



LUNDS
UNIVERSITET

Behov av ledarskapsutveckling i Skånes näringsliv

- Ett beställarperspektiv

Sven Heijbel

Psykologexamensuppsats 2018

Handledare: Christopher Mathieu
Examinator: Erwin Apitzsch

Sammanfattning

I denna kvalitativa studie intervjuades 17 beställare av ledarskapsutbildningar i Skånes näringsliv om deras syn på sitt företags behov av ledarskapsutveckling. Resultaten vittnar om behov av *självinsikt, perspektiv, bekräftelse, stöd i rollen och ledarförmågor* på individnivå och *kulturell samsyn, välfungerande personal, affärsstrategisk stringens, effektiva arbetsprocesser och attraktivitet som arbetsgivare* på systemnivå. I tillägg analyseras ledarskapsutbildningar utifrån funktion. Skillnader görs mellan *ledarskapsutbildning som intervention, ledarskapsutbildning som symbol* och *ledarskapsutbildning som styrmedel*. Resultaten ligger generellt i linje med tidigare forskning och diskuteras utifrån spridning och innehåll. En integrerad modell i tre dimensioner lanseras slutligen för ökad förståelse av behovens mångfald.

Nyckelord: Ledarskap, Ledarskapsutveckling, Ledarskapsutbildning, Behov, Behovsanalys

Abstract

In this qualitative study, 17 buyers of Leadership Development Programs (LDPs) were interviewed regarding their perceived needs of leadership development. The results indicate perceived needs concerning *self-awareness, perspective, acknowledgement, role support* and *leader skills* at an individual level, and *cultural consensus, well-functioning employees, strategic compliance, effective working processes* and *being an attractive employer* at a system level. In addition LDPs are analyzed based on function. A difference is made between *LDPs as an intervention, as a symbol* and *as a means of control*. The results are generally in line with previous research and are discussed from a diversity and content perspective. An integrated model in three dimensions is proposed, in order to promote understanding of the diversity of needs in business.

Keywords: Leadership, Leadership Development, Leadership Development Program, Needs, Needs Analysis

Tack!

Ett stort tack till alla som på olika sätt har bidragit till genomförandet av denna studie. Till kollegorna Mia Gruvstad och Victor Mohseni Kabir Bäckström för ert hårda arbete och stora tålamod. Till intervjupersonerna som bjöd på sin tid och sina tankar. Till min handledare, Chris Mathieu, för all uppmuntran och alla goda råd, och till institutionens hjärta Anita Lennerstedt för alla skämt och lösta problem. Tack till Jens Magnusson och Lina Sjöholm med kollegor, som bidrog med kontorsplats och ett kollegialt sammanhang. Till Guadeloupe-gänget Lena Saksi, Kim Schmidt och Karin Jonsson Sandström som stod ut med att semesterhuset blev en arbetsplats. Tack till min familj Bodil Heijbel, Erik Heijbel, Maria Heijbel d.ä., Maria Heijbel d.y., Harald Heijbel och Kerstin Heijbel Nilsson för all uppmuntran (sedan barnsben). Tack till älskade Nikki Schmidt och alla vänner, bl.a. Måns Ornstein, Erik Stale, Viktor Darhult, Arne Forstenberg, Marcus Froste, Navid Modiri, Victoria Palm, Carl Højman, Axel Cronert, Alma Ahlström, Johan Thiséus, Linnéa Warvne och Sarah Camejo Hurt som bidragit med praktiskt och mentalt stöd under processens gång. Ett särskilt tack till mina far- och morföräldrar; Gunnel Larsson, Gunnar Larsson, Bo Gemborn och Barbro Gemborn som hade älskat att få se mig ta examen.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Abstract.....	3
Tack.....	4
Introduktion	7
Teoretisk bakgrund.....	7
Ledarskap.....	7
Ledarskapsutbildningar.....	8
Behov.....	9
Individens behov.....	10
Organisationens behov.....	11
Tidigare forskning.....	12
Syfte.....	14
Metod.....	15
Deltagare.....	15
Instrument.....	16
Intervjuguide.....	16
Procedur.....	17
Datainsamling.....	17
Analys.....	17
Resultat.....	18
Individnivå.....	19
Självisikt.....	19
Perspektiv.....	19
Bekräftelse.....	20
Stöd i rollen.....	21
Ledarförmågor.....	21
Systemnivå.....	22
Kulturell samsyn.....	22
Välfungerande personal.....	23
Affärsstrategisk stringens.....	24
Effektiva arbetsprocesser.....	24
Attraktivitet som arbetsgivare.....	25
Funktioner av ledarskapsutbildningar.....	26
Ledarskapsutbildning som intervention.....	26
Ledarskapsutbildning som symbol.....	26
Ledarskapsutbildning som styrmedel.....	27
Diskussion.....	27
Resultatdiskussion.....	27
Individnivå.....	27
Systemnivå.....	29
En mångfald av behov.....	29

Funktioner av ledarskapsutbildningar.....	32
Förslag till vidare forskning.....	32
Metoddiskussion.....	33
Rekrytering och urval.....	33
Intervjuer och intervjuguide.....	34
Kodnings- och analysprocess.....	34
Etiska överväganden.....	35
Konklusion.....	35
Referenser.....	36
Appendix 1.....	39
Appendix 2.....	40
Appendix 3.....	41
Appendix 4.....	42

Introduktion

Ledarskapsutbildningar är en utbredd och världsomspännande företeelse inom företag och organisationer som i linje med Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph och Salas (2017) kan definieras som:

Interna eller externa utbildnings- eller utvecklingsinsatser, designade för att förbättra ledarskapet på någon nivå i en organisation. (s. 1687)

Här inkluderas alla typer av format såsom workshops, coaching, kurser och fleråriga program. Interna utbildningsprogram är vanliga på stora företag och externa aktörer som universitet och konsultbyråer erbjuder en mängd tjänster inom området (Yukl, 2013). Investeringarna på området är omfattande. År 2015 spenderade amerikanska företag i genomsnitt 1 252 dollar per anställd i utbildningsinsatser, varav majoriteten allokerades till just ledarskapsutbildningar (Ho, 2016).

Trots dessa investeringar tycks många företag vara missbelåtna med sitt arbete på området. Endast 1/6 av HR-chefer anser att ledarskapsutvecklingen på deras företag är mycket effektiv, medan ca 1/3 anser att den är mycket eller fullständigt ineffektiv (Society for Human Resource Management, 2016). En möjlig delförklaring till dessa brister är att företag sällan genomför ordentliga behovsanalyser inför genomförda ledarskapsutbildningar (Lacerenza et al., 2017; Moore & Dutton, 1978; Reed & Vakola, 2006).

Den etablerade kunskapen om företags behov av ledarskapsutveckling anses vara relativt begränsad (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014; Gentry, Eckert, Munusamy, Stawiski & Martin, 2014). Tidigare forskning uppmärksammar visserligen organisationers behov av ledarskapsutbildning från ett deltagarperspektiv (Gentry et al., 2014; Mumford, Campion & Morgeson, 2007). Beställarperspektivet lyser dock med sin frånvaro, trots att detta kan anses vara avgörande för organisationers agerande på området. Därför ägnas denna studie åt företags behov av ledarskapsutveckling, såsom de uppfattas bland beställare av ledarskapsutbildningar i näringslivet.

Teoretisk bakgrund

Ledarskap

För att närma sig en förståelse för företeelsen ledarskapsutbildningar behövs viss utforskning av begreppet "ledarskap".

Ämnet har intresserat människor sedan början av vår nedtecknade historia och troligen långt dessförinnan. Politiska, militära och kulturella ledare har ofta stått, och fortsätter att stå, i centrum för våra berättelser och vår förståelse av världen (Yukl, 2013).

Den systematiska forskningen på området har pågått i över 100 år och har genererat en lång rad definitioner och teorier (Abrahamsson & Andersen, 2005; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Ledarskap kan exempelvis ses som en fråga om personlighet, förmågor, beteenden, formella positioner eller som en pågående process mellan människor (Day, 2000; Grint, 2007; Nedjati-Gilani, 2014). Traditionellt har dock individen, dess personlighet och förmågor stått i centrum för forskares intresse (Day et al., 2014; Gentry et al., 2014; Vardiman, Houghton & Jinkerson, 2006).

För att inkludera ledarskapets många facetter, används i denna induktiva studie en öppen och tillåtande syn på fenomenet. Intervjupersonernas förståelse av ledarskap styr därmed artikelförfattarens förståelse av begreppet. Dessa perspektiv kan trots sina skillnader sägas hamna inom följande breda definition av ledarskap signerad Vardiman et al. (2006):

“En process av inflytande i riktning mot ett syfte eller mål.” (s. 93)

Ledarskapsprocesser pågår på olika plan i organisationer (Day, 2000; Larsson, Sandahl, Söderhjelm, Sjökvold, & Zander, 2017; Mumford et al., 2007) och kan beskrivas på två huvudsakliga nivåer: *individ- och organisationsnivå*.

På *individnivå* pågår ledarskapsprocesser inom och mellan individer, både bland chefer och medarbetare. Dessa processer kan exempelvis bestå av överenskommelser om vad som skall göras, av vem, hur, när, var och varför. Ledarskap på denna nivå består även av att påverka och hantera medarbetares tankar, känslor och beteenden, inför, under och efter arbetet (Bushe, 2010; Day, 2000; Day et al., 2014; Yukl, 2013).

Ledarskapsprocesser utövas även på *organisationsnivå* och påverkar därmed verksamheten som helhet. På denna nivå utövar exempelvis företags strategi, struktur och kultur inflytande över medarbetare, kunder och andra intressenter (Abrahamsson & Andersen, 2005; Vardiman et al., 2006; Yukl, 2013).

Ledarskapsutbildningar

Syftet med ledarskapsutbildningar kan sägas vara ledarskapsutveckling - att förbättra eller effektivisera ledarskapsprocesser på olika nivåer i verksamheten - i förhoppning om att organisationen i stort skall fungera bättre (Day et al., 2014). Vad denna “förbättring” förväntas bestå av beror givetvis på en mängd kulturella faktorer (Hatch, 2002), men kan

exempelvis handla om höjd leverans kvalitet, friskare medarbetare eller ökad lönsamhet (Lacerenza et al., 2017).

Forskning på ledarskapsutbildningar har intensifierats de senaste 10-15 åren, men den samlade kunskapen anses ännu vara begränsad (Day et al., 2014; Larsson et al., 2017). Majoriteten av forskningen har präglats av en traditionell syn på ledarskap med individen, dess personlighet och dess förmågor i centrum. Ett ökat fokus på system-, process- och deltagarperspektiv har efterfrågats av akademiker (Gentry et al., 2014; Yukl, 2013).

Även om ny forskning antyder att företag sällan mäter utfallen av ledarskapsutbildningar (Bäckström & Gruvstad, 2018), uppvisar interventioner av detta slag generellt god effekt avseende reaktioner, lärande, omsättning av kunskaper samt organisationsresultat (Ards, van der Velde & Maurer, 2010; Lacerenza et al., 2017).

Det finns dock ingen större enighet om vad ledarskapsutbildningar ska syfta till att förändra, eller vad de skall innehålla för att vara effektiva (Ards et al., 2010; Day et al., 2014; Larsson et al., 2017). En mångfald av ledarskapsteorier marknadsförs och används, innehållandes mer eller mindre beforskade utbildningsprocesser som feedbackövningar, mentorskap, coaching och storytelling (Day et al., 2014; Lacerenza et al., 2017; Yukl, 2013).

