



JÖNKÖPING UNIVERSITY

*School of Education and  
Communication*

# Ledarskapsutveckling ur ett medarbetarperspektiv

En kvalitativ fallstudie av tjänstemän på XY Energy  
Organization

**KURS:** Examensarbete, 15hp

**PROGRAM:** Human Resources med inriktning psykologi

**FÖRFATTARE:** Amanda Schill, Julia Fridén

**EXAMINATOR:** Roland S. Persson

**TERMIN:** VT19

## **SAMMANFATTNING**

---

Amanda Schill, Julia Fridén

### **Ledarskapsutveckling ur ett medarbetarperspektiv** En kvalitativ fallstudie av tjänstemän på XY Energy Organization

Antal sidor: 35

---

För att uppnå en hög prestation på företag satsas miljontals kronor på ledarskapsutveckling varje år. Det huvudsakliga syftet med dessa är att utveckla medarbetarna genom sina chefer. Trots detta glöms medarbetarperspektivet ofta bort när dessa insatser utvärderas. Studiens syfte är därför att undersöka medarbetarnas upplevelser av sina chefer efter att de hade genomgått en ledarskapsutveckling på XY Energy Organization (fiktivt namn). En förstudie låg till grund för intervjuguiden till datainsamlingen. Fallstudien bestod av tolv ( $n=12$ ) kvalitativa semistrukturerade medarbetarintervjuer som sedan analyserades tematiskt. Detta gav författarna möjligheten att jämföra medarbetarnas upplevelse med ledarskapsutvecklingens struktur. Resultatet visade att medarbetarna upplevde insatsen som positiv både när det kommer till sina chefers ledaregenskaper och företagets organisationskultur. Den positiva medarbetarupplevelsen kan förklaras genom att ledarskapsutvecklingen lade stor vikt vid medarbetarperspektivet och att individanpassa insatsen till cheferna. Den var även omfattande, långsiktig, anpassad till det vardagliga arbetet och utgick från ett aktivt lärande. Förbättringsområden hade varit att följa upp insatsen bättre efteråt, samt att förbättra organisationens intranät för att utveckla kommunikationen inom organisationen ytterligare.

---

Sökord: ledarskapsutveckling, ledaregenskaper, organisationskultur, medarbetarperspektiv, medarbetarupplevelse

---

## Introduktion

För att vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden eftersträvar företag att uppnå en hög prestation inom organisationen. Då alla processer inom organisationen på något sätt kontrolleras och styrs av människor, är det därför av vikt att chefer besitter ledaregenskaper för att leda medarbetarna på ett bra sätt (Den Hartog & Verburg, 2004). Med ett ökat fokus på den mänskliga resursen inom organisationer, har chefsrollen fått nya fokusområden och anses vara en större och mer vital del av företagets framgång än innan (Nilsson, 2005).

Globaliseringen är också en bidragande faktor till att det blir ännu viktigare med ett bra ledarskap som utvecklar medarbetarna i takt med att den globala marknaden utvecklas och ställer nya krav på organisationen (Den Dekker, 2013). Ledarskapets ökande funktion har bidragit till att forskning inom ledarskapsområdet ökat explosionsartat under de senaste decennierna (Dinh et al., 2014). Att skapa ett framgångsrikt ledarskap i en organisation är dock komplext och är en av de uppgifter som bland annat HR-personal anser vara en av de svåraste utmaningar de möter (Beck & Harter, 2014). Det finns inte heller ett tydligt framgångsrecept på hur man utvecklar någon till att bli en framgångsrik ledare. Enligt BrandonHall Group så ansåg 81 % av organisationer att de inte utvecklade sina ledare på ett effektivt sätt (Loew, 2015). I en annan studie visades att endast 55 av 500 globala chefer ansåg att en ledarskapsutveckling lett till ett önskat resultat (Feser, Nielsen, & Rennie, 2017). Ändå satsar organisationer miljontals kronor på ledarskapsutveckling. Sett enbart till amerikanska företag så satsas det över 13 miljarder dollar på ledarskapsutveckling varje år (Wentworth & Loew, 2013)

Så är det verkligen värt att investera alla dessa pengar i ledarskapsutveckling? När en ledarskapsutveckling utvärderas är det vanligast att dess effekt på ledaren såväl som organisationen undersöks. Då dessa sorters insatser syftar till att utveckla medarbetarna via sina chefer, är det problematiskt att medarbetarperspektivet inom detta forskningsområde

sällan undersöks (Nilsson, 2005). Denna studie undersökte därför medarbetarnas upplevelse av sina chefer efter att de hade genomgått en ledarskapsutveckling på den svenska delen av ett globalt företag verksamt inom tjänstemannasektorn.

### **Teoretisk bakgrund**

I följande avsnitt ges en teoretisk bakgrund om ledarskapsutveckling. För att skapa en förståelse kring ledarskapsutveckling som begrepp följer nedan ledarskapsutveckling ur ett internationellt och nationellt perspektiv, teorier vid ledarskapsutveckling, ledarskapsutveckling i praktiken samt tillvägagångssätt vid en ledarskapsutveckling.

**Ledarskapsutveckling internationellt och nationellt.** Majoriteten av forskning när det gäller ledarskapsutveckling är amerikansk, och således även skapad ur ett amerikanskt perspektiv och kontext. Även om forskning som undersöker ledarskap försöker göras kontextspecifik så kopplas den nästan alltid tillbaka till olika amerikanska modeller inom ledarskapsområdet (Nilsson, 2005). På så vis är mestadels av forskningen "amerikaniserad" när det gäller ledarskapsutveckling, vilket bidrar till att den blir relativt homogen. Även om detta är fallet så är ledarskapsutveckling ett vedertaget begrepp och användningsområde i majoriteten av Sveriges företag (Nilsson, 2005). I den så kallade Cranfieldundersökningen studerades ledarskapsutveckling inom olika specifika nationella kontext. Där såg man att en hög andel av personalchefer (86 %) i Sverige ansåg att ledarskapsutveckling hos chefer var mycket viktigt, varav endast hälften av personalchefer i länder som Nederländerna och Danmark ansåg detta (Lindeberg & Månson, 2000). En förklaring till detta är att Sverige har en tro på livslångt lärande och att kontinuerligt utvecklas även när individen fått sin chefsroll. Nilsson (2005) menar att mängden svensk forskning i relation till vad svenska företag satsar på utvecklingsinsatser är förhållandevis liten. Detta är problematiskt då egenskaper som anses önskvärda i en amerikansk kontext när det kommer till ledarskap, skiljer sig jämfört med Sveriges syn (Kessler & Wong-Mingji, 2009).

