ledarskapsfärdigheter och en del av det är utbildningen jag gått på, om jag inte hade gått på utbildningen så skulle jag inte vara en lika bra ledare idag, det är jag väldigt säker på.” – **Deltagare A**

Det som händer när vi frågar efter hur ledarskapet utvecklats mer konkret är dock att vi får svar som inte handlar om ledarskap speciellt tydligt utan till exempel om rent tekniska verktyg för att utföra presentationer:

”[Något] som jag lärde mig när jag var där, som jag faktiskt känner att det har varit ganska värdefullt för mig, en av de sakerna är, det finns en presentations-, om att presentera, och om att kommunicera idéer[...]jag tänker inte bry mig om att förklara den, men det är flera tillfällen, förmodligen en gång i månaden eller två gånger i månaden, då jag måste göra någon slags presentation, och med hjälp av den här akronymen och verktyg så tillåter det mig att faktiskt bli mer fokuserad i vad jag presenterar.” – **Deltagare A**

När vi frågar vidare om hur deltagaren har använt det som lärts ut på programmet i praktiken får vi ännu en gång ett svar som inte handlar om ledarskap utan om något helt annat, nämligen nätverkande:

”En av de andra sakerna som jag har lärt mig dock[...]det är relationerna jag har byggt med andra personer på programmet, och min förmåga att interagera med dem.” – **Deltagare A**

Deltagare E får samma typ av frågor som ovan och har ungefär samma exempel:

”Det var nog det här presentationsbiten, den tycker jag nog att jag använder.” – **Deltagare E**

”[...]det är ju det här, man har skaffat det nätverket, man kan mycket enklare sträcka ut handen till nån som man har träffat och pratat med.” – **Deltagare E**

På frågan om deltagaren har förändrats och blivit en bättre ledare får vi precis som med deltagare A ett svar som säger att personen har lärt sig, även om det inte är lika starkt som för deltagare A:

”Det är ju en sån här som andra måste bedöma, jo, men jag tycker nog att jag utvecklats lite, men jag kan nog inte säga att jag tagit enorma kliv, men ja lite[...]jo, lite grann, lite så men, jag kanske inte agerar så jätteannorlunda mot de människor jag leder men det finns kanske vissa saker ändå som man har med sig mer i bakhuvudet när man gör olika saker, men kanske inte direkt när man tänker sig situationen när man pratar med andra eller någon, ja, så, de man leder, men kanske mer utåt, uppåt och lite sådär kanske.” – **Deltagare E**

Som sagt är detta genomgående, att deltagarna menar att de har utvecklats. Så här säger **deltagare C** på frågan ”Anser du att du är en bättre ledare idag, efter utbildningen?”:

”Ja, det hoppas jag, jo, men nånting har det ju tillfört, det tycker jag.” – **Deltagare C**

När det gäller deltagarens allmänna syn på ledarskap så verkar den inte ha förändrats nämnvärt:

”Jag får tänka tillbaka, det var ju ett tag sen, nej lite grann har den nog, svårt att peka på exakt vad.” – **Deltagare C**

Likaså får vi ganska svävande och abstrakta formuleringar när vi ber om exempel på hur deltagaren använt det som lärts ut på programmet för att utveckla sitt ledarskap:

”Det är väl lite som jag beskrev innan, att i det dagliga arbetet, i olika moment tänka efter, på den kunskapen man har med sig från utbildningen, så det är i det dagliga egentligen, inga specifika åtgärder utan väva in det i det dagliga arbetet när man gör olika moment.” – **Deltagare C**

När vi pressar på om mer konkreta exempel får vi liknande svar tills vi landar i svar som liknar dem som de andra deltagarna gett och som handlar om verktyg som kanske egentligen inte förknippas med ledarskap först och främst:

”Så fort det är nånting man ska göra, allt ifrån att man ska göra en presentation, så fick man ju vissa tips där och då tänker man ju på det.” – **Deltagare C**

Deltagare G skiljer sig från övriga när frågan ställs om programmet gjort deltagaren till en bättre ledare. Här får vi följande svar:

”Nej[...]alltså jag har min ledarstil och jag kör den, jag kan inte säga att det är nånting som förändrat min ledarstil som skulle gjort att jag blev en bättre ledare, om mina anställda upplever det, det kan jag inte svara på.” – **Deltagare G**

Vad detta svar beror på kan vi endast spekulera i. Deltagare G kan vara en individ som anser sig vara fullärd eller har en väldigt stark självbild och inte vill ändra på sig. Oavsett så anser inte deltagare G att ledarskapet har utvecklats.