I en svensk kontext finns relevanta skiljelinjer mellan ledarskapsutbildningar som primärt syftar till att påverka deltagarnas *insikter*, ex. UGL, *beteenden*, ex. OBM, eller *förmågor*, ex. Klart ledarskap (Bushe, 2010; Ekegren & Dåderman, 2015; Olofsson & Nilsson, 2015). Dessa olika utgångspunkter inför ledarskapsutveckling kan delvis tänkas återspegla en klassisk dispyt mellan psykodynamisk och behavioristisk teori gällande mänsklig utveckling.

Hobbs (1981) belyser att insikt, inom psykologin, länge ansetts vara den primära källan till förändring och enligt Johansson et al. (2010) är detta fortfarande en central del i psykodynamisk teoribildning. I kontrast till detta perspektiv föreslår behavioristisk teoribildning att förändring primärt blir till i interaktion med omgivningen genom exempelvis beteendeförstärkningar och betingning (Skinner, 1985).

Behov

I denna studie undersöks företags behov av ledarskapsutveckling. Behovsbegreppet är liksom ledarskap mångfacetterat och används inom olika discipliner, t.ex. ekonomi, medicin, sociologi och psykologi. En central teoretisk skiljelinje avseende behov gäller huruvida de är inneboende eller konstruerade (Deci & Ryan, 2000).

Inneboende behov kan förstås som biologiska och psykologiska förändringskrafter som syftar till att uppnå och upprätthålla mänsklig hälsa. Dessa behov är begränsade till

antalet och är gemensamma för människor över kulturella gränser. Det gäller exempelvis behovet av mat, vila, tillhörighet och meningsfullhet (Cruz, Stahel & Max-Neef, 2009; Deci & Ryan, 2000; Maslow, 1943; Spence, 1956).

Konstruerade behov kan i sin tur ses som inlärd önskemål, vars innehåll endast begränsas av fantasin. Här kan behovet av en ny lagändring eller behovet av nytt papper i skrivaren tänkas ingå (Murray, 1938; Witt, 2001). Det kan antas att behov inom denna kategori på olika sätt är kopplade till människors inneboende behov, exempelvis av trygghet, acceptans eller grundläggande försörjning (Witt, 2001).

I denna induktiva studie appliceras en öppen och tillåtande syn på vad ett behov är. Intervjupersonernas förståelse av behov styr därmed artikelförfattarens förståelse av begreppet. De behov som behandlas i denna uppsats faller dock inom följande definition inspirerad av Murray (1938):

En inneboende eller konstruerad kraft för förändring i en viss riktning, som en konsekvens av en existerande, otillfredsställande situation. (s. 123-124)

Både individen och organisationen antas i denna uppsats kunna vara primära bärare av behov gällande ledarskapsutveckling.

Individens behov

På individnivå beskriver Self-determination theory människans inneboende behov för att uppnå kontinuerlig utveckling och varaktigt välbefinnande, exempelvis i en organisationskontext. Baserat på empirisk forskning utgår teorin från antagandet att människor till sin natur är utvecklingsorienterade varelser som strävar efter intern och social integration (Deci & Ryan, 2000). Intern integration handlar om att skapa sig en sammanhängande bild av vem man är, vilket bl.a. innefattar ens egenskaper och värderingar. Social integration handlar om att skapa en sammanhängande bild av vem man är i relation till en större social kontext, vilket bl.a. kan tänkas innefatta roller och grupptillhörighet.

För att dessa naturliga benägenheter ska fungera effektivt krävs enligt Deci och Ryan (2000) tillfredsställelse av tre grundläggande inneboende psykologiska behov: känsla av *kompetens*, *autonomi* och *tillhörighet*.

Kompetensbehovet handlar om att känna sig kapabel och effektiv i att kunna påverka sin omgivning och uppnå mål som man värdesätter. Behovet tillfredsställs när individer förstår hur de ska gå tillväga och effektivt kan utföra det som krävs för att uppnå dessa mål (Graves & Luciano, 2013).

Autonomibehovet innefattar att individen upplever sig ha agens, eller ägandeskap i relation till sina handlingar. Primärt handlar det inte om huruvida personen frivilligt väljer att göra något eller ej, utan i vilken grad den tar beteendet till sig som sitt eget. Tillfredsställelse kan uppnås genom att individen själv får välja hur den ska agera eller att tilldelade uppgifter går i linje med individens värderingar och åsikter (Graves & Luciano, 2013).

Behovet av tillhörighet handlar om knytandet av relationella band till andra människor och tillfredsställs genom närvaro av trygga interpersonella relationer. Sådana relationer karaktäriseras av gemensam omtanke, tillit och respekt. I en arbetskontext underlättas tillfredsställelse av behovet ifall anställda känner sig nära sammankopplade till ledare, arbetsgrupp eller organisation och kan dela glädje och utmaningar med andra (Graves & Luciano, 2013).

Organisationens behov

På *organisationsnivå* lyfter Yukl (2013) behovet för företag att utveckla en *framgångsrik strategi, effektiva strukturer, kompetent personal, pålitliga arbetsprocesser, och en anpassningsförmåga till en föränderlig värld*. Inom alla företag bildas och uttrycks dessutom *organisationskulturer* som i viss mån kan och behöver påverkas av ledningen (Abrahamsson & Andersen, 2005; Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

Företagets strategi innefattar överenskommelser om hur verksamhetens grundläggande utmaningar, såsom produktion, försäljning och administration, i stora drag skall lösas. Exempelvis vilka produkter och tjänster som skall erbjudas, till vilka marknader och kundsegment, hur dessa skall nås och manipuleras och hur företagets resurser skall förvaltas. Strategin utövar ledarskap genom att på en mängd sätt påverka individerna inom organisationen, exempelvis avseende motivation och prioriteringar (Sirolli, 2004; Yukl, 2013).

Med effektiva strukturer menas här en arbets- och auktoritetsfördelning som underlättar organisationens måluppfyllelse. Det inkluderar överenskommelser om vilken avdelning som ansvarar för vad, vilken person som utför vilken uppgift och vem som rapporterar till vem. Företagsstrukturen utövar ledarskap genom att bl.a. påverka individers beteenden och relationer till varandra (Abrahamsson & Andersen, 2005; Yukl, 2013).

Kompetent och motiverad personal anses vara en nödvändighet för ett företags framgång och utveckling. Med detta menas tillgång till individer med relevanta färdigheter, erfarenhet och självförtroende som kan samarbeta och ha tillit till varandra. Med hjälp av olika verktyg som rekrytering, utbildning, trygghetssystem, bonussystem och karriärplanering

kan organisationen försöka påverka personalens kompetens och motivation (Yukl, 2013; Zetterquist et al., 2015).

Pålitliga arbetsprocesser handlar om att etablera en systematik i företagets vardagliga aktiviteter, dvs. överenskommelser om hur arbetet skall utföras. Det kan handla om hur beslut fattas, hur avtal med kunder sluts eller hur företaget skall agera i en krissituation. Processerna kan antas utöva ledarskap genom att bl.a. påverka individers trygghet och effektivitet (Abrahamsson & Andersen, 2005; Yukl, 2013).

Med anpassningsförmåga menas organisationens behov av att rätta sig efter marknadens krav. Åtskilliga företag har gått ur tiden till följd av en bristande förmåga att ställa om sin affärsmodell till samtidens hot och möjligheter. Företag behöver alltså kunna balansera mellan stadga (strategi, processer, kompetens) och rörlighet. I takt med en allt snabbare samhällsutveckling anses förmågan att leda i förändring ha blivit en allt viktigare egenskap bland ledare i företag världen över (Gentry et al., 2014; Yukl, 2013; Zetterquist et al., 2015).

Den eller de organisationskulturer som oundvikligen uppstår i ett företag representerar normer och värderingar som kollektivt framhålls och uttrycks. Det kan handla om hur medarbetarna umgås och kommunicerar, vad som räknas som kvalitet, eller vilken arbetsinsats som förväntas av en anställd. Företagskultur kan tänkas utöva ledarskap på många olika sätt. Exempelvis kan tydliga normer minska osäkerhet och ångest hos medarbetare, samtidigt som individens autonomi kan begränsas. En tydlig och enhetlig företagskultur som är i takt med samtiden och varumärket anses ofta eftersträvansvärt hos moderna företag (Abrahamsson & Andersen, 2005; Yukl, 2013; Zetterquist et al., 2015).

Tidigare forskning

Tidigare forskning har närmat sig företags behov av ledarskapsutveckling framförallt genom att undersöka vilka förmågor ledare behöver samt vilka utmaningar de står inför. Gentry och Leslie (2007) ämnade ta reda på vilka ledarförmågor som organisationer anser vara viktiga genom att undersöka vilka kompetenser de utgår ifrån vid skattning av ledarskapsutveckling. 101 företag ingick i studien och de tio sammantaget högst rankade kompetenserna var:

Att leda anställda	Att kommunicera information och idéer
Att bygga och sköta arbetsrelationer	Att ta fram det bästa ur folk
Rishtagande/innovation	Beslutsamhet
Förändringsarbete (Change management)	Att lyssna
Att utöva inflytande	Öppenhet för andras idéer

Mumford et al. (2007) utformade en modell för olika förmågor som krävs av ledare på olika nivåer i organisationens hierarki. Förmågorna var kognitiva, interpersonella, affärsmässiga eller strategiska och slutsatsen drogs att kraven på samtliga förmågor ökade för varje hierarkisk nivå. De krav som ökade mest var affärsmässiga och strategiska förmågor. Oavsett hierarkisk nivå utgjorde sådant som krävde kognitiva förmågor störst del av arbetet, därefter interpersonella förmågor följt av strategiska och slutligen affärsmässiga förmågor. Slutsatserna antyder att det behövs olika typer av ledarskapsutbildningar på olika hierarkiska nivåer i organisationer.

Gentry et al. (2014) genomförde en studie som kombinerade kvantitativa och kvalitativa metoder. Här undersöktes vilka utmaningar och behov deltagare i ledarskapsutbildningar har och jämförde dessa med ledarrelaterade kompetenser. Studien ämnade också undersöka huruvida det finns större likheter eller större skillnader mellan ledare i olika länder. Urvalet bestod av 763 ledare från 7 olika länder (Kina, Egypten, Singapore, Indien, Spanien, Storbritannien och USA). Resultatet indikerade att ledare i olika länder står inför liknande utmaningar och har liknande behov. De står ofta inför utmaningar associerade till: effektivitet, att inspirera andra, att utveckla anställda, att leda team, att leda förändringsprocesser, samt att hantera internpolitik.

McDermott, Kidney och Flood (2011) intervjuade elva ledare verksamma inom privat och allmän sektor samt volontärt arbete. De utvalda ledarna ansågs vara framgångsrika chefer och samtliga hade en befattning motsvarande VD eller liknande senior ledarskapsroll. Tre teman identifierades avseende vilka utmaningar cheferna upplevde sig ha i sitt ledarskap:

1. Svårigheter att hitta balans mellan arbete och privatliv
2. Svårigheter att hitta balans mellan egna känslor och att vara rationell och analytisk
3. Svårigheter att hitta balans mellan autonomi och att samarbeta och ta stöd av andra

Intervjuerna visade också på att det är en högst personlig process att bli en ledare. Intervjupersonerna hade till exempel olika underliggande drivkrafter, olika tidigare livserfarenheter, olika kontextuella inverkanse faktorer, samt olika ledarskapsstilar. Slutsatserna antyder att ledare skulle kunna vara gynnade av individanpassade ledarskapsutbildningar.