**Teoretisk förankring i ledarskapsutveckling.** Då ledarskap är så pass komplext i sin natur och beror på kontexten denne befinner sig i, är det omöjligt att hitta en generell modell eller teori för ett bra ledarskap (Eriksson, Skagert & Dellve, 2013). Detta förklarar även varför det finns så pass många olika ledarskapsmodeller och ledarskapsstilar i ledarskapsutvecklingsinsatser. Ledarskapsforskning påverkas även av olika samhällstrender och tar sig olika uttryck vid olika tidsperioder. Ledarskapsforskningen har till exempel gått från att ha fokuserat på ledarskapsegenskaper och typiska personlighetsdrag för en bra ledare, till att nu lägga större vikt på beteendestilar, situationer och färdigheter (Rantatalo, Haake, Lindberg, Sparrhoff & Bäck, 2016). Nilsson (2005), som analyserade majoriteten av svenska avhandlingar kring ledarskapsutvecklingsinsatser fram till 2002, såg även att forskningen var mer fokuserad på gruppdynamik under 1970 talet, men ändrades till att vara mer fokuserad på mentorskap 1980. Definitionen av ledarskap och ledarskapsutveckling skiljer sig också beroende på studie och tidsperiod. Denna studie använder sig av definitionen; “organisatoriska aktiviteter som en arbetsgivare ger i syfte att utveckla chefers kompetens, det vill säga färdigheter, beteende och samarbetsförmågor som är relevanta för chefer i deras arbete” som är inspirerad av Nilsson (2005).

**Transformellt ledarskap.** En omtalad ledarskapsstil idag, som också används i ledarskapsutveckling, är “transformational leadership” (Bass & Riggio, 2006; Hasson, von Thiele Schwarz, Holmstrom, Karanika-Murray & Tafvelin, 2016; Nilsson, 2005). Transformellt ledarskap är både väl utforskat såväl som det är populärt att använda i organisationer (Bass & Riggio, 2006). Till viss del är transformellt ledarskap en utveckling från det transaktionella ledarskapet, som går ut på att organisationen fungerar utifrån en transaktion mellan chef och medarbetare (Bass & Riggio, 2006). Transformellt ledarskap är istället mer personorienterat och fokuserar på att motivera och utveckla medarbetare i företaget. De karakteriseras som förebilder, eftersträvar en kollektiv känsla av sammanhang

för att nå gemensamma mål, motiverar och inspirerar, är rättvisa och har god moral, utmanar sina medarbetare intellektuellt, samt agerar som coacher och mentorer utefter individen i organisationen (Bass & Riggio, 2006; Hasson et al. 2016).

**Globalt ledarskap.** En annan ledarskapsstil som fått ökande uppmärksamhet i både forskning och företag är globalt ledarskap. Då gränserna mellan olika länder och organisationer suddas ut mer och mer med tiden, måste organisationer förhålla sig till den globala marknadens konstanta förändring och mångfald (Deters, 2017). Forskning som studerar utvecklingen av globala ledarkompetenser ökar därför kontinuerligt för att klara dessa utmaningar (Deters, 2017; Reiche, Bird, Mendenhall, & Osland, 2017). Det finns olika egenskaper som är eftersträvansvärda när det kommer till globala ledare. Enligt Deters (2017) måste en global ledare kunna hantera svårhanterliga situationer i kulturellt skilda organisationer. Med den globala konkurrensen på marknaden ökar även pressen på globala ledare att identifiera, attrahera, utveckla och behålla medarbetare (Reiche et al., 2017). Det är även viktigt för globala ledare att vara flexibla och kunna anpassa företaget till den rådande marknadssituationen.

**Ledarskapsutveckling i praktiken.** Forskningen visar en tvetydighet i vilken effekt ledarskapsutvecklingen har på organisationen (Nilsson, 2005). Det finns forskare som menar att resultaten av en ledarskapsutveckling är generellt positiv. Vissa studier visar på att ledarskapsutveckling leder till att cheferna förändrade samt förbättrade sina beteenden och attityder (Hultman, 1981; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Reiter-Palmon, 2000). Svenneståls (1996) studie är också positiv till effekten av ledarskapsutveckling och uttrycker att ”ingen är född som en ledare men genom att utveckla och lära sig kan flertalet bli bättre både som ledare och chefer” (s. 175). Boadens (2006) forskning fann både positiva effekter på individnivå och organisationsnivå, även om det krävde ett hårt arbete från de deltagandes sida. Andra forskare har lagt ett större fokus på om en specifik teori fungerar att applicera i en

ledarskapsutveckling. Kelloway och Barling (2000) samt Hasson et al. (2016), fick till exempel resultat som indikerade på att en ledarskapsutveckling som fokuserade på transformellt ledarskap har en positiv effekt på organisationen när det gäller att skapa en lärande organisationskultur.

Majoriteten av forskningen som studerar ledarskapsutveckling är dock kritiska till om alla resurser företag satsar verkligen ger önskvärd avkastning. Jerkedal (1967), anser till exempel att ledarskapsutvecklingen endast utvecklar deltagarna i det de redan är bra på. Alltså tar deltagarna med sig olika kunskap från ledarskapsutvecklingen beroende på vad individen anser är intressant, eller som den upplever att den redan har ett grepp om. På så vis är inte den ekonomiska satsningen värd den lilla effekt som ledarskapsutvecklingen ger (Jerkedal, 1967). En annan studie visade att ledare som redan var erfarna inte upplevde någon effekt av ledarskapsträning, utan att det endast var nya ledare som utvecklades genom att delta i dessa program (Kragt & Guenter, 2018). Russon och Reinelt (2004), som jämförde och analyserade 80 ledarskapsutvecklingsprogram, fann endast en effekt på individnivå även om ledarskapsutvecklingen hade som syfte att förändra hela organisationen. Dinh et al. (2014) menar att detta kan bero på övertron av att ett bra ledarskap löser allt. På grund av strukturer och andra faktorer i organisationen så finns det en hög risk att ledarskapsutvecklingens effekt inte kan spridas vidare i organisationen. Ledarskapsutvecklingen har även fått kritik för att försöka hjärntvätta personer till att tycka samma, där "utvecklingsinsatser sägs leda till en form av indoktrinering av önskvärda attityder och ideal hos deltagarna" (Nilsson, 2005, s.20).

### **Tillvägagångssätt vid ledarskapsutveckling.**

*Struktur.* De flesta ledarskapsutvecklingsinsatser kan delas in i två olika kategorier; projektorganisering av lärande och integrerat lärande i det dagliga arbetet. Projektorganisering av lärande är den typ av ledarskapsutveckling som svenska företag använder sig mest av (Nilsson, 2005). I denna kategori är ledarskapsutvecklingen en enskild process utanför

organisationens arbete. När ledarskapsutvecklingen sedan är gjord implementeras den i företaget. Det mest kritiska steget i denna sorts insats är att verkligen kunna applicera det deltagarna lärt sig i själva organisationen. Enligt Goldstein och Ford (2002) är det nämligen endast 30 % av det som lärts ut på ledarskapsutvecklingar som sedan används i organisationens arbete.