Deltagare I liknar i stora drag deltagare A och deltagare E i de svar som ges. På frågan om deltagaren blivit en bättre ledare efter utbildningen så får vi svaret:

”Jag hoppas det.” – **Deltagare I**

På följdfrågan om deltagaren tror det syns utåt får vi det koncisa svaret:

”Japp.” – **Deltagare I**

Precis som deltagare A och deltagare E börjar dock deltagare I prata om exempelvis nätverk när vi i själva verket frågar efter hur ledarskapet har utvecklats rent konkret:

”Nä, alltså jag tycker jag har fått ett bättre kontaktnät i företaget[...]där va speciellt en kille som jag hade väldigt mycket utbyte med, som också jobbade med [samma arbetsuppgifter] fast i andra länder, som vi hade mycket samarbete med, hur gör ni här och hur gör du.” –

Deltagare I

Bland de som deltog i programmet hittar vi också en grupp om tre deltagare (**deltagare B, D och H**) som liknar varandra när det gäller på vilket sätt deras ledarskap verkar ha påverkats av programmet, eller som vi kommer att se, kanske inte har påverkats av programmet specifikt. På frågan om de blivit bättre ledare får vi följande svar från deltagarna:

”Jag har nog fått väldigt mycket mer självkänsla och en annan säkerhet och ett annat, kanske lite större perspektiv, på saker och ting.[...]mina medarbetare har ju märkt det också, naturligtvis, och de har väl sett att jag har lite mer coachande ledarskap nu än vad jag haft tidigare, plus att jag nog är lugnare, mer tålmod, och, ja, mer säker, ’assertive’ liksom i att så här är det och så här gör vi[...]när man utvecklas som ledare så är det ju oftast så att i vissa eller i alla fall i början så har man ju också ett enormt behov av bekräftelse, man har ett enormt behov av att förklara varför man gör saker, speciellt i svenskt ledarskap, det är väldigt skillnad på svenskt ledarskap och annat ledarskap, vi ska ha konsensus på allt, och där har jag nog ändrat mig rätt mycket, och det har ju delvis med kursen att göra.” – **Deltagare D**

”Jag tror som så, som person så tror jag att jag iallafall under det här programmet, ’pushades’ lite utanför ’comfort zone’, tror jag fick lite självförtroende, man känner okej här är folk som har vart chefer [längre tid än jag] men jag har lika mycket att komma med i diskussionerna, och så där så lite självförtroende, jag fick med mig en hel del saker att tänka på som jag tror har utvecklat mig i rätt riktning, jag har tänkt mycket mer på det här med hur man säljer in visioner och mål till avdelningen eller vad det nu kan vara för någon.” – **Deltagare H**

”Jag känner mig nog mer trygg faktiskt, sen om det är på grund av programmet eller vad det är, det vet jag inte, det är väl också att man kände att man kunde tillföra och man kunde hävda sig i den gruppen av chefer, då får man ju, man bygger självförtroende, och självförtroende är väldigt viktigt som chef, att man inte går runt och är rädd, rädd för att ta beslut och så vidare.” – **Deltagare B**

Som vi ser så pratar alla tre deltagare om vikten av självförtroende i deras ledarskap. Det intressanta som vi dock kan ifrågasätta från våra intervjuer är hur mycket som programmet bidragit med. Deltagare B lyfter fram detta och ifrågasätter huruvida detta endast kan härledas från programmet. De två andra deltagarna är inne på samma linje och uttrycker sig så här:

”Men det har ju inte bara med utbildningen att göra utan det har ju med året som har gått också, man lär sig ju varje dag, man utvecklas varje dag, det har hänt väldigt mycket i min egen utveckling under de senaste två åren.” – **Deltagare D**

”[Jag tror] ändå att man har ändrats lite grann, men jag tror inte det är som dag och natt, men jag tror absolut att jag upplevs som mer av en ledare jämfört med tidigare[...]jag tror nog om folk på min avdelning hade fått säga några ord så tror jag nog de har sett skillnad på mig på det sättet, under det här året, sen om det har med ledarskapsutbildningen att göra eller om att man blivit varm i kläderna, jag har fått extern mentor och ny chef som jag blivit väldigt inspirerad av, det är nog många saker som hjälper till och formar en, när man ändå är relativt tidigt i sin karriär, ledarskapsutbildningen har hjälpt till men jag tror det är många faktorer som på nåt sätt formar en framåt här.” – **Deltagare H**

Deltagare H säger även följande på den raka frågan om utvecklingen berott på programmet:

”Ja, jag tror lite på grund av programmet, lite på grund av omgivningen, och kanske också lite på grund av efterhand så har ju förväntningarna på mig också skruvats upp här, och jag tror det är bara en del av min process, min mognads- och utvecklingsprocess.” – **Deltagare H**

Dessa citat pekar på att ledarskapsutbildningen endast är en del av många andra i dessa deltagares personliga utveckling. De uttrycker själva vid vissa tillfällen tvivel om huruvida deras utveckling endast kan kopplas till programmet. Över huvud taget har vi under intervjuerna med dessa tre personer förstått det som att de alla är i en mognadsprocess och har en snabbare och mer aktiv utvecklingskurva än många av de andra deltagarna. Här finns alltså skäl att ställa sig frågan om inte dessa deltagare hade varit på ungefär samma ställe i sin utveckling idag även om de inte deltagit i programmet.