Grandy och Holton (2013) undersökte behov av ledarskapsutveckling hos mellanchefer inom sjukvård i Kanada, med hjälp av fokusgrupper och intervjuer. Studien visade på tre viktiga aspekter:

1. Utveckling: Att organisationen gav utrymme för och satsade på utveckling av ledaregenskaper.
2. Partnerskap: Att det fanns möjlighet att knyta kontakter och utbyta information via regelbundna möten mellan mellanchefer och seniora chefer.
- 3.Handledning/coachning: Att det fanns möjlighet till både strukturerad och spontan handledning.

Sammanfattningsvis finns det relativt få tillgängliga studier kring vilka behov företag har av ledarskapsutveckling. Likt forskningen kring ledarskap och ledarskapsutbildningar i stort, utgår ovan identifierade studier ifrån ledarrelaterade kompetenser och utmaningar.

De olika studierna belyser en viss variation av utmaningar och önskade ledarkompetenser. Gemensamt är att det handlar om olika förmågor kopplade till att *driva* (t.ex. att leda grupper och anställda, ta fram det bästa ur folk, kommunicera idéer och information), *följa* (t.ex. att lyssna eller ha öppenhet inför andras idéer), och *hantera relationer* (t.ex. bygga/sköta arbetsrelationer, partnerskap eller hantera internpolitik). Utöver dessa förmågor uttrycks även vissa önskade *förhållningssätt* (t.ex. beslutsamhet eller risktagande), att hantera olika *specifika utmaningar* (t.ex. förändringsarbete eller effektivitet), samt att *hitta balans i rollen* (balans mellan att driva och följa, mellan känslor och rationalitet samt mellan arbete och privatliv).

Det tycks finnas en brist på studier där behov av ledarskapsutveckling ses utifrån ett större organisationsperspektiv, eller där ledarskap förstås som en intra- och interpersonell process som påverkas av, men inte begränsas till, förmågor. Det tycks även saknas etablerad kunskap gällande företags behov av ledarskapsutveckling såsom de uppfattas bland beställare av ledarskapsutbildningar, ett perspektiv som kan antas vara centralt i förståelsen av organisationers agerande på området.

Syfte

Denna studie syftar till att undersöka företags uppfattade behov av ledarskapsutveckling ur ett beställarperspektiv.

Metod

Denna kvalitativa studie med induktiv ansats genomfördes med hjälp av semi-strukturerade intervjuer och tematisk analys, såsom beskriven av Braun och Clarke (2006). Vetenskapsteoretiskt förankrades uppsatsen i kritisk realism i linje med Fleetwood (2005). Det ontologiska antagandet bygger på att världen kan existera oberoende av hur den observeras eller konstrueras. Samtidigt är det epistemologiska antagandet att det inte går att nå direkt kunskap om världen eftersom det inte existerar några teori-neutrala observationer (Fleetwood, 2005).

Denna studie ämnar nå kunskap om företags behov av ledarskapsutveckling. Eftersom det utifrån kritisk realism inte går att nå direkt kunskap om det undersökta fenomenet behandlas kunskapen i termer av uppfattningar. Företagens behov av ledarskapsutveckling kan betraktas som verkliga eftersom de uppfattas som verkliga av intervjupersonerna och därigenom påverkar deras tolkningar av, och agerande i, världen.

Artikelförfattaren hade under rekrytering, datainsamling, transkribering och kodning, hjälp av två kollegor. Dessa var tillsammans med artikelförfattaren en del av ett gemensamt arbetslag som i samarbete producerade två studier om ledarskapsutveckling i Skånes näringsliv. Kollegorna hade därmed insyn i denna studies syfte och metod.

Deltagare

Personer med inflytande över beställningsprocessen av ledarskapsutbildningar i Skånes näringsliv söktes. Rekrytering skedde genom utskick av ett informationsblad, se Appendix 1, till artikelförfattarens och de två kollegornas personliga nätverk. 114 personer på 87 företag i Skåne tillfrågades om deltagande i studien varav 34 personer på 32 företag tackade ja. Av dessa exkluderades 17 personer på 16 företag enligt följande kriterier:

1. Intervjupersonen hade inget inflytande över beställningsprocessen av ledarskapsutbildningar.
2. Företaget eller den berörda avdelningen hade inga anställda i Skåne.
3. Intervjupersonen eller företaget erbjöd, eller hade planer på att erbjuda, tjänster inom ledarskapsutveckling.

17 deltagare med varierande befattningar (VD, vice VD, HR-chef, marknadschef, säljchef, regionchef, operativ chef eller utbildningsansvarig) på 16 företag av varierande storlek (19 - ca 15 000 anställda), inom 14 olika branscher inkluderades i studien genom avsiktligt urval. 13 av dessa 17 deltagare hade påverkat beställningen av minst en

ledarskapsutbildning de senaste två åren. Två av 17 hade påverkat beställningen av minst en ledarskapsutbildning för två till fem år sedan. Två av 17 hade ingen erfarenhet av att beställa ledarskapsutbildningar till sitt företag, men inkluderades då de hade mandat att göra det.

I samband med rekrytering emottog intervjupersonerna information om sekretess och avidentifiering, se Appendix 2. Vid intervjutillfället gav deltagarna sitt skriftliga samtycke till deltagande i studien, se Appendix 3.

Instrument

Semistrukturerad intervjuguide, ljudinspelningsapparat, transkriberingsmjukvara (Express Scribe) samt en kodningsmjukvara (Trello) som möjliggjorde fri kategorisering och färgkodning av data.

Intervjuguide. Den semistrukturerade intervjuguiden, se Appendix 4, var uppdelad i två halvor, Del 1 och Del 2, som syftade till att samla in data till två separata studier. Medan denna studie, representerad av Del 1 i intervjuguiden, intresserar sig för uppfattade behov av ledarskapsutveckling, undersökte den andra studien intervjupersonernas uppfattade effekter av ledarskapsutbildningar. Svar som av intervjupersonerna uttrycktes i anslutning till Del 2 av intervjuguiden inkluderades i denna studie, såvida de hade relevans för denna studie.

Intervjuguiden innehöll både öppna och riktade frågor. Den designades med syfte att ge intervjupersonerna möjlighet till både fri och guidad reflektion kring uppfattade behov av ledarskapsutveckling. Den centrala, öppna frågan löd: "Vilka behov har er organisation just nu, som en ledarskapsutbildning skulle kunna möta?". De riktade frågorna valdes ut med avsikt att belysa behov av ledarskapsutveckling ur följande fyra perspektiv:

1. Motivation - Vad värdet är av ledarskapsutbildningar.
2. Fokus - Vilket innehåll som efterfrågas i ledarskapsutbildningar.
3. Riktning - Vem eller vilka som efterfrågar ledarskapsutbildningar.
4. Nivå - Vilka som förväntas delta på ledarskapsutbildningar.

Frågor under rubriken "Motivation", dvs. det uppfattade värdet av ledarskapsutbildningar, ställdes utifrån en inlärningsteoretisk förförståelse om att ett beteende, i det här fallet beställning av ledarskapsutbildningar, måste fylla något slags funktion (Ramnerö & Törneke, 2013). Funktionen antogs i det här fallet vara någon form av värde för deltagare eller organisation. Dessa värden ansågs kunna bära relevant information om de uppfattade behoven av ledarskapsutveckling.

Frågor under rubriken “Fokus”, dvs. efterfrågat innehåll i ledarskapsutbildningar, ställdes mot bakgrund av den dokumenterade mångfalden av ledarskapsutbildningar på marknaden (Day et al., 2014; Yukl, 2013). Tanken var att det innehåll som efterfrågas i en ledarskapsutbildning säger något viktigt om de behov som intervjupersonen upplever. Om intervjupersonen exempelvis efterfrågar en ledarskapsutbildning som innehåller konflikthantering, kan det tänkas motivera följdfrågor om det sociala klimatet på företaget.

Frågor under rubriken “Riktning”, dvs. vem eller vilka personer inom organisationen som efterfrågar ledarskapsutbildningar, ställdes i förhoppning om att nå ökad kunskap om var i företagen behov av ledarskapsutveckling kommer till uttryck. Dessa frågor ställdes utifrån en förförståelse om att ledarskapsprocesser pågår på olika hierarkiska nivåer i organisationer och att behoven inom dessa kan variera (Mumford et al., 2007; Yukl, 2013).

Frågor under rubrikerna “Nivå”, dvs. vilka personer inom organisationen som förväntas delta på ledarskapsutbildningar, ställdes mot bakgrund av att synen på ledarskap, inklusive vilka som räknas till gruppen “ledare”, varierar över tid, rum och organisation (Day, 2000; Nedjati-Gilani, 2014). Information om vilka intervjupersonerna ansåg tillhöra denna grupp, exempelvis ledning, chefer eller samtliga medarbetare, antogs kunna bidra till en ökad förståelse för vilka ledarskapsprocesser organisationen upplevde behov av att utveckla.

Procedur

Datinsamling. Studiens deltagare intervjuades mellan 40 och 90 minuter vardera, vid separata intervjutillfällen, under fem veckor i oktober och november 2017. Intervjuerna spelades in, transkriberades, kodades och tematiserades.

Analys. Tematisk analys genomfördes enligt Braun och Clarkes (2006) sex steg. Artikelförfattaren 1) Bekantade sig med data, 2) Genererade initiala koder, 3) Sökte efter teman, 4) Såg över teman, 5) Definierade och namngav teman, 6) Skapade rapporten. Steg 1-5 i detta förfarande skedde delvis med hjälp av ovan nämnda kollegor. Processen skedde inte linjärt, utan innebar en rörelse fram och tillbaka mellan de olika stegen, tills dess att en färdig analys utvecklats.

I ett första steg fördelades det inspelade intervjumaterialet slumpvis i tre lika delar mellan medarbetarna i projektet, som därefter individuellt genomförde en översiktlig transkribering av varsin fullständig intervju (Del 1 + Del 2). I denna process skrevs allt innehåll ut som bedömdes ha relevans för intervjupersonernas uppfattade behov av ledarskapsutveckling. Sidospår och kallprat skrevs inte ut.

Utifrån detta textmaterial lyftes de mest relevanta och meningsbärande citaten ut, innan medarbetarna genererade initiala koder i samförstånd. Efter att det inspelade materialet

från nio intervjuer hade bearbetats, utarbetades i fortsatt samarbete inom projektgruppen, mer underbyggda teman.

Efter att samtliga intervjuer bearbetats hade totalt 467 relevanta citat lyfts ut och tolkats på semantisk eller latent nivå, såsom beskrivet av Braun och Clarke (2006). Utifrån dessa utarbetade, omarbetade och etablerade artikelförfattaren slutgiltiga teman utan assistans, innan skrivprocessen påbörjades. Under denna gjordes slutgiltiga justeringar av tematiseringen, i linje med Braun och Clarkes (2006) rekommendationer.