Den andra sortens ledarskapsutveckling, integrerat lärande i det dagliga arbetet, försöker implementera ledarskapsutvecklingen i företagets vardagsarbete (Crossan, Lane & White, 1999). Ledarskapsutvecklingen skall således direkt implementeras i företaget och vara en del av den kollektiva och mentala delen av ett företag. På samma sätt som en organisation eftersträvar att arbeta efter specifika värden, skall organisationen sträva efter ett bra ledarskap. Popper (2005) anser att denna sorts ledarskapsutveckling är att föredra då den är anpassad till organisationen och således är mer naturlig. Han menar vidare att ledarskapsutveckling är en konstant process som ständigt pågår inom organisationen och att denna utveckling kan hämmas om den begränsas till utomstående kurser och utbildningar.

**Målorienterad.** Tidigare forskning visar på att effekten av en ledarskapsutveckling ökar om denna har tydliga målsättningar på hur insatsen skall inverka på organisationen (Couch och Citrin, 2018). Detta innebär att de deltagande skall ha förstått varför denna utveckling är viktig och hur denna skall genomföras innan insatsen börjar. Det är således väsentligt att de som deltar även identifierar sig som ledare (Nilsson, 2005). Om deltagarna förstår att utvecklingen är viktig för dem, ökar chansen att ledarskapsutvecklingen nyttjas till fullo och att deltagarna utvecklas av den. Genom att diskutera syftet innan studien menar Couch och Citrin (2018) att insatsen kommer att få en större effekt.

**Fokus på nyckelprinciper.** Vid en ledarskapsutvecklingsinsats är det av vikt att avgränsa utvecklingsområdena och fokusera på konkreta nyckelkompetenser. Istället för att skapa en komplex lista med många olika egenskaper och beteenden som är eftersträvansvärda



hos en ledare, bör fokus ligga på det mest relevanta (Couch & Citrin, 2018). Detta är viktigt då en vanlig anledning till varför utvecklingsinsatser misslyckas är på grund av att deltagarna upplever upplägget förvirrande (Gudjian, Halbeisen & Lane, 2014). Detta går även hand i hand med Mumford et al. (2000) som menar att ledarskapsutvecklingen skall utgå från ett fåtal tydliga och strukturerade nyckelprinciper för att få en önskvärd effekt.

**Anpassad till vardagsarbetet.** För att ledarskapsutvecklingen skall kunna genomföras, men också användas, är det viktigt att den är anpassad till det vardagliga arbetet i organisationen (Boaden, 2006; Couch & Citrin, 2018; Popper, 2005). Då chefer tenderar att ha mycket att göra är det viktigt att de kompetenser som utvecklingen går ut på kan appliceras på ledarens dagliga arbete istället för att lägga till något som ledaren egentligen inte har tid med. Boaden (2006) menar att det problematiska vid ledarskapsutvecklingar är att cheferna egentligen inte har tid med ledarskapsutvecklingen, vilket även kan leda till att många chefer hoppar av. Couch och Citrin (2018) anser dock att deltagarna fortfarande skall utmanas i ledarskapsutvecklingen. De uttrycker ”without significant challenge, our brains remain on autopilot and use the behaviours that have been stored in long-term memory” (s. 227).

**Longitudinell.** För att utveckla nya egenskaper måste arbetet med ledarskapsutvecklingen ske kontinuerligt och under en lång period (Boaden, 2006; Couch & Citrin, 2018; Popper, 2005). Att endast gå på ett eller ett fåtal utbildningstillfällen, kommer inte leda till någon beteendeförändring hos den deltagande. Ledarskapsutvecklingen bör heller inte endast fokusera på att utveckla gamla egenskaper. Även om det är bra att utveckla en gammal egenskap, så är en vital del av en ledarskapsutveckling att lära sig nya vägar till framgång, som kanske visar sig passa bättre (Couch & Citrin, 2018).

**Kommunikation.** Att skapa en feedback-miljö där ledare och medarbetare inte upplever att de är hotade eller ifrågasatta är relevant för att möjliggöra ett förändringsarbete (Couch & Citrin, 2018; Popper, 2005). Genom att förklara syftet med feedback, såväl negativ som

positiv, kan denne feedback tas emot bättre och på så sätt kan ny kunskap också leda till förändring (Couch & Citrin, 2018). Crossan et al. (1999) menar att fyra psykologiska processer måste ske för att en ledarskapsutveckling skall förändra ett företag; insikt, tolkning, integrering samt institutionalisering. En individ skapar insikten om att denna utveckling behövs, tolkar det sedan och integrerar det i arbetet. När detta skett runt om i organisationen kan tillslut denna kunskap institutionaliseras. I alla dessa steg är en tydlig och bra kommunikation avgörande för att all kunskap skall kunna spridas från individ och ut i organisationen (Crossan et al., 1999).

**Anpassning.** För att en ledarskapsutveckling skall vara kostnadseffektiv bör den även anpassas till individen (Couch & Citrin, 2018). Chefer utvecklar olika delar i ledarskapet i olika åldrar. Nya ledare är generellt i större behov av att utveckla ett självförtroende i sin ledarskapsroll medan en mer erfaren ledare snarare behöver utveckla sin ledarskapsroll till att vara mer systematisk och strategisk. Popper (2005) menar därför att en ledarskapsutveckling skall anpassas efter vilka olika stadier de olika ledarna befinner sig i. En ledarskapsutveckling skall även anpassas till organisationen. När en ledarskapsutveckling implementeras satsas ofta både pengar och energi på olika program och utbildningar utan att säkerhetsställa att dessa passar in i organisationen, vilket ökar sannolikheten att resultatet blir obefintligt (Longenecker, Simonetti, och La Hote (1998).

**Aktivt lärande.** För att en utvecklingsinsats skall ihåkommas krävs det att de aktiviteter som genomförs liknar situationer som den deltagande upplever i arbetslivet. På så sätt är det större chans att beteendet ihåkommes och används i praktiken. Denna typ av lärande kallas ”active learning” och betyder i en ledarskapsutvecklings-bemärkning att direkta personal- och organisationsproblem som företaget har ligger till grund för hela upplägget av insatsen (Boarden, 2006; Crossan, Lane, White & Klus, 1996; Crossan et al., 1999; Longenecker et al., 1998). Tankesättet bakom aktivt lärande beskriver Crossan et al. (1996)

som “Reading about spontaneity won’t make you more spontaneous, but it may at least stop you heading off in the opposite direction. You need to start practicing, performing, and improvising.” (s.34).