Deltagare F skiljer sig från de andra deltagarna. Deltagaren håller med de andra om att programmet utvecklade ledarskapet men kan till skillnad från de andra ge ganska konkreta exempel på vad detta innebär i praktiken:

"Hur hanterar man de här olika sorternas personer[...]att försöka bli mer medveten om hur du bemöter olika personer i organisationen, och det var en av övningarna vi faktiskt gjorde, de kallar det situationsbaserat ledarskap, att anpassa sig till situationen och det använder jag mycket mer än innan skulle jag säga, att se hur folk presterar och vilken typ av stöd de behöver, det skulle jag säga att jag använt mycket mer än tidigare[...]jag tror att en annan sak som jag lärde mig var på delegeringsdelen, man är alltid medveten om det men, först hur man delegerar men också vad man delegerar, och att försöka vara mer medveten om det och att faktiskt delegera betydligt mer än jag gjorde tidigare[...]så det är några av sakerna som jag

lärde mig på programmet, som jag använder mer nu än tidigare, ja, det är några av de positiva saker som kom utav programmet för min del." – **Deltagare F**

Det intressanta är att det endast är deltagare F som kan komma med exempel på vad programmet gett deltagaren i termer av ledarskapsutveckling. De andra deltagarna pratar till exempel om att de lärt sig något presentationsverktyg eller utökat sitt kontaktnätverk. Detta är inget som i vanlig mening förknippas eller är direkt kopplat till ledarskap. Utöver dessa har vi en grupp i vilken det är svårt att se att programmet i sig skulle spelat en större roll i deras ledarskapsutveckling.

Denna empiri visar att, utifrån deltagarnas perspektiv, så är det direkt svårt att kunna stärka att programmet lett till att deltagarna utvecklat sitt ledarskap. I ett sådant här program där både mycket pengar och tid läggs ner så är det onekligen intressant att alla deltagare, förutom en, har svårt att uttrycka sig och svara på relativt enkla frågor kring vad de lärt sig och hur man använder kunskaperna som programmet skulle lära ut till deltagarna.

5.4 Andra sätt att förstå ledarskapsutveckling

I föregående kapitel gjorde vi en tolkning av det empiriska materialet som pekar på att det inte är speciellt tydligt att deltagarna har utvecklat sitt ledarskap specifikt på programmet. Frågan vi kan ställa oss då är vad deltagarna verkar vara överens om faktiskt har kommit utav programmet. Vi har hittat ett antal aspekter som deltagarna pekat på och som kan hjälpa oss att hitta andra sätt på vilka vi kan förstå ledarskapsutveckling i samband med det här programmet.

5.4.1 Nätverksfrämjande

Som vi diskuterat i teorikapitlet är nätverk ofta ett led i ledarskapsutveckling och ett sätt att försäkra sig om att man får en kontinuerlig process som har en större chans att hålla i sig under en längre tid. Nätverk kan främja knytandet av nya kontakter inom organisationen och leda till kunskapsutbyten. I fallet med Beijer Electronics handlar det ju om ett formellt ledarskapsutvecklingsprogram och man har alltså inte nätverksbildning som en utgångspunkt för ledarskapsutbildning i den bemärkelsen. Däremot ser man på främjandet av nätverk som ett mål med programmet och något som i förlängningen ska leda till vidare fördelar i sig självt

genom ökad kunskaps- och erfarenhetsdelning och tvärfunktionell förståelse. Deltagarna i programmet verkar vara inbördes eniga om att just skapandet av ett nätverk har varit en viktig del av programmet för dem. Några synpunkter är till exempel:

”Några av de andra sakerna som jag lärde mig dock, som kanske inte uttryckligen lärdes ut som ett verktyg, men som jag tror var en av de bakomliggande grejerna med programmet, var relationerna som jag har byggt med människorna på programmet, och min förmåga att samverka med dem, det har faktiskt påverkat mig rätt så mycket, och det har låtit mig utöka min vänkrets och de områden jag kan vara med och påverka inom företaget mycket mer än utan programmet.” – **Deltagare A**

”[...]just nätverket också som vi byggt inne på företaget, är väldigt bra, det tror jag många behöver också, och det märker man på folk, jag är väldigt integrerad, jag känner allt och alla och jag är överallt och springer, och det hjälper en i ens vardagliga, det blir ju lite internlobbyism när man känner folk, man får ut mer av det man behöver själv genom att känna folk, så det har vart jättebra, det har det vart.” – **Deltagare B**

En av deltagarna säger till och med så här när vi frågar om huruvida nätverksbiten och att träffa nya människor är en viktigare aspekt av programmet än den explicita ledarskapsutvecklingen:

”Nästantill ja, det spelar inte så stor roll var du träffas och vad du pratar om utan att du gör det, och att du gjorde det med hjälp av geografisk spridning också, det tillför inte så mycket att jag tar med mig [någon från det lokala kontoret], för han pratar jag med så mycket ändå, så han kan stanna hemma, det tillför ju nånting när du träffar de andra som du inte pratar med annars, det är det viktigaste tycker jag, jag vidhåller det.” – **Deltagare C**

Efter programmet verkar nätverket ha levt vidare och det är något som deltagarna har känt varit positivt. Två av deltagarna säger så här:

”[...]vi fick ju en helt annan kontakt, vilket har gjort att alla de i den här gruppen, vi har ett helt annat samarbete idag, hela programmet, vi ringer varandra för att vi har skapat nätverk som är helt suveränt som vi verkligen använder oss av, sen tror jag att vi använder det väldigt olika. jag använder det väldigt mycket, vissa använder det inte alls, jag använder det mycket, och har förstått att det är väldigt praktiskt i mitt dagliga arbete, och även om det inte haft med mitt praktiska arbete att göra, så för min egen utveckling, så har jag ju kunnat kontaktat vissa för att fråga vissa saker för att lära mig mer och utvecklas.” – **Deltagare D**

”[...]vi som var med i gruppen har ju blivit mycket starkare tillsammans, det vi fortfarande saknar lite kanske är kommunikation mellan dem som är utanför gruppen, så vi som grupp har

ju liksom fått en väldigt bra gemensam plattform, och man drar sig inte för att prata med någon i den gruppen, utan det är liksom väldigt lätt att göra, men sen hade man ju önskat att det kanske hade spritt sig lite grann, att man på samma sätt kunde få med hela företaget.” –

Deltagare C

När vi frågar en deltagare hur det här nätverket har varit positivt i praktiken så får vi följande svar:

”Amen, det är mycket lättare[...]tidigare har vi kanske haft väldigt svårt att få en motpart på till exempel [en annan avdelning], vem ska vi prata med där, vi har liksom ingen kontakt eller så här[...]men [en annan deltagare] var med där i utbildningen så att vi pratar mycket mer idag, och mycket lättare att ta upp liksom problem eller så här, så att om inte på daglig basis så iallafall på regelbunden basis.” – **Deltagare I**

Vi följer upp med en fråga om deltagaren har haft nytta av detta även gentemot andra deltagare från andra världsdelar:

”Inte alls så ofta, men vi har haft nytta av det också, absolut, där vi har behövt ha information från Asien och USA, där vi har gått till de här personerna, och även om vi vet om att det är inte rätt personer men vi har liksom sagt, nu känner vi varandra på grund av detta här, kan du hjälpa mig med detta här, så har man fått lättare hjälp, absolut.” – **Deltagare I**

Ytterligare en deltagare håller med om att nätverket har underlättat i kommunikationen med andra delar av företaget:

”Man har skaffat det nätverket, man kan mycket enklare sträcka ut handen till någon som man har träffat och pratat med, och höra om de kan hjälpa till, det tycker jag.” – **Deltagare E**

På det hela taget kan vi se att deltagarna är överens om att programmet lett till ett nätverk mellan deltagarna och att det även efter programmet levt vidare och hjälpt deltagarna i deras dagliga arbete. Här finns alltså skäl menar vi till att man kan förstå ledarskapsutveckling, i denna specifika kontext, som nätverksbildning.

5.4.2 Stödjande av helhetssyn

Kopplat till nätverk är även idén om att en bredare helhetssyn hos de anställda kan gynna organisationen. När vi talade om organisationsutveckling i teorikapitlet diskuterade vi hur ledarskapsutveckling kan vara en viktig del av arbetet med lärande och förståelse inom företaget. Ser vi till Beijer Electronics så kommer vi tillbaka till målet med att uppnå ökad

tvärfunktionell förståelse. Bland annat jobbade man som tidigare nämnts med ett ”business game”. Även här anser deltagarna att detta har gynnat dem. De menar att de genom programmet har fått en bättre helhetssyn och en ökad förståelse för andra funktioner inom organisationen. Här kan man alltså förstå ledarskapsutveckling som ett sätt att öka integrationen mellan olika delar av organisationen och bidra till de anställdas helhetssyn av verksamheten. Så här säger en av deltagarna:

”[...]företaget mår bättre av och alla gör ett bättre jobb om de vet lite mer om vad de andra gör, man förstår sin kugge i det hela maskineriet, för då kan man göra ett bättre jobb om man förstår andra men också kan se till att de kan få det de behöver i rätt läge, så det handlar ju liksom inte bara om att lära känna vissa personer utan att förstå företaget[...]” – **Deltagare E**

En annan deltagare svarar på frågan om vad ledarskapsutveckling handlar om, att en viktig del är just helhetssynen:

”Mycket tror jag att det är, att se hela bilden, jag tror att ju längre ner man är på stegen så att säga, desto mindre av den hela bilden ser man, och även om det ledarskapsutbildning eller personalutbildning/utveckling eller vad det är, så tror jag att det är att kunna se neråt mer av den hela konkreta bilden, och då förstår man lite grann bättre också, varför vissa beslut tas, man kanske inte gillar alla beslut men man förstår ändå varför de måste tas, jag tror liksom att man växer lite grann i det här helikopterseendet och förståelsen för avdelningen, företaget och koncernen så att säga. så att det växer lite grann där, och då växer man också som person för att kunna ta tuffare beslut ibland eller andra beslut, kraftfullare[...]annars så tror jag att man bara gör det som är bäst för avdelningen, sen kanske det går stick i stäv med det som är bäst för den avdelningen och den avdelningen, utan man måste se lite grann helikopterseendet, ibland kanske man måste ta lite beslut som kanske inte gynnar den egna avdelningen bäst, men som kanske gynnar tre avdelningar bäst, jag tror att det är en viktig del i det hela.” – **Deltagare I**