Resultat

Intervjupersonerna formulerade en lång rad olika behov som de bedömde att en ledarskapsutbildning skulle kunna möta. Behoven var sprungna ur uppfattade problem och önskemål av varierande slag, på olika nivåer i företagen. Ur dessa redogörelser, samlade i 467 unika citat, framträdde tio skilda behovskategorier på två nivåer (se Figur 1).



Figur 1. Behov i skånska företag som en ledarskapsutbildning skulle kunna möta, presenterade på två nivåer: Individ- och systemnivå.

På individnivå samlades behov där individen var den primära bäraren av behovet. Dessa framträdde ur beskrivningar av intervjupersonernas självupplevda behov och av behov

som de identifierade hos andra ledare eller individer i företaget. På denna nivå föll behoven inom kategorierna *Självinsikt, Perspektiv, Bekräftelse, Stöd i rollen* samt *Ledarförmågor*.

På systemnivå samlades behov där organisationen som helhet var den primära bäraren av behovet. På denna nivå föll behoven inom kategorierna *Kulturell samsyn, Välfungerande personal, Affärsstrategisk stringens, Effektiva arbetsprocesser* samt *Attraktivitet som arbetsgivare*.

Individnivå

Självinsikt. Flera intervjupersoner gav uttryck för behovet av ökad självinsikt eller självkänedom hos företagets ledare. Dessa insikter kunde exempelvis handla om personliga mönster och drivkrafter, styrkor och svagheter eller kännedom om hur man uppfattades av andra.

"Man behöver större självkänedom om sina starka och svaga sidor." - Intervjuperson 14

"[Man behöver] förstå vem man är, vad man har för bakgrund, vad man har för bevekelsegrunder i sitt yrkesval, varför man är chef, vad som gör en glad eller ledsen."

- Intervjuperson 15

"[Man behöver] förstå hur man uppfattas (...) av medarbetare och kunder. Vad man säger, hur man rör sig, var man sätter sig i ett rum." - Intervjuperson 13

"Att successivt få förbereda sig på ledarskapet och få en möjlighet att analysera vad det triggat hos mig, förstå sig själv!" - Intervjuperson 6

"Om det ska vara på riktigt, tänker jag, så kan jag inte ändra ett beteende om jag inte förstår varför jag ska göra det. Så jag tycker nog att grunden i en förändring börjar med en själv, självinsikten. (---) Som ledare behöver jag förstå hur jag agerar i vissa situationer, om det händer någonting." - Intervjuperson 9

Perspektiv. Möjligheter till perspektiv på sitt arbete och sin arbetssituation efterfrågades återkommande av intervjupersonerna. Det kunde exempelvis handla om att få tid till reflektion eller att få nya infallsvinklar på sina mest aktuella utmaningar.

“Reflektion är superviktigt! Vad hände nu? Gjorde jag det jag hade tänkt göra? Reagerade motparten som jag tänkte och ville att de skulle göra?” - Intervjuperson 4

“Jag tycker att det bästa med ledarskapsutbildningar och framförallt coaching är att det kommer någon utomstående som kan se på det [mitt arbete] med lite nyktrare ögon. Jag skapar ju mig min egen bild av vad jag tycker är normalt och vad jag tycker bör göras men en utomstående ser saker och ting på ett annat sätt och man blir utmanad.” - Intervjuperson 10

”En av de bästa sakerna som kommer ut ifrån ledarskapsprogrammet är något vi kallar för Trio, där man plockas ihop tre chefer tre och tre och har samtal med en viss frekvens i vardagen om man har speciella behov eller utmaningar som man inte kan ta med sin egen chef och behöver tala med en annan chef.” - Intervjuperson 8

”[Vikten av] att ledare får tid att reflektera, får andras input och blir inspirerad i det.” - Intervjuperson 12

”Behovet är ju faktiskt att hitta ett forum där man får möjlighet att ta upp de frågeställningar som man har. Så det tror jag är det stora med ledarutbildningar.” - Intervjuperson 16

Bekräftelse. Upprepade gånger framträdde medarbetares behov av bekräftelse som något en ledarskapsutbildning skulle kunna tillgodose. Behovet av bekräftelse uttrycktes i termer av att som individ känna sig sedd, uppskattad eller investerad i. Här synliggjordes också ledarskapsutbildningar som en möjlighet för individen till vidare karriärutveckling.

”Det är också ett bra sätt att få känna sig uppskattad, det är rätt så dyra utbildningar, så då känner man ändå att de vill satsa på en.” - Intervjuperson 1

”Jag tror att det traditionellt finns en bit som har med status att göra också, att det är ett värde man får ut. Att jag har gått det här, eller jag ska gå det här, och det är inte alla som får gå, utan du får gå. Och sen så får man gå på nästa nivå och så får man gå på nästa nivå. Så det har funnits en sådan bit också.” - Intervjuperson 12

”Det finns en möjlighet att bygga på sitt CV, att de [medarbetare] kan göra det [gå på en ledarskapsutbildning] och känna att det är en språngbräda utåt” - Intervjuperson 5

"Jag ska inte säga att man inte kan lära sig att bli en ledare (...) men jag tror att en del har bättre förutsättningar än andra, och det tror jag inte handlar om beteende utan om personlighet eller talang. (---) Ledarskapsutbildningar ger inte organisationen någonting, nada. Det kan möjligen vara värdefullt för individen, att man känner sig sedd."

- Intervjuperson 17

"Jag tror att många är lite egoister där, inklusive jag själv, att jag kan sätta på Cv:t att jag har minsann gått en ledarskapsutbildning." - Intervjuperson 4

Stöd i rollen. Gång på gång uttryckte intervjupersonerna behovet hos företagets chefer att få stöd i sin roll. Detta stöd skulle syfta till att hjälpa ledarna navigera i sin utsatta position, inklusive att förhålla sig till ohälsa, gränssättning, svåra samtal och ensamhet.

"Det är ett stort ansvar [att vara chef]. Folk ser på mig på ett annat sätt och de utmaningarna behöver man hjälp med att tackla." - Intervjuperson 1

"Det är oerhört viktigt att man får det stödet, framförallt för nya ledare. Det kan vara ganska tungt. Man har många medarbetare och man kanske inte kan affären helt. Sen är du kanske lite inklämd emellan, från toppen till botten, med allt vad det innebär." - Intervjuperson 16

"Som chef eller ledare kan man känna sig ganska ensam i de situationerna, vem kan man lita på egentligen?" - Intervjuperson 17

"Platschef är en ledarroll där det blåser snålt. För att möjliggöra för de nya att lyckas och nå framgång behövs ett visst stöd." - Intervjuperson 3

"Jag tror mycket på individuell coaching. Vi har problem med stress och jag tror att den stressen inte kommer av arbetets natur utan kanske av personerna, hur de angriper sitt uppdrag (...) Det är lätt att man säger ja till alla som kommer till dörren och sen blir man stressad över att man har ju faktiskt inget sätt att leverera på det ja:et." - Intervjuperson 2

Ledarförmågor. Samtliga intervjupersoner lyfte behovet hos individer i företaget att utveckla olika slags ledarförmågor. Dessa färdigheter inkluderade förmågan att se, motivera

och coacha sina medarbetare, att bygga välfungerande team, projektleda, administrera, presentera, sälja, ta svåra samtal och hantera egna och andras känslor.

"Om man har hand om personal behöver en ledare kunna leda möten, hantera svåra samtal, utvecklingssamtal, lönesamtal, rekrytering och även avslut." - Intervjuperson 14

"Ledarskap i min värld är väldigt mycket att se medarbetarna, och våga ställa frågorna, se dem på deras villkor, alla deras faser som de går igenom." - Intervjuperson 17

"Ledarskap är inte bara att ha personalansvar utan ledare är även den som inte har personalansvar. Vi tittar ut på kundtjänst, de har också ledaransvar, de kan coacha varandra, de kan coacha mig, vilket jag försöker uppmuntra. (---) Vi vill att man engagerar sig i varandras framgång (...), att man går ifrån sin egen dator och knallar över till grannen och faktiskt hjälper varandra". – Intervjuperson 4

"[Ledare behöver bli bättre på] effektiv projektstyrning. Att lära sig styra balansen mellan möten, projektmöten och sen faktiskt få utföra det som kommer ut från mötena."

- Intervjuperson 1

"Hur hanterar jag mina frustrationer? Hur kan jag managera [emotionellt reglera] mig själv när jag inte får den responsen jag vill ha? Hur hanterar jag det så att jag inte exploderar eller surar ihop?" - Intervjuperson 2

Systemnivå

På systemnivå karakteriseras materialet av intervjupersonernas uppfattningar om vad deras organisationer som helhet har för behov som en ledarskapsutbildning skulle kunna tillgodose. Behoven fördelade sig på följande fem teman: *Kulturell samsyn, Välfungerande personal, Affärsstrategisk stringens, Effektiva arbetsprocesser* samt *Attraktivitet som arbetsgivare*.

Kulturell samsyn. Flera intervjupersoner gav uttryck för företagets behov av kulturell samsyn: att utveckla eller upprätthålla gemensamma, önskvärda normer och värderingar. Ledarskapsutbildningar sågs som en möjlighet att främja dessa värderingar inom organisationen.

“Företaget står i ett vägskaål inför att förändra vår kultur (...) vi ska bort ifrån individualismen. Tillsammans skördar vi framgång, och tar smällarna.” - Intervjuperson 6

“Vi har en värdering som vi i all enkelhet kallar schysst. Vill vara schyssta. Mot varandra, mot kunden, mot miljön. Och det skulle vara en del av en ideal ledarskapsutbildning.”
- Intervjuperson 4

”Kulturen är sjukt viktig här: det snabba, det öppna, det ärliga, det raka. Det måste man kunna passa in i, och nya människor måste komma in i det snabbare.” - Intervjuperson 11

“Vi behöver ständigt se till att vi jobbar med vår kultur och våra värderingar. (...) Att man går i ett enat led (...) Vi alla ska vara ambassadörer, och det är ibland lite utmanande. Att underhålla det.” - Intervjuperson 9

”Vi behöver en gemensam förståelse för vad det är som är viktigt.” - Intervjuperson 12

Välfungerande personal. Intervjupersonerna beskrev vikten av välfungerande anställda som en förutsättning för företagets prestation och utveckling. Med detta avsågs bl.a. frisk, kompetent, motiverad och effektiv personal, med goda relationer till varandra.

”Målet med ledarskapsutveckling är att människorna får sakerna gjorda, att de vill göra dem och göra dem bra.” - Intervjuperson 3

”I slutändan så tror jag att hela företaget kommer att må bättre av att få en närmare gemenskap med varandra när man jobbar på det sättet. Rent psykologiskt så tror jag att det blir mer sammansvetsat.” - Intervjuperson 1

“Många problem på jobbet orsakas ju av problem privat (...) det kanske är familjeproblem och löser du upp dem kan det ju göra att det blir bättre på jobbet.” - Intervjuperson 2

“För det är ju det som det handlar om [för ett företag], att få människor motiverade, inte bara under smekmånaderna, under de första 6 månaderna, utan över 5-10 år kanske.”
- Intervjuperson 16

"Spänningar, friktion, personliga skäl till att inte fungera optimalt (...) det är kanske en av de mest fundamentala anledningarna till att man behöver ledarskapsutbildningar."