**Omfattande.** Slutligen avgör omfattningen av ledarskapsutvecklingen vilken effekt den får (Couch & Citrin, 2018). Om samtliga chefer utvecklas, ökar chansen att det sker en helhetsutveckling inom organisationen (Eriksson et al., 2013). Därför är det av värde att genomföra en omfattande utvecklingsinsats istället för att utveckla cheferna i olika omgångar. För att insatsen skall få en stor effekt innebär detta även att de som inte deltar aktivt i ledarskapsutvecklingen ska göras medvetna om ledarskapsutvecklingen. Om inte hela organisationen, såväl ledningen som medarbetare, stöttar ledarskapsutvecklingen ökar risken att effekten inte blir långsiktig. Medarbetarperspektivet är således relevant att studera eftersom det påverkar effekten av hela ledarskapsutvecklingen (Eriksson et al., 2013).

### **Syfte**

Syftet med studien var att undersöka medarbetarnas upplevelser av sina chefer efter att de hade genomgått en ledarskapsutveckling. Denna utbildning gavs på den svenska delen av ett globalt företag verksamt inom tjänstemannasektorn (som fått det fiktiva namnet XY Energy Organization).

### **Metod**

I följande avsnitt presenteras och förklaras den sorts metod som studien grundades på. Här presenteras metodvalet och den förstudie som ligger till grund för intervjuguiden i studien. Detta avsnitt kommer även behandla hur urvalet gick till, tillvägagångssättet i studien, hur arbetet mot forskningskvalitet gjorts, vilka etiska hänsynstaganden som gjordes, samt användandet av tematisk analys.

## Metodval

Studien är en kvalitativ fallstudie där såväl ostrukturerade som semistrukturerade intervjuer genomfördes. Valet att utföra en kvalitativ studie grundades på att målet med studien var att mer djupgående studera medarbetarnas upplevelse av deras chefer efter att dessa genomgått en ledarskapsutveckling. Den kvalitativa metoden var därför mest lämpad då denna lägger fokus vid att tolka, förstå och beskriva olika sociala verkligheter (Bryman & Nilsson, 2011). Eftersom ledarskapsutvecklingen genomförts på ett specifikt företag gjordes även valet att utföra en fallstudie. Merriam (1993) menar att en fallstudie är att föredra då aktuella processer inom ett avgränsat område skall studeras. Eftersom författarna djupgående undersökte medarbetarupplevelsen på ett specifikt företag ansågs metodvalet kvalitativ fallstudie adekvat.

## Förstudie

Förstudien genomfördes med HR-chef för att samla underlag till vad intervjuerna med medarbetarna skulle innehålla. Intervjun var ostrukturerad för att ge HR möjlighet att tala fritt om ledarskapsutvecklingen. De teman som låg till grund för intervjun inspirerades av Nilssons (2005) förarbete till sin studie där han omfattande har sammanfattat vad tidigare studier på ämnet ledarskapsutveckling hade för olika fokusområden. De teman som togs upp i intervjun för förstudien blev således omfattning, syfte, innehåll och analys (se bilaga 2). Dessa teman gav en omfattande bild av hur ledarskapsutvecklingen hade gått till, vad som skulle uppnås med den, samt hur HR själv tänkte angående resultatet av ledarskapsutvecklingen. Denna intervju blev sedan tematiskt analyserad. De olika teman som framkom låg sedan till grund för intervjuguiden för medarbetarintervjuerna.

***Ledarskapsutvecklingens innebörd.*** Ledarskapsutvecklingen omfattade alla chefer, från VD till skiftchef, som hade personalansvar. Målgruppen blev totalt 280 chefer, dock beräknades cirka 250 chefer delta vid varje aktivitet på grund av ett bortfall. HR ansvarade för

ledarskapsutvecklingen och ville hitta en ledarskapsutvecklingsmetod som var innovativ och nytänkande. Internt sågs ledarskapsutvecklingen som en process, som pågick under året 2018.

Ledarskapsutvecklingen var baserad på ett agilt arbetssätt. Denna metod utgår från att arbeta lättroligt genom att prioritera mänsklig interaktion, resultat och att vara anpassningsbar framför förbestämda processer, dokumentation och att noggrant följa en plan (Williams, 2012). Ledarskapsutvecklingen var även baserad på ”design thinking” vilket är en problemlösningsmetod där uppmuntran till nya idéer och delaktighet är två viktiga faktorer (MacFadyen, 2014). I denna metod läggs fokus på praktiskt arbete och att lösa problem genom att testa sig fram och designa olika lösningar. ”Design thinking” var något som hade applicerats på andra områden inom företaget, men som de även ansåg kunde appliceras på ledarskapsutveckling. Denna metod utgick från en 70-20-10 design. Detta innebar att 70% av ledarskapsutvecklingen var av experimentell design, 20% av den var social och 10% av den var digital. Den första delen av modellen utgick från sju olika teman, där chefen skapade ett eget projekt som denne tog med sig tillbaka till avdelningen och arbetade med i 60 till 90 dagar. Den sociala delen bestod av att cheferna träffades vid tre tillfällen för att genomföra aktiviteter ihop. De hade även labbgrupper där omkring fem chefer satt ner och diskuterade problemlösning och nätverkade under och efter de olika projekten. Den sista delen bestod av en digital plattform där information kunde delas mellan de olika deltagarna.

Det fanns olika syften med ledarskapsutvecklingen. Ett av dessa var att öka samhörigheten i organisationen efter en organisationsförändring. Ett annat syfte som lyftes var att förbättra deras kundrelationer. Ytterligare syftade ledarskapsutvecklingen till att skapa ett ledarskap som medarbetare ville följa och som var flexibelt och ansvarstagande för att vara konkurrenskraftigt på den globala marknaden.

Många chefer hade varit positiva till upplevelsen och inte upplevt något liknande tidigare. Många chefer hade förändrat sitt ledarskap efter ledarskapsutvecklingen och

involverat sina medarbetare i arbetet mer. HR-ansvarig uttryckte dock att man önskat att fler chefer tagit till sig ledarskapsutvecklingen på ett djupare plan och att chefer hade utvecklats i större utsträckning än vad de hade gjort. Andra resultat var att kommunikationen hade ökat mer i företaget, att bilden av HR som stödfunktion hade förbättrats efter ledarskapsutvecklingen och att vissa av de chefer som mötts under ledarskapsutvecklingen fortfarande hade regelbunden kontakt. Efter ledarskapsutvecklingen hade även kundnöjdheten och resultatet i hela organisationen höjts. Avslutningsvis ansåg HR att denna metod var lyckad, och att den borde användas av andra företag i framtiden.

### **Urval**

Urvalet var målinriktat på den specifika organisationen då fallstudien är kontextspecifik (Bryman & Nilsson, 2011). Anledningen till att HR-ansvarig valdes att intervjuas i förstudien berodde på att personen var en av de huvudansvariga för ledarskapsutvecklingen.