Även flera andra deltagare delar den här synen på att helhetssynen är något som har hjälpts av programmet:

”Det är just den här helikoptervyn, att det är inte bara jag och min avdelning och min budget utan helhetssynen och översynen, vad är bäst för Beijer Electronics globalt.” – **Deltagare D**

”[...]sen tror jag också mycket det här med helheten av företaget, att man fått en större bild av det[...]är vi i våra små grupper så ser vi bara problem i leveranser, det är också nåt man lär sig på utbildningen, helheten, vad kostar det att lägga lager på hundra miljoner, då får vi inget cash flow och då kan vi inte sälja och vi kan inte leva.” – **Deltagare B**

”[Jag tror] att jag har fått en lite bättre bild av företaget i stort, har bättre koll på vem som gör vad, kanske i Asien, USA[...]sista modulen som handlade om ekonomi och business och där vi spelade ett business-spel, där man körde ett företag, där tror jag många fick en bättre förståelse för andra delar av företaget, som sälj kunde få en lite känsla för att det här med logistik är kanske inte så lätt, det är rätt mycket att ta hänsyn, man kan inte ha allt på lager för att lagervärdena sticker iväg och ja, och likadant från kanske då logistiksidan att har vi inga produkter att sälja och inte har dem hemma så, jag vet inte, på nåt sätt tror jag folk fick en hel del såna här aha-upplevelser och kanske när man kommer tillbaka till verkligheten kan förstå andra sidan på ett bättre sätt och att man tillsammans kan jobba fram bättre lösningar.” –

Deltagare H

Det finns alltså bland deltagarna en samstämmig syn på att programmet gett dem en bättre bild av företagets hela verksamhet. Vi vill hävda att detta ger fog för att man här kan se ledarskapsutveckling som ett sätt att skapa förståelse mellan olika delar av organisationen, inte bara för de andra delarna, utan även för organisationen i stort.

5.4.3 Bidragande till positiva psykologiska effekter

Något som vi har sett när vi har pratat med deltagarna är att alla har upplevt någon typ av positiva psykologiska effekter både på grund av att de valts ut och genomgått programmet. Hur dessa ser ut varierar i viss mån och beror enligt vår analys till stor del på personliga faktorer som mognadsgrad, erfarenhet etc. Vi menar att ledarskapsutveckling i detta sammanhang kan förstås som ett sätt att lyfta deltagarna mentalt genom att ge dem positiv energi.

Det vanligaste vi fick höra var att deltagarna kände sig väldigt utvalda och att de fick ett erkännande när de plockades ut för programmet. Så här uttrycker sig några av dem:

”[...] att man blir nominerad, det är ju ändå, lite fjäder i hatten, att företaget satsar på en, det är tjugo stycken i hela världen som fick gå det här första programmet[...]så som sagt det kändes bra att företaget satsar på en på något sätt[...]superkul tyckte jag iallafall, verkligen.” –

Deltagare H

”Jag blev ju glad för det, jag menar, det visar ju framförallt att företaget tycker ju att jag tillför någonting som är bra.” – **Deltagare G**

”Jag blev jätteglad och tog det som en komplimang.” – **Deltagare D**

”Jag blev väl glad, tyckte det skulle bli kul, kände mig utvald, de sålde in det på väldigt bra sätt, framtida ledare på Beijer Electronics, det är klart man tycker det känns bra[...]” – **Deltagare B**

”[...]bara att man blir utvald att gå i det här programmet gör att man får en liten ’boost’, för vi var ju utvalda i någon mening, så att, ja, lite mer självförtroende[...]” – **Deltagare E**

Det de säger är alltså att de blev psykologiskt positivt påverkade bara av det faktum att de valdes ut. Utöver det berättar många deltagare också om att programmet i sig påverkat deras inställning på andra sätt. Som vi skrivit om innan så talar vissa deltagare också om att de fått ett ökat självförtroende och bättre självkänsla efter utbildningen:

”Jag tror som så, som person så tror jag att jag iallafall under det här programmet, pushades lite utanför comfort zone, tror jag fick lite självförtroende” – **Deltagare H**

”[...]och utbildningen har hjälpt till väldigt mycket. Jag har nog fått väldigt mycket mer självkänsla och en annan säkerhet[...]” – **Deltagare D**

”Ja, men man växer lite grann med en sådan här utbildning så klart[...]för företaget har ju ändå valt mig att jag ska gå den här utbildningen och det tolkar jag som att man har ett visst förtroende för mig och att man vill att man ska jobba vidare, så det är klart att det växer, självförtroendet eller så, absolut, och det tycker jag, det är ju också en del i det hela.” – **Deltagare I**

Andra talar om att programmet på olika sätt har ökat deras motivation av olika skäl:

”[...] min motivation hade gått ner väldigt mycket innan dess, men den kom tillbaka där[...]därefter så tycker jag det här motiverade mig och jag fick liksom nytändning och tyckte det var kul igen, så det påverkade mig definitivt.” – **Deltagare G**