- Intervjuperson 4

Affärsstrategisk stringens. Återkommande framfördes behovet av att sprida förståelse och engagemang för företagets affärsstrategi till fler delar av organisationen.

"Vi har vår affärsplan och det är jätteviktig att man får insikt i den, tar den till sitt hjärta och verkar utifrån den. Och det är faktiskt det svåraste." - Intervjuperson 14

"Vi behöver fokusera på rätt saker (...) liksom behöver vi verkligen detta, stärker det vår strategi och den taktik vi har på just den marknaden?" - Intervjuperson 11

"Jag använder ordet holistisk, att förstå helheten (...) Jag pratar med alla [anställda]. Hur kan du påverka rörelseresultatet? Är det viktigt att det är positivt?" - Intervjuperson 4

"Att trigga, motivera medarbetare, där är det svåra. För i det här jobbet, vissa kan gå hit och göra sitt jobb och sen lämna. Men det måste vara en tillväxt, det måste vara nån som driver in uppdragen också." - Intervjuperson 13

"Vi behöver träna våra chefer i affärsmässighet." - Intervjuperson 6

Effektiva arbetsprocesser. Detta tema handlade om organisationernas behov av att etablera tydliga arbetsmetoder och mallar, med syfte att underlätta och effektivisera arbetet.

"Genom att ha en gemensam syn på hur vi jobbar kan man minska slöseri med tid. Vissa dialoger man har kan ta lite för lång tid, bara som en sån sak som vad ska vi ha för internpris på konsulttimmar? Varför ska jag sitta och tramsa med förhandling varje gång? Vi tappar ju bara tid!" - Intervjuperson 8

"Jag tror att det är den här röda tråden. Att man får en bild av att alla jobbar åt samma håll och på samma sätt. Du får liksom en riktning på organisationen." - Intervjuperson 1

"Vi måste bli bättre på att lyssna på andra, att ta in inspel från andra, reagera snabbare, inte sitta med den här fyra-månaders-analysen utan bli snabbare med det, internt och ut mot kunder." - Intervjuperson 12

"Vi vill ha samma metoder, samma sätt att jobba. Olika nivåer men ändå samma, det bara appliceras på den nivån du är." - Intervjuperson 3

"Vi behöver strukturer som hjälper en att fokusera på rätt saker (...) det är inte du som är problemet och det är inte han som tar beslut som är problemet heller, det är att ni inte är överens från början om hur ni ska jobba. (---) Men om du hade haft en process som tydliggjorde att vi är på väg ditåt, och alla vet om det, då är det ingen som faller igenom." - Intervjuperson 11

Attraktivitet som arbetsgivare. I intervjumaterialet framträdde företagets behov av att locka till sig ny talang, behålla befintlig personal och i allmänhet förbättra företagets rykte.

"Skulle någon av mina underordnade komma till mig och säga att 'jag vill ha en utbildning', så givetvis, om jag känner att det är värdeskapande för företaget och att jag känner att det här är en bra anställning, jag kan behålla dem ytterligare ett tag till för att de får en ny utmaning." - Intervjuperson 1

"Vi behöver vara på tårna kring vad som gäller på ledarskapsområdet, för att kunna attrahera de bästa medarbetarna." - Intervjuperson 9

"Vi satsar på våra ledare - det är en av nycklarna till framgång och det är något vi gärna pratar om." - Intervjuperson 15

"Jag tror att för att en organisation ska fortsätta utvecklas och behålla de bästa så är det bra om det finns en möjlighet till ledarskapsutbildning. Och det behöver inte bara vara för kunskapens skull utan det kan vara bara en motivationsfråga också." - Intervjuperson 10

"I svenska företag är personalen flyktig (...) Om du får gå på en ledarskapsutbildning, då kanske du går med på att stanna ett år till." - Intervjuperson 2

Funktioner av ledarskapsutbildningar

Utöver ovanstående teman av behov på individ- och systemnivå, framträdde efter vidare dataanalys även andra, oväntade resultat. Ledarskapsutbildningar tycktes inte enbart användas som *interventioner* i syfte att utbilda ledare eller utveckla ledarskapsprocesser. De verkade även användas för sitt *symboliska värde*, som en förmån eller statusmarkör, och för sin potential som internpolitiskt *styrmedel*.

Ledarskapsutbildning som intervention. Ledarskapsutbildningar användes återkommande som interventioner för att lösa problem, möta utmaningar eller höja kompetensen inom olika områden kopplade till ledarskap.

Behov på individnivå av *självinsikt, perspektiv, stöd i rollen och ledarförmågor*, respektive behov på systemnivå av *kulturell samsyn, välfungerande personal, affärsstrategisk stringens* och *effektiva arbetsprocesser*, som alla identifierades i denna studie, var exempel på utmaningar som kunde mötas på detta sätt. Följande tre citat illustrerar hur ledarskapsutbildningar på olika sätt fyllde en funktion som intervention:

"De [våra ledare] behöver bli säkrare i sin roll och få verktyg för olika saker och situationer - föra sig i sin nya roll, hur man lägger upp schema osv." - Intervjuperson 7

"Det är oerhört viktigt att man får det stödet, framförallt för nya ledare(...) det kan vara ganska tungt, man har många medarbetare, och man kanske inte kan affären helt (...) sen är du kanske emellan, från toppen till botten, att du är mellancheef." - Intervjuperson 16

"Istället behöver man satsa på just samarbetsförmåga, att dela information med varandra så att man utifrån ett medarbetarperspektiv förstår vart man passar in och påverkar spelet." - Intervjuperson 8

Ledarskapsutbildning som symbol. Ledarskapsutbildningar tycktes även användas för sitt symbolvärde, oberoende av innehåll, i syfte för individen att känna sig *bekräftad* och för organisationen att *attrahera och behålla personal*. Följande tre citat illustrerar hur ledarskapsutbildningar på olika sätt fyllde en funktion som symbol:

"Rent krasst, en av anledningarna till att jag hoppade på utbildningen var för att i dagens samhälle, om du inte har någon universitetsutbildning eller någon form av diplom, så har du

väldigt svårt att få en högre nivå av jobb (...) och min VD såg nog, att då kan jag låsa upp honom i tre år, så då vet jag att jag kan behålla honom i tre år till." - Intervjuperson 1

"Det finns ett värde med ledarskapsutbildningar i att kunna göra karriär." - Intervjuperson 2

"Statusen i att vara chef, det var det som var tanken [med ledarskapsutbildningen]. Vi måste höja statusen, för den är inte speciellt hög här (skratt)" - Intervjuperson 17

Ledarskapsutbildning som styrmedel. Data vittnade slutligen om att ledarskapsutbildningar stundtals används som internpolitiska styrmedel inom skånska företag. Det kunde exempelvis handla om att innehållet i en ledarskapsutbildning skulle förstärka ett visst budskap eller beteende bland medarbetare, eller om att bygga lojalitet inom strategiskt utvalda personalsegment.

Behov uttryckta i termer av exempelvis *ledarförmågor, kulturell samsyn, välfungerande personal, effektiva arbetsprocesser* eller *affärsstrategisk stringens* var alla potentiella bärare av en, för ledarskapsutbildningens deltagare, dold politisk agenda. Följande tre citat illustrerar hur ledarskapsutbildningar på olika sätt fyllde en funktion som styrmedel:

"Jag tog in honom [en ledarskapscoach] som en hjälp för att egentligen förstärka att det jag säger stämmer, bli en megafon där." - Intervjuperson 11

"Alla vet att jag går igång på marknad och sälj (...) så vi ledare behöver lära oss hur vi triggat vår personal att exempelvis jobba med merförsäljning." - Intervjuperson 13

"Det [beställningen av en ledarskapsutbildning] handlade om att skapa trygghet inom den [chefs-]gruppen. Om vi vill att man ska ta ett chefsansvar eller ett ledaransvar så måste man hitta sina kompisar i den här gruppen, och inte hitta sina kompisar på golvet."

- Intervjuperson 17

Diskussion

Resultatdiskussion

Individnivå. De behov som identifieras i denna studie ligger generellt i linje med tidigare forskning avseende individers behov av ledarskapsutveckling i organisationer. Efterfrågan gällande utveckling av *ledarrelaterade förmågor* är en förväntad spegling av

resultat från andra liknande studier (Gentry et al., 2014; Grandy & Holton, 2013). I ljuset av Self-determination theory speglar intervjupersonernas önskan om att utveckla ledarförmågor, Deci och Ryans (2000) beskrivna behov av kompetens.

Även behov av *perspektiv* och *stöd i rollen* har tidigare påvisats, bl.a. i termer av partnerskap, handledning och stöd (Grandy & Holton, 2013; McDermott et al., 2011). Perspektiv och stöd kan tänkas utgöra medel för ledare att utveckla sina färdigheter och därmed tillgodose kompetensbehovet. De kan också reflektera behovet av tillhörighet, såsom beskrivet av Deci och Ryan (2000) vars tillgodoseende kan underlättas genom att ledare får dela och diskutera viktiga upplevelser och utmaningar med andra personer inom och utanför organisationen.

Behov av *självinsikt* betonas inte i genomgången litteratur, men kan antas ligga latent bakom uttryckta mål som utveckling, balans och öppenhet (Gentry & Leslie, 2007; Grandy & Holton, 2013; McDermott et al., 2011). Den lokala kontexten kan tänkas utgöra en möjlig delförklaring till att behovet av självinsikt återkommande uttrycks i denna studie. Exempelvis bygger en av landets mest väletablerade ledarskapsutbildningar, UGL, till avgörande del på självinsikt som förändrande kraft (Ekegren & Dåderman, 2015). I relation till Self-determination theory kan längtan efter självinsikt förstås som en naturlig benägenhet hos människor att integrera sitt inre i relation till sin omgivning och till andra. God självinsikt kan även tänkas underlätta strävandet gentemot autonomi och tillhörighet (Deci & Ryan, 2000).

Behov av *bekräftelse* är det resultat som avviker mest i relation till tidigare forskning, troligen som en konsekvens av skillnader gällande metodval. Medan andra studier tillfrågar deltagare om upplevda ledarutmaningar och behov av ledarförmågor (Gentry et al., 2014; McDermott et al., 2011; Mumford et al., 2007) tillfrågas deltagarna i denna studie om vilka behov en ledarskapsutbildning skulle kunna möta. Ledarskapsutbildningar tycks betraktas som en statussymbol av flera intervjupersoner, vilket kan ha lett till associationer om behov av bekräftelse, exempelvis illustrerat av ip. 12, sid. 21. Bekräftelse i form av möjligheten att delta i en ledarskapsutbildning skulle kunna ses av deltagaren som ett bevis för kompetens. Samtidigt finns en risk att utbildningen snarast ses som en yttre belöning för ett visst beteende, vilket enligt Deci och Ryan (2000) motverkar inre motivation.

Det i Self-determination theory centrala behovet autonomi uttrycktes inte explicit av deltagarna i denna studie, möjligen då intervjupersonerna redan upplever en hög grad av autonomi i sin yrkesroll. Däremot bedöms autonomi utgöra en viktig förutsättning för långsiktig, inre motivation, ett tema som återkom i intervjumaterialet, ofta kopplat till ledares förmåga att motivera andra.