Medarbetarintervjuerna baserades på ett bekvämlighetsurval i den mån att fem stycken avdelningschefer blev tillfrågade att skicka ut frågan till sina gruppchefer. Gruppcheferna i sin tur skickade vidare frågan till sina medarbetare som fick kontakta författarna om de var intresserade av att delta i studien. Detta resulterade i att 12 personer från de olika avdelningarna kallades till intervju. Av dessa var alla tjänstemän med varierande akademisk bakgrund. Bland dessa var 5 kvinnor och 7 män med en medelålder på 43 år.

### **Procedur och användning av instrument**

Genom en kontaktperson inom företaget skickades ett informativt mail till HR-avdelningen gällande vad studien omfattade (se bilaga 1). En ostrukturerad telefonintervju med HR gav möjligheten att insamla grundläggande information kring ledarskapsutvecklingen. Denna intervju var omkring 40 minuter lång och gav en gedigen och omfattande bild av ledarskapsutvecklingen. Tillsammans med utbildningsmaterial från

ledarskapsutvecklingsinsatsen formades intervjuguiden för den huvudsakliga datainsamlingen, nämligen medarbetarintervjuerna.

Innan medarbetarintervjuerna påbörjades genomfördes en pilotstudie för att testa intervjuguiden, vilket gav författarna möjligheten att revidera frågorna (Bryman & Nilsson, 2011; Willig, 2010). De ändringar som gjordes var av mindre karaktär och bestod främst av att frågor bytte plats, omformulerades för ytterligare förtydligande, eller att de plockades bort av irrelevans för studien. Den färdigställda intervjuguiden finns att se som bilaga 3 - intervjuguide.

Genom samma person skapades kontakt med fem stycken avdelningschefer som blev informerade om studien. Därefter skickade avdelningscheferna ner frågan om att delta till sina gruppchefer, som i sin tur skickade ut förfrågan till sina medarbetare. Medarbetarna fick författarnas mailadresser så att de själva kunde avgöra om de ville delta eller inte. När deltagarna hade kontaktat författarna bokades intervjuerna in och medarbetarna fick ytterligare information om studiens syfte, tillvägagångssätt och etiska hänsynstaganden. Dessa intervjuer var semistrukturerade och skedde per telefon. Användandet av semistrukturerade intervjuer valdes eftersom de ger en flexibilitet i svaren där respondenten kan ge sin bild av ämnet. Samtidigt underlättade det säkerställningen av att samtliga ämnesområden berördes så att inte viktiga ämnen förbisågs eller glömdes bort (Willig, 2010). Beslutet av att genomföra telefonintervjuer togs på grund av det geografiska avståndet mellan författarna och XY Energy Organization men framförallt på grund av medarbetarnas tillgänglighet. Då medarbetarna hade ett pressat schema var medarbetarintervjuerna mellan 30 – 60 minuter långa. Telefonintervjuer kan vara fördelaktiga då till exempel intervjuaren inte kan påverka den intervjuade i lika stor bemärkelse då den inte är fysiskt närvarande. Den har dock även nackdelar då intervjuaren bland annat kan missa detaljer och fysiska uttryck. Samtliga för- och nackdelar med telefonintervjuer som beskrivs av Bryman och Nilsson

(2011) togs i beaktning. För att djupgående analysera ett fåtal intervjuer togs beslutet att börja med 12 intervjuer vilket visade sig vara nog för att mäta de olika frågorna i studien. Dessa intervjuer transkriberades sedan och analyserades enskilt av de båda författarna.

### **Forskningskvalitet**

Begreppet tillförlitlighet beaktades i denna studie då det är välanpassat till den kvalitativa metoden (Bryman & Nilsson, 2011). Tillförlitlighet som begrepp kan delas upp i fyra olika punkter. Samtliga av dessa låg till grund för själva utformningen av studien för att uppnå en god forskningskvalitet.

Den första punkten är trovärdighet, vilket kan likställas med den kvantitativa metodens interna validitet (Bryman & Nilsson, 2011). För att uppnå detta har intervjumallen till medarbetarna pilottestats. Studiens design har även anpassats till studiens syfte och forskningsfråga för att på ett så logiskt sätt som möjligt samla in och analysera data som ger ett trovärdigt resultat. Då det finns olika sätt att tolka den sociala verkligheten, är det viktigt att författarna gjort detta på ett så godtyckligt och trovärdigt sätt som möjligt (Bryman & Nilsson, 2011). Alla intervjuer transkriberades därför innan de analyserats för att tolka det deltagarna sagt på ett så korrekt sätt som möjligt. Deltagarna fick även ta del av den transkriberade data vid förfrågan.

Den andra punkten är överförbarhet. Denna punkt berör huruvida resultatet kan generaliseras till andra kontext, alltså studiens räckvidd (Bryman & Nilsson, 2011). Att generalisera i en kvalitativ fallstudie anses ofta irrelevant, då dessa lägger fokus på att nyanserat studera en specifik kontext istället för att hitta generella resultat (Thomas, 2016). Att kvalitativa studier med samma tillvägagångssätt får olika resultat betyder därför inte att studien skulle vara av låg kvalitet, utan att den snarare studerar ett fenomen som är föränderligt. Fallstudier kan å andra sidan vara analytiskt generaliserbara, vilket innebär att resultatet i denna studie kan ledsaga framtida studier inom området och ge idéer om hur deras



utfall hade kunnat bli genom att jämföra studierna och dess olika situationer (Kvale, 2014). För att kunna jämföra denna studie med andra studier beskrivs hela tillvägagångssättet från början till slut. Material som använts i studien kan även ses i bilagor för att ge en tydligare bild av studien.

Den tredje punkten är pålitlighet, som motsvarar reliabilitet i kvantitativ forskning. För att studien skall vara så pålitlig som möjligt har omfattande litteratur rörande såväl ämnesområdet och forskningsmetoden samlats in innan studien genomfördes. Detta för att hitta en intressant forskningsfråga som genom metoden leder till korrekta slutsatser som kan analyseras i relation till tidigare forskning.

Den sista punkten är möjlighet att styrka och konfirmera, alltså hur objektiv studien är. För att undvika en hög grad av subjektivt bedömande beslutade författarna att individuellt tematisera samtliga intervjuer innan de analyserades tillsammans. Författarna har även undvikit att ställa vinklade frågor i intervjuerna för att inte leda in deltagarna på ett visst spår. Det är dock fortfarande omöjligt att garantera en absolut objektivitet då den mänskliga faktorn är oundviklig. Författarna har även försökt skapa en god forskningskvalitet genom att undvika att övertolka eller undertolka materialet som analyserats.

### **Etiska hänsynstaganden**

Genomgående under studien har etiska hänsynstaganden gjorts och dessa har baserats på Vetenskapsrådets (2002) framtagna förhållningssätt till etiska aspekter. De fyra grundkrav som de lyfter fram är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och slutligen nyttjandekravet.