”Ja, motivationen ökar, man känner sig sedd och man känner sig värdefull, det gör man, och det är också med formuleringen på programmet, future leaders of Beijer Electronics, det känns ju, det är väldigt top notch-formulering tycker jag, så den är bra, det bygger motivation/...” – **Deltagare B**

Det finns också de som tar upp att programmet har gett dem en ökad självkänedom, det vill säga att de lärt sig nyttiga saker om sig själva:

“En sak som programmet ledde till är att jag har blivit mycket mer medveten om min egna ledarskapscapacitet/.../” – **Deltagare A**

“/.../jag är mer medveten om hur jag agerar/.../jag är förmodligen mer medveten om att jag är en ledare, så kan man nog säga, jag skulle inte säga att jag förändrats drastiskt, men jag är mycket mer medveten om vissa saker/...” – **Deltagare F**

Det är väldigt tydligt när man pratar med deltagarna att de menar att de på olika sätt har upplevt positiva psykologiska effekter både av att ha blivit utvalda till och av att ha genomfört programmet. Detta är i vår mening ytterligare ett sätt att här förstå ledarskapsutveckling: som ett sätt att lyfta deltagarna mental och till exempel ge dem bättre självförtroende och/eller motivation.

6. Diskussion

I föregående kapitel, vår analys, gick vi igenom vår empiri och försökte förstå vad ledarskapsutveckling innebär för deltagarna, samt om de anser att de har utvecklat sitt ledarskap. Vi fann att deltagarna hade svårt att exemplifiera vad de lärt sig och att de generellt sett inte pratade om ledarskap utan andra saker när vi frågade om detta. I detta kapitel ämnar vi diskutera olika aspekter av det vi kom fram till i analysen. Här ställer vi framför allt oss frågan: Varför pratar deltagarna inte om ledarskap när de frågas om vad de lärt sig, fast att de i andra avseenden menar att de definitivt har utvecklat sitt ledarskap genom programmet?

Vi menar att vår analys pekar på att ledarskapsutveckling som fenomen är svårfångat och kan bära på många olika betydelser. Deltagarna är visserligen överens om att ledarskapsutveckling innebär lärande, men de tar upp ett antal olika andra aspekter när de ska förklara vad de faktiskt lärt sig. Samstämmigheten kring att ledarskapsutveckling innebär lärande har vi inte fokuserat på att förklara men man skulle kunna tänka sig att den beror på någon slags allmänt accepterad ”sanning” att ledarskapsutveckling går man på för att lära sig sådant som utvecklar ens ledarskap. Det som är intressant är att oavsett anledningen till detta så pratar inte deltagarna om vad som traditionellt ses som ledarskap när vi sedan frågar vad de lärt sig. Det som vi därför har valt att lägga fokus på i denna uppsats är hur vi kan förstå ledarskap på något annat sätt än som lärande.

I analysen kom vi således fram till att man kunde förstå ledarskapsutveckling som framför allt tre andra saker förutom lärande: nätverksfrämjande, stödjande av helhetssyn samt bidragande till positiva psykologiska effekter. Hur kan man förklara att det är dessa saker som deltagarna pratar om när vi frågar dem hur de har utvecklat sitt ledarskap?

Ett möjligt svar på frågan ovan är att alla de sakerna vi nämnt, eller delar av dem, faktiskt går att betrakta som ledarskap. I teoriavsnitt 3.3 tog vi upp att det finns de forskare som menar att ledarskap i sig bygger på att underhålla relationer. I den bemärkelsen är det alltså att se det som att deltagarna, när de pratar om nätverk, faktiskt pratar om ledarskap. Om nätverkande är en vital del av ledarskap så utvecklar deltagarna alltså sitt ledarskap när de går på programmet som hjälper dem att etablera ett intraorganisatoriskt nätverk.

Man kan också se på helhetssynen på liknande sätt som man kan se nätverk ovan. I teoriavsnitt 3.4 redogjorde vi för hur man kan argumentera för att helhetssyn är en viktig del

av ledarskap eftersom att det ger ledaren möjlighet att faktiskt vara strategiskt medveten i och med en större överblick. Det är dock inte i detta sammanhang med grandiosa strategier och visioner som deltagarna satt helhetssynen när de har pratat om den. De har snarare menat att helhetssynen bidrar till förståelse mellan funktionerna, framför allt i ett konfliktdämpande avseende. Vi menar dock att om man tar perspektivet att helhetssyn faktiskt är en viktig del av ledarskap så kan man argumentera för att deltagarna faktiskt utvecklat sitt ledarskap på detta sätt.

När det gäller psykologiska effekter som till exempel ökat självförtroende, större självkänedom och förhöjd motivation så kan vi se, utifrån ledarskapsutvecklingsprogrammet som vi undersökt, att en stor del varit just att lära känna sig själv som ledare. Alla individer och ledare är olika och reagerar på olika sätt, och just att deltagarna på programmet reagerar starkt på ett inre plan anser vi möjligtvis kan hänvisas till programmets stora del: manage yourself. Huruvida detta kan ses som ett sorts ledarskap låter vi vara osagt, men vi kan definitivt se att det är ett utfall som vi kan hänvisa till programmet och generellt förmodligen till utveckling utav enskilda ledare och ledarskap i sig.