Systemnivå. Trots en brist på studier gällande företags uppfattade, specifika behov av ledarskapsutveckling på systemnivå, överensstämmer resultaten i denna studie väl överens med den etablerade kunskapen om företags generella behov på systemnivå.

Intervjupersonernas önskan om *kulturell samsyn* och *effektiva processer* ligger i linje med tidigare forskning (Abrahamsson & Andersen, 2005). Resultaten bekräftar den etablerade bilden av effektivitet som den mest centrala värderingen i samtidens ledarskap och organisationsutveckling (Yukl, 2013). Ur ett kritiskt perspektiv kan kulturell samsyn tänkas stå i kontrast mot kulturell mångfald medan överdriven effektivitet kan tänkas utgöra ett hot mot värden som kvalitet och hälsa.

Behovet av *affärsstrategisk stringens* speglar det förväntade behovet hos företag av en framgångsrik strategi (Sirolli, 2004; Zetterquist et al. 2015). I denna studie ligger dock betoningen inte på själva skapandet eller utvecklandet av en strategi, utan på spridandet av företagets beslutade vägval. Skillnaden kan troligen förklaras av att intervjupersonerna i denna studie tillfrågades om behov "som en ledarskapsutbildning skulle kunna möta". Utveckling av nya strategier kan antas ske i andra kontexter än just ledarskapsutbildningar, medan spridning av strategisk information till medarbetare lättare faller inom en utbildningsram.

Behovet av *välfungerande personal* och *attraktivitet som arbetsgivare* överensstämmer i stort med det förväntade behovet av kompetent personal, såsom beskrivet av Yukl (2013). Dock lyftes i denna studie fler aspekter av humankapital utöver kompetens, såsom hälsa, motivation och goda relationer mellan medarbetare.

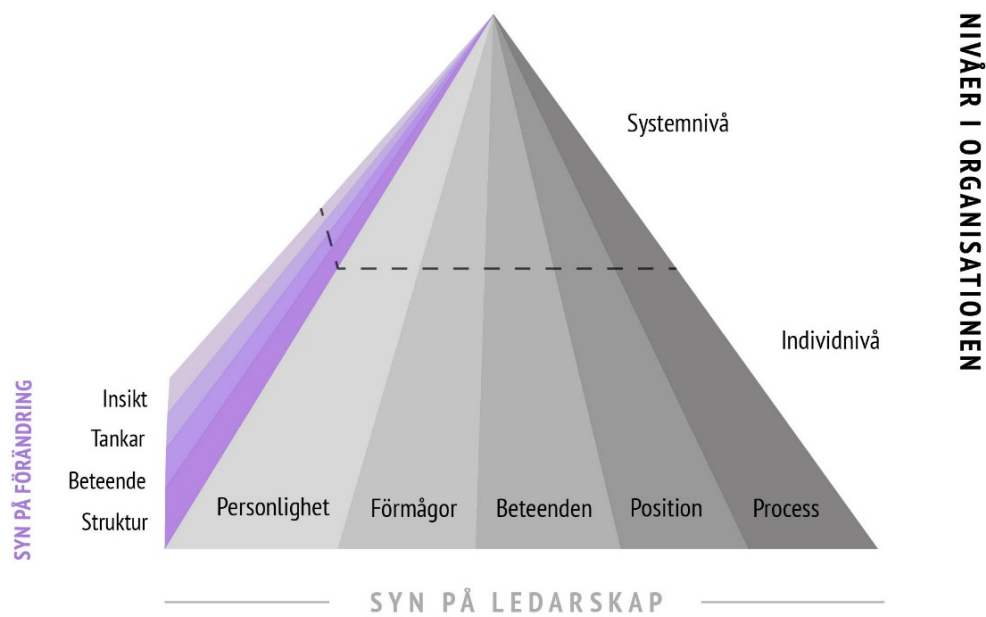
En mångfald av behov. Det tycks finnas en stor mångfald av uppfattade behov gällande ledarskapsutveckling i Skånes näringsliv. Spridningen tycks dels spegla de olika nivåerna i företagen, dels intervjupersonernas skilda syn på: 1) Vad ledarskap är, och 2) Hur förändring gällande ledarskapsprocesser uppnås.

Intervjupersonernas syn på ledarskap, som personlighet, förmågor, beteenden, formella positioner eller mellanmänniska processer, tycks påverka föreställningarna om ledarskapsutbildningars syfte, mål och efterfrågade innehåll. Trots att intervjupersonerna inte uttryckligen tillfrågades om sin syn på ledarskap, framträdde i intervjumaterialet flera exempel på variationer inom denna dimension som påverkade uppfattade behov. En intervjuperson (ip. 17, sid. 21) såg på ledarskap främst som en fråga om personlighet, och därmed som någonting svårt att förändra. I linje med denna syn framgick att intervjupersonen ansåg att ledarskapsutbildningar främst kunde tillfredsställa behov av bekräftelse på individnivå.

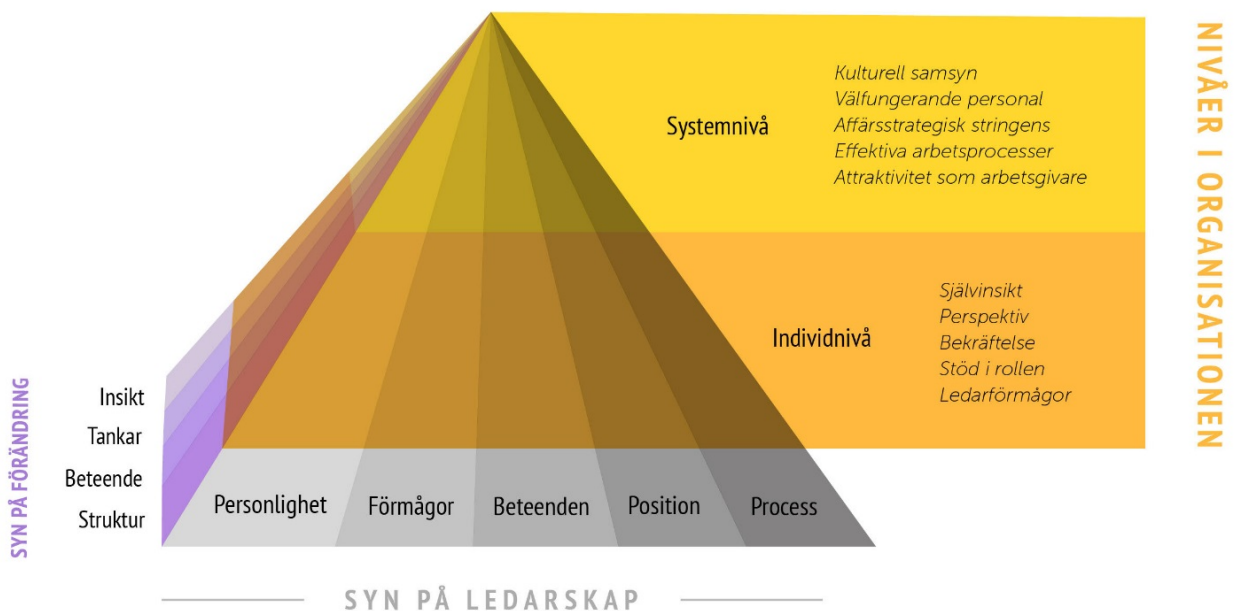
Synen på ledarskap påverkar även vem som räknas till gruppen ledare. En intervju-person (ip. 4, sid. 23) tonar exempelvis ner betydelsen av ledarskap som formell position för att istället närma sig ledarskap som en interpersonell process. I linje med detta perspektiv sågs samtliga anställda på företaget som ledare. Alla medarbetare fick således delta på ledarskapsutbildningar i syfte att tillfredsställa behov på både individnivå (ledarförmågor) och systemnivå (kulturell samsyn och effektiva arbetsprocesser).

Även intervjupersonernas syn på mänsklig förändring och hur denna uppnås på bästa sätt, genom insikt, kognitiv omstrukturering, omvandling av beteenden eller strukturella förändringar, tycks påverka ledarskapsutbildningars efterfrågade utformning och innehåll. En intervju-person (ip. 9, sid. 20) illustrerar detta genom sitt tydliga uttryck för uppfattningen att mänsklig förändring börjar med insikt om sig själv. Därefter redogör intervjupersonen, i linje med denna syn, för behovet av självinsikt på individnivå. I en annan intervju (ip. 11, sid. 25) framträder bilden av en mer strukturorienterad syn på förändring. Intervjupersonens resonemang leder fram till ett uttryckt behov på systemnivå, här avseende effektiva arbetsprocesser.

De tre dimensionerna "Nivå" (*Individ och System*), "Syn på ledarskap" (*Personlighet, Förmågor, Beteenden, Position och Process*) samt "Syn på förändring" (*Insikt, Tankar, Beteende och Struktur*), illustreras nedan i en integrerad modell i form av ett prisma (se Figur 2) genom vilket beställare av ledarskapsutbildningar kan tänkas betrakta företeelsen ledarskapsutveckling. Olika antaganden och ställningstaganden inom respektive dimension påverkar vilka behov varje individ ser och värderar. Likt ett optiskt prisma sprider ljus, sprider detta prisma uppfattade behov gällande ledarskapsutveckling (se Figur 3).



Figur 2. Behovsprismat: en integrerad modell i tre dimensioner som kan tänkas förklara den stora mångfalden av uppfattade behov gällande ledarskapsutveckling inom organisationer.



Figur 3. Studiens resultat i ljuset av behovsprismat.

Funktioner av ledarskapsutbildningar. Ledarskapsutbildningar tycks skapa värde på flera olika sätt för, och inom, företag. Dels genom sitt innehåll, dels med hjälp av sin image. Genom att belysa företeelsen ledarskapsutbildningar ur ett funktionsperspektiv kan vi ytterligare närma oss en förståelse för dess existens och stora utbredning.

I tidigare forskning behandlas ledarskapsutbildningar nästan uteslutande i rollen som *intervention* (Day et al., 2014; Kirchner & Akdere, 2014; Lacerenza et al., 2017). Utbildningarnas upplägg och innehåll anses därmed utgöra “aktiv substans” och förväntas leda till ett ömsesidigt värdeskapande mellan individ och organisation, eller i värsta fall till ingenting alls.

Ledarskapsutbildningar som *symbol* eller förmån diskuteras inte i genomgången litteratur. Tidigare studier har dock undersökt fysiska statussymboler på arbetsplatser, såsom privata kontor och dyra möbler, och kopplat förekomsten av sådana till ökad trivsel och prestation (Kim & Jung, 2015; Rafaeli & Pratt, 2005). Möjligen kan ledarskapsutbildningar fungera som en abstrakt motsvarighet till sådana symboler på företag där ett begränsat antal medarbetare får delta.

Gällande ledarskapsutbildningar som styrmedel erbjuder Alvesson och Sveningsson (2012) ett kritiskt perspektiv. De varnar för att organisatoriskt lärande, i linje med denna studies resultat, kan användas som ett styrmedel, eller retoriskt verktyg, för att underlätta en lednings försök att utöva styrning, socialisering, disciplinering och kontroll. Ledarskapsutbildning som styrmedel kan även förstås i ljuset av False Consensus Effect, som av Ross, Greene och House (1977) beskrivs som den mänskliga tendensen att felaktigt tro att andra delar våra personliga åsikter, uppfattningar och prioriteringar. Det kan alltså finnas risker med att använda ledarskapsutbildningar som ett internpolitiskt verktyg. Exempelvis är det inte säkert att utbildningens deltagare delar beställarens bild av vad som behöver förändras. Något som enligt Carroll och Nicholson (2014) kan leda till att utbildningens syfte och företrädare motarbetas.