Författarna vidtog dessa överväganden genomgående och tydliggjorde därför först i utskickat material att all insamlad information skulle behandlas konfidentiellt och vara helt

anonymt. Det tydliggjordes redan här vad studien hade för avseende att undersöka, de olika deltagarnas roll i undersökningen och att deltagandet var helt frivilligt och anonymt.

Det första som gjordes innan intervjuerna startade var att få ett godkännande av respondenterna att spela in intervjuerna. Detta hade redan informerats om i mailutskicket när de valde att delta eller inte, men författarna valde återigen att dubbelkolla för att inget missförstånd skulle uppstå. När godkännandet av inspelning var klart gick författarna igenom med respondenterna vad syftet med undersökningen var, hur den huvudsakligen skulle genomföras, varför den genomfördes och vad den förhoppningsvis kunde bidra med. Författarna förtydligade att respondenterna när som helst under intervjun kunde avbryta inspelningen och att allt inspelat material då förstördes på plats. Slutligen ville författarna ha ett godkännande av deltagarna att de var medvetna om att allt inspelat material skulle förstöras senast den 31 maj 2019. Det tydliggjordes även att de enda som skulle ta del av det transkriberade materialet var de två författarna. Först när alla dessa steg gått genom påbörjades intervjuerna.

Studien benämner aldrig företaget vid namn utan det valda företaget gick under beteckningen ”XY Energy Organization”. Detta var ett medvetet val och har gjorts på den grund att ingen information ska kunna härledas till deltagarna utan vara helt anonym. Samtliga bilagor är justerade för att ingen förstudieinformation ska kunna härledas till företaget eller deltagare.

Utifrån Vetenskapsrådet (2002) har författarna vidtagit relevanta beaktningar och har i största möjliga mån försökt informera samtliga respondenter om hur studien ställer sig i relation till vetenskapsrådets krav. Detta har bidragit till att studien i största möjliga mån förhåller sig till de krav som ställs på etiska aspekter när en studie genomförs.

## **Analys**

Den analysmetod som användes vid så väl förstudien som medarbetarintervjuerna var tematisk analys, vilket gick ut på att söka efter gemensamma teman i intervjumaterialet (Bryman & Nilsson, 2011). Genom tematisk analys kunde även likheter och skillnader i de svarsmönster som uppkom kartläggas (Braun & Clarke, 2006). Samtliga intervjuer transkriberades till sin fulla längd och lästes igenom upprepande gånger för att skapa en förståelse kring respondenternas upplevelser. Varje enskild intervju tematiserades genom att återkommande teman färgkodades. Denna tematisering utfördes enskilt av de båda författarna. Anledningen till att författarna tog detta beslut berodde på att de ville undvika att påverka varandras tolkningar och därmed komma fram till ett mer trovärdigt resultat. För att skapa en överblick upprättade författarna separata dokument efter varje tematisering. När detta hade gjorts jämfördes samtliga dokument gemensamt för att se på vilka likheter och skillnader författarna hade tolkat utifrån respondenternas utsagor. På så vis minimerades risken för subjektiva åsikter.

Förstudien analyserades för att få fram de teman som ledarskapsutvecklingen byggde på. Målet med detta var att utforma relevanta frågor kopplade till varje tema, för att sedan kunna kartlägga medarbetarupplevelsen. De tio teman som utkristalliserades under förstudien kunde sammanfattas under tre områden: information, ledaregenskaper och organisationskultur (se tabell 1). Utifrån dessa tio huvudteman skapades en intervjuguide (se bilaga 3).

Tematiseringen av medarbetarintervjuerna lade fokus vid att kartlägga likheter och skillnaden i de svarsmönster som uppkom hos de olika respondenterna. Materialet analyserades inom varje huvudkategori som framkom genom förstudien, vilket resulterade i olika underteman (tabell 1). Detta för att på ett logiskt sätt kunna analysera ledarskapsutvecklingens fokusområden och jämföra dessa med medarbetarnas upplevelser. Under de olika underteman som framkom valde författarna ut representativa citat. Detta för

att medarbetarnas personliga upplevelser skulle införlivas och för att det uppkomna resultatet skulle styrkas.

Tabell 1a

*Sammanställning av områden, huvudteman och underteman vid analys av förstudie och medarbetarintervjuer.*

<b>Områden</b>	<b>Huvudteman</b>	<b>Underteman</b>
Information	Förberedelser och integrering	Informerad av chef Otydligt syfte till en början Utvärdering Framtidsfunderingar
Ledaregenskaper	Ansvar	Traditionell linjeverksamhet Plattare organisation Eget ansvar Kommunikation Coachande Strategiskt
	Aktiv	Medarbetarfokus Utmanande Chef som stöd Chefers arbetsbelastning Feedback Medvetenhet kring värderingar och nymodigheter Involvering Ingen förändring
	Innovation	Öppnare klimat Större engagemang Förtroende för nya idéer Gemensamt språkbruk
	Kundservice	Större kundfokus Katalysator Ökat arbete
	Chefsuppfattning	Engagerade Motiverande Medarbetarperspektiv Kompetenta Mer ansvarsgivande Mer utmanande ”Stöpt i samma form” Fokus på privatliv

Tabell 1b

*Fortsättning av sammanställning av områden, huvudteman och underteman vid analys av förstudie och medarbetarintervjuer.*

<b>Områden</b>	<b>Huvudteman</b>	<b>Underteman</b>
Organisationskultur	Värderingar	Kundfokus Säkerhetsfokus Ansvarstagande Miljö Gemenskap Ökad kommunikation Tydligare förhållningssätt Katalysator Vardagsarbete
	Gemenskap	Avstånd Gemensamma mål Ökad gemenskap ”Stuprörsaktigt” Fokus på helheten
	Kommunikation	Fungerande Avstånd Bristfällig information Intranät Feedback Respekt för chef
	Medarbetarutveckling	Aktiv chef Medarbetarfokus Medvetet arbetssätt Avstånd Feedback Chefsbyten Framtidsfunderingar

### **Resultat**

De områden som utkristalliserades kring ledarskapsutvecklingen var information, ledaregenskaper och organisationskultur. Informationsområdet berörde huvudtemat förberedelser och integrering. Inom området ledaregenskaper studerades respondenternas upplevelse i fem olika huvudteman: ansvar, aktiv, innovation, kund samt chefsuppfattning. Området organisationskultur omfattade respondenternas upplevelse i resterande fyra huvudteman: värderingar, gemenskap, kommunikation och medarbetarutveckling.

## Information

**Förberedelser och integrering.** Samtliga medarbetare informerades om ledarskapsutvecklingen i ett tidigt skede. Denna information skedde genom deras chef, men vissa medarbetare hade redan insyn i att en ledarskapsutveckling skulle ske. Syftet med ledarskapsutvecklingen upplevdes som otydligt till en början och något som majoriteten av medarbetarna upplevde att de inte riktigt upplysts om. Med tiden upplevde de flesta respondenter att de fått mer inblick i insatsen:

[...] då var det inte tydligt hur länge programmet skulle pågå eller vad planen var och så men allt eftersom tyckte jag att det klarnade (medarbetare 1).