Ytterligare ett sätt att förstå varför deltagarna har svårt att exemplifiera vad de lärt sig angående ledarskap är att anlägga ett kritiskt perspektiv på själva fenomenet ledarskap. I teoriavsnitt 3.5 pratade vi om critical management studies och hur vissa forskare menar att ledarskap som fenomen kanske inte ens existerar i någon meningsfull bemärkelse. I vårt specifika fall innebär det att man skulle kunna förstå avsaknaden av prat om ledarskapsutveckling i praktiken som att ledarskap inte existerar. Istället skulle man då kunna tänka sig att när deltagarna faktiskt pratar om ledarskap och utvecklingen av det, så handlar det även här om någon slags identitetsarbete.

7. Resultat

I vår uppsats utgick vi från huvudfrågeställningen: Hur upplevs ett ledarskapsutvecklingsprogram av de chefer som deltagit? Det vi fann genom analys av vår empiri var att deltagarna delade en positiv syn på ledarskapsutveckling och att de ansåg att det är något som fungerar i praktiken. Vi kunde även genom deras redogörelser se att det fanns en gemensam uppfattning om att ledarskapsutveckling innebär lärande. De menade att i grund och botten går ledarskapsutveckling ut på att man kontinuerligt lär sig sådant som gör en till en bättre ledare och att man på så sätt utvecklar sitt ledarskap.

Nästa steg i vår analys var att vi undersökte om det som sagts ovan stämde överens med resten av vad deltagarna berättat för oss under intervjuerna. Vi fann då att deltagarna generellt sett var ganska säkra på att de lärt sig sådant under programmet som gjort dem till bättre ledare, det vill säga utvecklat deras ledarskap. Det intressanta var dock att när vi frågade dem om konkreta exempel på vad de lärt sig hade de svårt att ge tydliga svar. De svar vi fick handlade om sådant som vi inte ansåg kunde kopplas direkt till ledarskap utan handlade om att man lärt sig andra saker eller att programmet lett till andra positiva utfall.

Det vi gjorde sen var att vi ställde oss frågan om det fanns andra sätt, än som lärande, att förstå vad ledarskapsutveckling innebär för deltagarna. Vad vi kom fram till var att vi kunde tolka det som att deltagarna implicit såg på ledarskapsutveckling på andra sätt än som lärande. Nedan redogörs kortfattat för dessa:

Det första vi kunde se genom deltagarnas berättelser är att man kan se på ledarskapsutveckling som nätverksfrämjande. Deltagarna menar att programmet bidragit till bildandet av ett nätverk som hjälpt deltagarna i deras dagliga arbete. Det andra vi kunde se var att man såg på ledarskapsutvecklingsprogrammet som något som hjälpte till och fungerade stödjande för en ökad helhetssyn bland deltagarna. Även detta menar deltagarna har varit positivt i deras dagliga arbete. Till sist kunde vi se att programmet bidragit till positiva psykologiska effekter bland deltagarna. Detta har också varit deltagarna till gagn även efter programmets slut.

Vi menar att dessa tre sätt, att genom deltagarnas redogörelser förstå ledarskapsutveckling, är mer välgrundade i deras egna utsagor än den explicita syn på ledarskapsutveckling som lärande, som de ger uttryck för explicit.

8. Slutsats

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för vad ledarskapsutveckling som fenomen är för något. Vi vill också belysa olika sätt på vilka man kan förstå ledarskapsutveckling. I detta kapitel kommer vi att sammanfatta de slutsatser vi anser oss kunna dra utifrån vårt arbete.

Först och främst vill vi lyfta fram att vår studie pekar på att ledarskapsutveckling är ett mångtydigt och svårfångat fenomen som inte bara kan förstås på ett slutgiltigt sätt.

Vi menar också att vår studie visar att ledarskapsutveckling som lärande är ett perspektiv som man till viss del kan ifrågasätta.

En annan slutsats som vi har dragit är att ledarskapsutveckling kan förstås som annat än utveckling av sådant som i allmänhet avses med begreppet ledarskap. Ledarskapsutveckling kan innebära exempelvis nätverksfrämjande och stödjande av helhetssyn. Detta därför att dessa aspekter faktiskt kan förstås som viktiga delar av ledarskap.

Ytterligare en slutsats är att man inte kan utesluta att ledarskap som begrepp är relativt meningslöst och att det som fenomen kanske till och med inte existerar.

Ledarskapsutveckling är ett fenomen som kan undersökas utifrån många olika aspekter. Vi har med denna uppsats gjort ett försök till att öka förståelsen kring detta mångtydiga fenomen och belysa generellt på vilka olika sätt som man kan förstå den här branschen där det investeras mycket pengar i årligen. Vårt bidrag blir således en ökad förståelse samt belysning kring ämnet i sig och förhoppningen om att läsare och intresserade får sig en överblick kring ämnet och hur man kan se på det.