Identifieringen av dessa skilda funktioner av ledarskapsutbildningar kan troligen härledas till urvalsgruppen beställare. Till skillnad från deltagare, vars uppfattningar majoriteten av forskningen inom fältet intresserat sig för, tycks beställare ha fler agendor avseende ledarskapsutbildningar än ledarskapsutveckling i traditionell mening.

Förslag till vidare forskning. Denna studie har, likt flera andra studier inom samma fält, undersökt allmänna behov av ledarskapsutveckling inom organisationer. Framtida forskning skulle kunna bidra till en mer detaljerad förståelse, exempelvis genom att undersöka mönster av behov gällande ledarskapsutveckling i olika branscher, på olika avdelningar eller

på företag av olika storlek. Då ledarskapsutveckling traditionellt begränsats till individer och dess förmågor, uppmuntras mer forskning om ledarskapsutveckling på systemnivå.

”Behovsprismat” har potential att öka förståelsen för organisationers specifika behov. Modellen behöver dock testas deduktivt för att undersöka i vilken mån mönster i nivå, syn på ledarskap och syn på förändring kan förutsäga uppfattade behov av ledarskapsutveckling.

Vidare uppmuntras forskning som intresserar sig för matchning mellan företags specifika behov av ledarskapsutveckling och riktade ledarskapsutvecklingsinterventioner. Att experimentellt undersöka hur väl olika metoder lyckas tillgodose särskilda behov kan bana väg för värdefull tillämpbar kunskap inom ledarskapsutvecklingsfältet.

Metoddiskussion

Rekrytering och urval. I denna studie representerar enskilda beställare av ledarskapsutbildningar företags uppfattade behov av ledarskapsutveckling. Även om dessa personer har en nyckelposition på området inom sina respektive organisationer, är de naturligtvis begränsade i sin förståelse för hela företags behov.

Deltagare till studien rekryterades vidare med hjälp av ett informationsblad, vars utformning, innehåll och språk kan ha påverkat vilka personer som valde att delta i studien. Ledarskapsutbildningar framställs i informationsbladet på ett sätt som kan tolkas som kritiskt. En möjlig risk är att valda formuleringar och tonalitet attraherat intervjupersoner som är kritiskt inställda till ledarskapsutbildningar. Intervjumaterialet bedöms trots allt innehålla en stor variation av åsikter och attityder gentemot ledarskapsutbildningar som företeelse. Det är dock svårt att veta i vilken utsträckning urvalet är representativt för gruppen beställare av ledarskapsutbildningar i Skåne.

En styrka med informationsbladet och dess utformning var det stora intresse som skapades bland tillfrågade individer. 40 % av kontaktade företag anmälde intresse för deltagande i studien, varav flera kommenterade informationsbladet i positiva ordalag. Gensvaret kan även tolkas som en indikation på att studiens syfte hade viss relevans för näringslivet i Skåne.

Det stora urvalet möjliggjorde en bredd i analysen, dock på viss bekostnad av djup. Urvalet erbjöd en möjlighet att upptäcka teman som i en mindre intervjustudie hade kunnat avfärdas som en ensam individs uppfattning. Intervjupersoner på skilda positioner, inom företag av varierande storlek, från olika branscher, erbjöd vidare en spännvidd av perspektiv och uppfattningar som möjliggjorde skapandet av en holistisk modell för förståelse av företags behov av ledarskapsutveckling.

Intervjuer och intervjuguide. Denna studie närmade sig kunskap om företags behov av ledarskapsutveckling med utgångspunkt i företeelsen ledarskapsutbildningar. Då ledarskapsutveckling kan tänkas ske på andra sätt än genom just ledarskapsutbildningar, har denna infallsvinkel troligtvis begränsat synfältet något. Andra processer som anses påverka ledarskapet i en organisation är exempelvis rekrytering, befordran, strategiarbete och omorganisering (Day et al., 2014; Kirchner & Akdere, 2014; Yukl, 2013).

Intervjuguiden visade sig fungera relativt väl för att närma sig intervjupersonernas uppfattade behov. De olika komponenterna (motivation, fokus, riktning och nivå) tycktes stimulera till relevant reflektion. Särskilt rika svar gav frågorna *“Vilka behov har er organisation just nu, som en ledarskapsutbildning skulle kunna möta?”* och *“Om du kunde designa en skraddarsydd ledarskapsutbildning för ert specifika behov, hur skulle den se ut?”*.

Tack vare den semistrukturerade metoden kunde relevanta följdfrågor ställas. Metoden medför dock viss risk att intervjuer blir alltför olika varandra, vilket kan försvåra analysen.

Det är troligt att den tvådelade intervjuguiden har påverkat intervjupersonernas berättelse. Eftersom de ombads berätta om både behov och effekter i samma intervju är det möjligt att deras uppfattade behov påverkats av uppfattningar om vilka effekter utbildningar brukar eller borde ha. Då intervjupersonerna konsekvent fick svara på frågorna om behov innan de svarade på frågor om effekter, kan denna risk delvis ha undvikits.

En ytterligare svaghet var att intervjutiden begränsades av metoden för datainsamling, där frågor till förmån för två olika studier skulle ställas inom ramen för ett möte. Viss data som genererades av frågor i Del 2 av intervjuguiden kunde dock användas i denna studie.

Kodnings- och analysprocess. Det inspelade intervjumaterialet fördelades på olika personer, att översiktligt transkribera och primärt koda, till följd av bristande resurser. Därmed kunde inte artikelförfattaren etablera samma närhet till data från samtliga intervjuer, något som kan ha påverkat reliabiliteten negativt.

Den översiktliga transkriberingen innebär en viss risk för att relevant data kan ha gått förlorad. Polkinghorne (2005) anser dock att materialet alltid påverkas i överföringen mellan tal och skrift. Den kvalitativa kunskapsinhämtningen gör i tillägg inte anspråk på objektivitet utan bör ses som ett pågående subjektivt meningsskapande.

Vid två tillfällen under kodningsprocessen diskuterade, som tidigare nämnts, artikelförfattaren möjliga tematiseringar i samråd med två kollegor. Detta gjordes i syfte att inkludera nya tolkningar och kategoriseringar av data i analysen, något som kan tänkas stärka den slutgiltiga tematiseringens tillförlitlighet.

Etiska överväganden. Artikelförfattaren har noga övervägt etiska aspekter kring genomförandet av detta examensarbete. Studien har inte varit föremål för etikprövning men uppfyller de kriterier som innefattas i psykologiska institutionens etikdeklaration.

Inga känsliga personuppgifter har behandlats och allt material associerat till studien förvaras oåtkomligt för obehöriga till det förstörs i samband med denna uppsats godkännande. Insamlat material har avidentifierats för att skydda deltagarnas och deras företags identiteter.

Vid intervjutillfället gav deltagarna sitt skriftliga samtycke till deltagande i studien, se Appendix 3. Möjlighet fanns att avbryta sitt deltagande när som helst utan att uppge skäl.

I samband med studien bjuds deltagarna in till ett efterföljande seminarium, där de får tillgodogöra sig studiens resultat. Vid inbjudan har samtliga personer informerats om att deltagande är frivilligt och att det kan innebära att man i viss mån röjer sin identitet gentemot övriga närvarande deltagare i studien.

Konklusion

Syftet med denna uppsats var att undersöka företags uppfattade behov av ledarskapsutveckling ur ett beställarperspektiv. Behov på individ- och systemnivå påvisades och låg generellt i linje med tidigare forskning på området. Resultaten bekräftar att det finns behov bland ledare i företag att utveckla sina ledarförmågor och att få stöd och perspektiv gällande sina utmaningar. Även självinsikt och bekräftelse identifierades som behov relaterade till ledarskapsutveckling, trots begränsad förekomst i tidigare litteratur. På systemnivå gav resultaten stöd åt etablerad kunskap genom identifiering av behov gällande kulturell samsyn, välfungerande personal, affärsstrategisk stringens, effektiva arbetsprocesser och attraktivitet som arbetsgivare. Mångfalden av behov kan förstås i ljuset av skillnader gällande nivå, syn på ledarskap och syn på förändring. I tillägg identifierades olika funktioner som ledarskapsutbildningar tycks fylla utifrån ett beställarperspektiv. Fynden uppmuntrar till reflektion kring hur, när och varför ledarskapsutbildningar används. Resultaten från denna studie kan i viss mån generaliseras till företag i en svensk kontext, särskilt i ljuset av urvalets bredd och resultatens överensstämmelse med tidigare forskning.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer* (4., [omarb. och utvidgade] uppl.). Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2012). *Organisation, ledning och processer* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Ardts, J. C. A., van der Velde, M. E. G., Maurer, T. J. (2010). The influence of perceived characteristics of management development programs on employee outcomes. *Human resource development quarterly*, 21(4), 411-434. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20055>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bushe, G. R. (2010). *Clear leadership: sustaining real collaboration and partnership at work*. Boston, MA.: Davies-Black Publications.
- Bäckström, V. M. K., och Gruvstad, M. (2018). *Ledarskapsstrategers uppfattning om effekterna av genomförda ledarskapsutbildningar i Skånes näringsliv*. (Examensarbete, Lunds universitet, Lund). <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8932189&fileId=8932270>
- Carroll, B. & Nicholson, H. (2014). Resistance and struggle in leadership development. *Human relations*, 67(11), 1413-1436. <http://dx.doi.org/ludwig.lub.lu.se/10.1177/0018726714521644>
- Cruz, I., Stahel, A., & Max-Neef, M. (2009). Towards a systemic development approach: building on the human scale development paradigm. *Ecological Economics*, 68(7), 2021-2030. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.02.004>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(24), 581– 613. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L.E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 63-82. <https://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Ekegren, M., & Dåderman, A. M. (2015). Leadership intelligence before and after participation in UGL leadership training. *International journal of transpersonal studies*, 34(1-2), 23-33.
- Fleetwood, S. (2005). Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective. *Organization*, 12(2), 197-222. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508405051188>
- Gentry, W. A., Eckert, R. H., Munusamy, V. P., Stawiski, S. A., & Martin, J. L. (2014). The needs of participants in leadership development programs: a qualitative and quantitative cross-country investigation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1) 83-101. <https://dx.doi.org/10.1177/1548051813483832>
- Gentry, W. A., & Leslie, J. B. (2007). Competencies for leadership development: what’s hot and what’s not when assessing leadership - implications for organization development. *Organization development journal*, 25(1), 37-46.
- Grandy, G., & Holton, J. (2013). Leadership development needs assessment in healthcare: a collaborative approach. *Leadership & organization development journal*, 34(5), 427-445. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-11-0090>
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: understanding the role