Under ledarskapsutvecklingens gång fick majoriteten av medarbetarna chansen att ge feedback och utvärdera sin chef. Efter att ledarskapsutvecklingen hade gjorts fick dock inga medarbetare utvärdera denna i sin helhet. Några av de intervjuade var heller inte säkra på om ledarskapsutvecklingen var slut eller om den fortfarande var igång.

## Ledaregenskaper

**Ansvar.** Ansvarsfördelningen när det kommer till den fysiska strukturen inom organisationen varierade beroende på vilken avdelning medarbetaren arbetade på, med olika många nivåer upp till högsta chef. Även om företaget i många fall fungerade som en traditionell linjeverksamhet uttryckte samtliga medarbetare att de jobbade på ett agilt och platt sätt där medarbetare hade ett stort eget ansvar och utrymme för att påverka hur man arbetade själv:

Det finns ingen speciell hierarki sådär, utan vi är alla jämbördiga. Förutom fyra led upp till högsta chef, så på det sättet har vi väl kanske en hierarki

(medarbetare 11).

Hur ansvaret fördelades och hur arbetet inom avdelningarna var upplevde majoriteten av medarbetarna hade förändrats efter ledarskapsutvecklingen. Organisationen upplevdes ännu plattare av medarbetarna än vad den var innan. Detta genom en ökad kommunikation mellan avdelningarna och att strategiska frågor upplevdes ha flyttat längre ut i chefsledet. Fem av medarbetarna upplevde även att cheferna hade fått ett mer coachande förhållningssätt och upplevdes ha ett större medarbetarfokus än innan.

**Aktiv.** Gemensamma nämnare för hur medarbetarna upplevde sina chefers arbetsätt var att de hade ett medarbetarfokus och fanns där som ett bollplank för dem när det behövdes. Det var sällan något detaljstyrande från chefen utan mycket eget ansvar gavs till medarbetarna. Cheferna uppmanade även medarbetarna att utmana sig själva och gav dem möjlighet att utvecklas. En upplevelse av chefen som ett stöd och som någon som hade ett stort förtroende för vad medarbetaren gjorde var också ett gemensamt drag för medarbetarnas upplevelse. Det nämndes även att cheferna hade mycket att göra och ofta var iväg, men att de alltid var kontaktbara via telefon eller mail. Efter ledarskapsutvecklingen upplevde samtliga medarbetare att cheferna arbetat mer med feedback. En tydlig majoritet av medarbetare upplevde även ett större fokus på medarbetarnas välmående och att cheferna frågade mer om detta än vad de gjort tidigare:

Jag tycker mig se en tydlig förändring på hur min chef tar in feedback och lyssnar på ett större sätt än tidigare (medarbetare 9).

Majoriteten av medarbetarna upplevde även en ökning i hur involverade chefen var vid avdelningens arbete. Utöver detta nämndes i mindre utsträckning att cheferna även upplevdes

arbeta mer medvetet kring värderingar och med nya idéer. De fyra respondenter som inte upplevde en förändring kring hur aktiv och involverad deras chef var uttryckte att deras chef redan haft det tankesättet från början och att det därför inte skett en förändring inom detta område.

**Innovation.** Samtliga av de intervjuade upplevde att organisationen arbetade på ett bra sätt när det kommer till innovation. Kontinuerligt gjordes ett gediget arbete kring innovation genom att både hålla sig uppdaterade om globala och nationella trender men även genom att uppmuntra nytänkande och ha bra system för hur nya idéer tas emot. Medarbetarna upplevde att organisationen hade ett öppet klimat när det kommer till nya idéer som också underlättade detta arbete. När det kommer till hur chefer tog emot medarbetares idéer upplevde samtliga medarbetare att dessa alltid togs emot på ett bra sätt och adresserades, oberoende om idén gick vidare eller inte. Delar av det här arbetet upplevde medarbetarna var ett resultat av ledarskapsutvecklingen. En tydlig majoritet av medarbetarna uppmuntrades mer och upplevde en större öppenhet kring hur nya idéer togs emot än innan:

Det är lättare att få vidare sådana här utvecklingssaker och förändringar som det kanske inte var tidigare år. Då var det mer strikt att man skulle in i detalj och försvara förändringar med någon sorts kostnadsanalys i pengar. Nu är det lite mer öppet liksom med nya idéer och att det kan få kosta lite grann, om det leder till något positivt (medarbetare 5).

Fyra medarbetare såg även en förändring i att företaget fick ett gemensamt språkbruk efter ledarskapsutvecklingen. Förståelsen mellan chef och medarbetare upplevdes därför ha ökat, speciellt när det kommer till företagets arbetssätt, men också generellt. Författarna upplevde



också att ett gemensamt språkbruk tog sig i uttryck genom att det genomgående användes liknande uttryck och begrepp i respondenternas intervjuer.

**Kund.** Inom XY Energy Organization upplevde en tydlig majoritet av medarbetarna att de hade ett stort kundfokus som genomsyrade hela arbetet. Oberoende om medarbetarna arbetade direkt eller indirekt mot kund menade samtliga medarbetare att tankesättet kring kund alltid funnits där. Majoriteten av medarbetarna menade att det pratades mer om kund efter ledarskapsutvecklingen. Insatsen hade fungerat som något som ökade engagemanget och tankesättet kring hur företaget skulle arbeta mot kund:

Ledarskapsutvecklingen har mest varit en katalysator efter de värderingar vi satt upp innan. Ledarskapsutvecklingen har varit som bränsle för att detta just skall ske. Verksamhetsmässiga mål har ju redan funnits innan (medarbetare 3).

Ett fåtal respondenter menade även att själva arbetet kring kund hade ökat i praktiken. Det fanns även två respondenter som inte upplevde en förändring kring kund sedan ledarskapsutvecklingen. De menade att både chef och medarbetare redan innan denna insats genomförde ett stort och gediget arbete kring kund inom avdelningen.

**Chefsuppfattning.** Vanligt uppkommande personlighetsdrag som medarbetarna upplevde att cheferna hade var att de var engagerade och motiverande. Även om cheferna uppfattades som utmanande och krävande så upplevdes de som varma och stabila med ett stort medarbetarperspektiv. De beskrevs även i regel som kompetenta och insatta i medarbetarnas arbete även när detta var komplext. Efter ledarskapsutvecklingen så upplevde medarbetarna att cheferna blivit mer positivt utmanande än vad de var innan. Två medarbetare lyfte att vissa kollegor inte uppskattade att cheferna gav fler utmaningar och ställde mer krav på dem. Fyra av medarbetarna upplevde att cheferna ”stöpts i samma form” under

ledarskapsutvecklingen och två av dessa upplevde att cheferna missat att individanpassa sin utbildning i vissa fall. En medarbetare uttryckte också att alla positioner inom företaget kanske inte behövde utvecklas i samma utsträckning. Gällande ett ökande fokus på att ställa medarbetarna frågor om deras välmående inom organisationen, som mestadels av medarbetarna uppskattade, fanns det ett fåtal medarbetare som även upplevde detta som något för privat:

Man är väl olika som person men jag är väl den som inte är intresserad av att diskutera hur jag mår med min chef förutom möjligtvis hur man har det på jobbet då, men det har blivit mer typ så här “vad gjorde jag i helgen” och “hur mår familjen” och den biten (medarbetare 5).