8.1 Förslag till framtida forskning

Vi författare anser att ämnet ledarskapsutveckling är väldigt brett och definitivt bör undersökas vidare. Vår studie visar på att ledarskapsutveckling är ett mångfacetterat fenomen som inte går att förstå på ett enda slutgiltigt sätt. Vi menar att det behövs vidare forskning för att fortsätta belysa området. Inte minst behövs det forskning som undersöker fenomenet i olika branscher för att se om det kan föreligga skillnader mellan dem.

Referenser

- Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 35-44.
- Alimo-Metcalfe, B., & Lawler, J. (2001). Leadership development in UK companies at the beginning of the twenty-first century: lessons for the NHS? *Journal of Management in Medicine*, 15(5), 387-404.
- Allio, R. J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision*, 43(7/8), 1071-1077.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003a). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003b). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human relations*, 56(12), 1435-1459.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003c). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The leadership quarterly*, 14(3), 359-381.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- Beijer Electronics. (u.å.). Beijer Electronics - HMI solutions that put you in focus. Hämtat 18 mars 2015 från Beijer Electronics: <http://www.beijerelectronics.com/>

- Boaden, R. J. (2006). Leadership development: does it make a difference?. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(1), 5-27.
- Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 274-280.
- Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (B. Nilsson, Övers.) Stockholm: Liber ekonomi. (Originalt publicerat 2011)
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied Psychology*, 71(2), 232.
- Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, 15(1), 75-96.
- Collins, D. B. (2001). Organizational performance: The future focus of leadership development programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(4), 43-54.
- Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, 15(2), 217-248.
- Conger, J., & Toegel, G. (2002). Action learning and multi-rater feedback as leadership development interventions: Popular but poorly deployed. *Journal of Change Management*, 3(4), 332-348.
- Connaughton, S. L., Lawrence, F. L., & Ruben, B. D. (2003). Leadership development as a systematic and multidisciplinary enterprise. *Journal of Education for Business*, 79(1), 46-51.
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and commercial training*, 37(1), 45-51.
- Dachler, H. P., & Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. *Management and organization: Relational alternatives to individualism*, 1-28.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 219-256.
- De Vries, M. F. K. (2007). Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play. *Organizational Dynamics*, *36*(1), 28-44.
- Evenson, L. (2014). Press Release Details. Hämtat 7 maj 2015 från Bersin by Deloitte: <http://www.bersin.com/News/Content.aspx?id=17488>
- Fulmer, R. M., & Goldsmith, M. (2001). *The leadership investment: How the world's best organizations gain strategic advantage through leadership development*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Hartley, J., & Allison, M. (2000). The modernization and improvement of government and public services: The role of leadership in the modernization and improvement of public services. *Public money and management*, *20*(2), 35-40.
- Hartley, J., & Hinksman, B. (2003). *Leadership development: A systematic review of the literature*. London: NHS Leadership Centre.
- Katz, J. H., & Miller, F. A. (1996). Coaching leaders through culture change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *48*(2), 104.
- Kevin Kelloway, E., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, *21*(7), 355-362.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *48*(2), 134.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). Hoboken: John Wiley & Sons.

- McCall, M. (1994). Identifying leadership potential in future international executives: Developing a concept. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), 49.
- McCall, M. (2004). Leadership development through experience. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 127-130.
- McCauley, C. D., & Hughes-James, M. W. (1994). *An evaluation of the outcomes of a leadership development program*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Muijs, D., Harris, A., Lumby, J., Morrison, M., & Sood, K. (2006). Leadership and leadership development in highly effective further education providers. Is there a relationship? *Journal of Further and Higher Education*, 30(1), 87-106.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group & Organization Management*, 15(3), 337-352.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Pearce, C. L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68.
- Redman, R. W. (2006). Leadership succession planning: an evidence-based approach for managing the future. *Journal of Nursing Administration*, 36(6), 292-297.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne & P. Svensson (Eds.), *Handbok i kvalitativa metoder* (194-210). Stockholm: Liber.
- Riggio, R. E. (2008). Leadership development: The current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 383.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard business review*, 91(1), 131-134.

- Sirianni, P. M., & Frey, B. A. (2001). Changing a culture: Evaluation of a leadership development program at Mellon Financial Services. *International Journal of Training and Development*, 5(4), 290-301.
- Sogunro, O. A. (1997) Impact of Training On Leadership Development Lessons From a Leadership Training Program. *Evaluation Review*, 21(6), 713-737.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Watkins, M. D. (2012). How managers become leaders. *Harvard business review*, 90(6), 64-72.
- Wenglén, R. (2005). *Från dum till klok?-en studie av mellanchefers lärande*. Lund: Lund University.
- Western, S. (2013). *Leadership: A critical text*. London: Sage.
- Zimmerman-Oster, K., & Burkhardt, J. C. (1999). Leadership in the making: A comprehensive examination of the impact of leadership development programs on students. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(3-4), 50-66.
- Zuber-Skerritt, O. (2002). The concept of action learning. *The Learning Organization*, 9(3), 114-124.