- of leader-member exchange. *Motivation & Emotion*, 37(3), 518-536.
<http://dx.doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>
- Grint, K. (2007). Learning to Lead: Can Aristotle help us find the road to wisdom? *Leadership*, 3(2), 231-246. <https://doi.org/10.1177/1742715007076215>
- Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Hobbs, N. (1981). The role of insight in behavior change: a commentary. *The american journal of orthopsychiatry*, 51(4), 632-635.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1939-0025.1981.tb01409.x>
- Ho, M. (2016). Investment in learning increases for fourth straight year. *TD Magazine*. Hämtad från <https://www.td.org/magazines/td-magazine/investment-in-learning-increases-for-fourth-straight-year>
- Johansson, P., Hoglend, P., Ulberg, R., Amlo, S., Marble, A., Bogwald, K. P., Sorbye, O., Sjaastad, M. C., & Heyerdahl, O. (2010). The mediating role of insight for long-term improvements in psychodynamic therapy. *Journal of consulting and clinical psychology*, 78(3), 438-448. <http://dx.doi.org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/a0019245>
- Kim, S. E., Jung, C. S. (2015). The Effects of Status Symbols in the Office on Employee Attitudes in a Human Service Agency. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4). <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1046008>
- Kirchner, M. J., Akdere, M. (2014). Leadership development programs: an integrated review of literature. *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, 9(1), 137-146. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740910966695>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 102(12), 1686-1718. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241>
- Larsson, G., Sandahl, C., Söderhjelm, T., Sjøvold, E., & Zander, A. (2017). Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and leaders' evaluations. *Scandinavian journal of psychology*, 58(1), 62-68. <http://dx.doi.org/10.1111/sjop.12337>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
<http://dx.doi.org.ludwig.lub.lu.se/10.1037/h0054346>
- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & Organization development journal*, 32(4), 358-378.
<http://dx.doi.org/10.1108/01437731111134643>
- Moore, M.L. & Dutton, P. (1978). Training Needs Analysis: Review and Critique. *The Academy of Management Review*, 3(3), 532-545.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality* [Elektronisk resurs]. Hämtad från <https://archive.org/details/explorationsinpe031973mbp>
- Nedjati-Gilani, P. (2014). *Leadership development, identity, culture and context: a qualitative case study*. (Doktorsavhandling, University of Exeter, Exeter). Hämtad från <http://hdl.handle.net/10871/15969>
- Olofsson, R., & Nilsson, K. (2015). *OBM i praktiken*. Stockholm: Natur och kultur.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: data collection in qualitative research. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 137-145. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- Rafaeli, A., Pratt, M. G. (2005). *Artifacts and Organizations: beyond mere symbolism*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.

- Ramnerö, J., & Törneke, N. (2013). *Beteendets ABC: en introduktion till behavioristisk psykoterapi* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Reed, J., & Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 393-407.
<https://doi.org/10.1108/09534810610668382>
- Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977) The false consensus effect: An egocentric bias in social perception and attribution process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(3), 279-301. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(77\)90049-X](https://doi.org/10.1016/0022-1031(77)90049-X)
- Sirolli, E. (2004) *Local Enterprise Facilitation*. (Doktorsavhandling, Murdoch University, Perth). Hämtad från <http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/315/2/02Whole.pdf>
- Skinner, B. F. (1985). Cognitive science and behaviourism. *British journal of psychology*, 76(3), 291-301.
- Society for Human Resource Management (2016) *Leadership Development: The path to greater effectiveness*. Hämtad från <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/Leadership-Development-The-Path-to-Greater-Effectiveness.pdf>
- Spence, K. (1956). *Behavior Theory and Conditioning*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Vardiman, P. D., Houghton, J. H., & Jinkerson, D. L. (2006). Environmental Leadership Development: toward a contextual model of leader selection and effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(2), 93-105.
<https://doi.org/10.1108/01437730610646606>
- Wenzel, A., Dobson, K. S., Hays, P. A. (2016). *Cognitive Behavioral Therapy: Techniques and Strategies*. Washington DC: American Psychological Association.
- Witt, U. (2001). Learning to consume: a theory of wants and the growth of demand. *Journal of evolutionary economics*, 11(1), 23-37.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. uppl.). Boston: Pearson.
- Zetterquist, U. E., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering* (4e uppl.). Stockholm: Liber.

LEDARSKAPS- UTBILDNINGAR

Vägen mot visionen eller dyr fikapaus?

Hej

Vi vill prata med dig om ledarskapsutbildningar. Får de någon effekt för ert företag? Tillfredställer de era behov av ledarskapsutveckling?

Under hösten 2017 genomför vi en kvalitativ studie där vi intervjuar 15 ledarskapsstrategier i Skånes näringsliv om deras upplevelser av ledarskapsutbildningar.



Resultat eller fikapaus?

Ledarskapsutveckling är den HR-insats som prioriteras högst av företag globalt att investera i, och ny forskning visar att seriösa ledarskapsutbildningar generellt ger goda resultat.

Men jakten på bra ledarskapsutbildningar kan vara svår på en marknad med många olika aktörer och metoder. Och efteråt är det ofta otydligt vilka effekter programmet har haft på ledare och organisation.

Det är lätt att fråga sig: *Har vi tagit ett viktigt steg mot vår vision, eller just haft årets dyraste fikapaus?*



Uppdatera dig

Som tack för din medverkan får du möjlighet att delta i ett exklusivt frukostseminarium i januari 2018. Här får du en sammanfattad bild av den senaste forskningen om ledarskapsutveckling globalt och lokalt.

Kom, ät frukost och uppdatera dig tillsammans med andra ledarskapsstrategier!



Praktiskt

En intervju tar en timme i anspråk och ditt deltagande är anonymt. Intervjuperioden pågår tom 11/11 2017. Anmäl ditt intresse på www.ledarskapsstudie.se eller kontakta Mia på

Studenternas kontaktuppgifter censureras



LUNDS
UNIVERSITET

Om oss

Mia Gruvstad, Sven Heijbel och Victor Bäckström, med bakgrund inom marknad, strategi och utbildning, studerar sista året på psykologprogrammet vid Lunds Universitet. Under hösten 2017 djupdyker de i fenomenet ledarskapsutbildningar i Skåne och världen.



Appendix 2

Information om sekretess och samtycke

Syftet med studien är att undersöka hur personer i ledande position och med inflytande över beställningen av ledarskapsutbildningar till företag i Skånes näringsliv, upplever behoven och effekterna av sådana insatser.

Om du tackar ja till att delta får du träffa minst en av författarna till studien för en intervju. Du kommer att få skriva på ett avtal om samtycke därefter berätta om dina erfarenheter och intervjun kommer att pågå i upp till en timme.

Deltagandet är helt frivilligt, vilket innebär att du när som helst kan avbryta din medverkan eller välja att inte svara på frågor utan närmare förklaring. Intervjuerna kommer att spelas in och inspelningarna raderas efter att uppsatsen färdigställts. Materialet kommer att behandlas konfidentiellt och avidentifieras.

Har du några frågor kring projektet är du välkommen att kontakta oss: Victor Bäckström, Mia Gruvstad eller Sven Heijbel. Du kan även ta kontakt med vår handledare, docent Christopher Mathieu, på institutionen för sociologi vid Lunds universitet.

Vi är mycket tacksamma för din medverkan och ser fram emot att få ta del av din berättelse.

Varma hälsningar,

Victor Bäckström
Mia Gruvstad
Sven Heijbel

Handledare:
Docent Christopher Mathieu

Studenternas och handledarens kontaktuppgifter censureras



Appendix 3

Information om sekretess och samtycke

Syftet med studien är att undersöka hur personer i ledande position och med inflytande över beställningen av ledarskapsutbildningar till företag i Skånes näringsliv, upplever behoven och effekterna av sådana insatser.

Om du tackar ja till att delta får du träffa minst en av författarna till studien för en intervju. Du kommer att få berätta om dina erfarenheter och intervjun kommer att pågå i upp till en timme.

Deltagandet är helt frivilligt, vilket innebär att du när som helst kan avbryta din medverkan eller välja att inte svara på frågor utan närmare förklaring. Intervjuerna kommer att spelas in och inspelningarna raderas efter att uppsatsen färdigställts. Materialet kommer att behandlas konfidentiellt och avidentifieras.

Har du några frågor kring projektet är du välkommen att kontakta oss: Victor Bäckström, Mia Gruvstad eller Sven Heijbel. Du kan även ta kontakt med vår handledare, docent Christopher Mathieu, på institutionen för sociologi vid Lunds universitet.

Jag har tagit del av informationen och samtycker till deltagande:

Namnteckning

Namnförtydligande

Datum och ort



Intervjuguide:

Inramning

- Berätta kort om företaget och din roll.

Allmänna kortfrågor:

Hur många anställda har företaget?

Du har inflytande över beställningsprocessen av ledarskapsutbildningar, hur många anställda inbegrips det inflytandet?

När tog ni senast in en ledarskapsutbildning?

Hur ofta tar ni in ledarskapsutbildningar?

Lite kort, hur jobbar ni med ledarskapsutveckling?

BEHOV

Öppen fråga:

Vilka behov har er organisation just nu, som en ledarskapsutbildning skulle kunna möta?

Riktade frågor:

a) Motivation:

Vilka är värdena för organisationen att anställda går på en ledarskapsutbildning?

Vilka är värdena för deltagaren att gå på en ledarskapsutbildning?

- Utöver [kunskap/förmågor], vad ger ledarskapsutbildningarna mer för värde?

b) Fokus:

Hur ser de nuvarande ledarskapsutbildningarna ut innehållsmässigt? - i allmänna drag

Om du kunde designa en skräddarsydd ledarskapsutbildning för ert specifika behov, hur skulle den se ut?

Varför?

Vad skulle ha förändrats hos deltagarna efteråt?

Är deltagarna mottagare eller medskapare av innehållet?

c) Riktning:

Hur går det till när ni tar in en ledarskapsutbildning?

- Varifrån i organisationen kommer initiativ till att ta in ledarskapsutbildningar?
- [Om flera sätt] Vilket är det vanligaste sättet?
- Hur stor budget avsätter ni åt ledarskapsutbildningar?
- Hur kommer ni i kontakt med leverantörer?
- Hur mycket kostar de tjänster ni tar in?
- Vem fattar besluten?

d) Nivå: (till vem)

Vilka i organisationen deltar på den här typen av utbildningar?

- [Om flera] Hur är det vanligtvis?
- Varför då?

EFFEKT

Öppen fråga

Vad anser du att ni får ut av genomförda ledarskapsutbildningar?

(Om flera erfarenheter) Välj en som du anser vara mest representativ för din org.

- vilka effekter har den?

Riktade frågor

a) Reaktionen:

Vilka är de känslomässiga reaktionerna? (på utbildningen)

(både då och nu)

b) Lärande:

Vad har deltagarna lärt sig?

Är det här läroinnehåll som finns kvar?

c) Omsättning:

Hur omsätts lärandet i praktiken efter genomförd utbildning?

(Något konkret?)

d) Resultat:

Hur påverkar utbildningarna organisationens resultat?

(Produktivitet? Vinst? Sjukskrivning? Frånvaro? Omsättning av personal?
Medarbetarengagemang? Övrigt mervärde?)

Effekter

Hur utvärderar ni effekterna? (Fokusgrupper, enkät, 360degree-feedback?)
-(om ej reaktion, lärande, omsättning av beteenden, resultat) varför inte då?
-Vad gör ni med svarsresultaten?

Avslut:

Nu när du har svarat på de här frågorna, hur känns det när vi pratat om det här?

Är det något annat som du känner att du vill tillföra till intervjun? (övrigt?)