Förutom detta upplevde två medarbetare ingen förändring i hur de uppfattade deras chefer och menade att dessa egenskaper redan funnits från början. Samtliga var dock generellt nöjda med sina chefer och hade en genomgående positiv syn på deras ledarskap.

### **Organisationskultur**

**Värderingar.** Samtliga respondenter hade en tydlig bild av vad de ansåg vara XY Energy Organizations värderingar och var i stora drag överens om vilka dessa var. Att kunden stod i fokus var något som en tydlig majoritet av respondenterna lyfte. De var eniga om att detta var något som hade funnits med som en tydlig värdering under en lång tid i företaget. Att ha ett stort säkerhetsfokus och vara ansvarstagande med ett öppet sinne var också något som majoriteten lyfte fram som viktiga värderingar för XY Energy Organization. Medarbetarna upplevde även att kundnöjdheten och säkerhetstänket kom i första hand medan kostnaderna kom i andrahand.

Att vara en bidragande faktor till en bättre miljö var också en stor värdering i företaget, där medarbetarna uppmuntrades att värna om miljön och ”leva som vi lär”. För att bygga gemenskap och tillit till varandra arbetade de mycket med att fira framgång ihop, att jobba som ett lag och vinna som ett lag. Samtliga respondenter upplevde att värderingarna hade kommunicerats ut och att det ständigt pågick ett arbete kring att anpassa dessa mot varje individ. Det upplevdes att dessa värderingar genomsyrade hela verksamheten på ett sätt som bidrog till att de ständigt stod i fokus.

Respondenterna upplevde även en förändring kring värderingsarbetet efter ledarskapsutvecklingen. Majoriteten upplevde att värderingarna hade blivit tydligare kommunicerade efter ledarskapsutvecklingen och att det funnits ett tydligare förhållningssätt för hur värderingarna lyftes i det vardagliga arbetet. Vidare upplevde majoriteten att ledarskapsutvecklingen hade fungerat som en katalysator för att belysa värderingarna igen trots att de hade varit där från början:

Värderingarna har trummats på i olika håll och kanter så den som har missat det har nog suttit och sovit tror jag, haha (medarbetare 2).

**Gemenskap.** Upplevelsen kring gemenskapen inom företaget var delat beroende på vilka arbetsområden medarbetaren hade och vart i landet denne var stationerad. Majoriteten av respondenterna var nöjda med gemenskapen inom deras avdelning och upplevde att chefen aktivt arbetade med att få alla inom avdelningen att sträva mot gemensamma mål. När det kom till arbete över avdelningsgränserna var meningarna mer delade. Många ansåg att gemenskapen över avdelningsgränserna hade förbättrats, medan vissa ansåg att det fortfarande fungerade ”stuprörsaktigt” så fort arbete gick över gränserna. Även om det fanns

meningsskiljaktigheter i frågan så upplevde samtliga att det fanns ett större arbete kring detta efter ledarskapsutvecklingen:

Ibland ser man inte helheten, men man har börjat jobbat betydligt mer över avdelningar nu och det jobbas febrilt med att uppmana alla våra avdelningar med vikten av att se helheten (medarbetare 4).

Vidare upplevde majoriteten av respondenterna en förändring kring arbetet mot gemensamma mål efter ledarskapsutvecklingen. Flertalet upplevde att det fanns där från början men att det förtydligats och att ett större fokus lagts på helheten. Ett fåtal ansåg å andra sidan att ett helt nytt arbete kring gemensamma mål hade påbörjats. Oavsett vilken upplevelse de hade kring arbetet ansåg medarbetarna att ett stort fokus låg på att bryta ner verksamhetsmål till avdelningen för att möjliggöra att alla inom avdelningen var på väg åt samma håll.

**Kommunikation.** När det kommer till kommunikation hade medarbetarna en generellt positiv syn inom avdelningen. Däremot upplevde en del medarbetare att arbetet med att kommunicera ut nyheter som rör hela organisationen skulle kunna förbättras. Kommunikationen upplevdes även som olika beroende på vart medarbetaren var placerad i landet. De personer som var stationerade mer avsides upplevde att information inte nådde dem i lika stor utsträckning som de som satt på de större kontoren. När det kom till digital kommunikation hade företaget ett intranät där i princip samtliga respondenter var överens om att en markant förbättring hade behövt ske:

Intranätet är helt värdelöst, det är svårt att hitta information och använda som ett hjälpmedel över huvud taget (medarbetare 12).

Fortsättningsvis upplevdes kommunikationen kring feedback generellt ha blivit bättre inom organisationen efter ledarskapsutvecklingen. Framförallt sågs en förbättring medarbetare emellan, samt från medarbetare till chef. Samtliga respondenter hade noterat att det måste varit en stor del av ledarskapsutvecklingen och att cheferna själva lagt ett stort fokus här. Samtliga upplevde att ett mer aktivt arbete kunde ses och att det togs upp i större utsträckning än innan. Två respondenter ansåg till och med att det låg så mycket fokus på feedback i dagsläget att det kändes krystat. Trots att vissa upplevde att det skedde i för stor utsträckning var alla eniga om att det hade varit nödvändigt att det lades resurser på detta och att det i sinom tid kommer bli mer ”lagom” med feedback.

Arbetet med feedback från medarbetare till chef hade också blivit tydligare och det gavs mer utrymme efter ledarskapsutvecklingen. Trots att samtliga medarbetare upplevde att det var högt i tak och att det fanns en uppmuntran till att ge sin chef feedback så var det dock fortfarande många som drog sig för att göra detta. En del hade reflekterat över om det kunde bero på en kulturfråga alternativt en generationsfråga. Många upplevde att de hyste en stor respekt för sin chef och att det inte föll dem naturligt att ge, framförallt, negativ feedback eftersom de upplevde att de inte kände sig bekväma i en sådan situation. En respondent uttryckte följande:

Jag tror att det är många som går och knyter näven i fickan och irriterar sig över småsaker men jag tror många tycker det är svårt att tala ärligt med sin chef som sätter ens lön och så vidare (medarbetare 7).

**Medarbetarutveckling.** En övervägande majoritet av medarbetarna upplevde att deras chefer aktivt arbetade för att utveckla dem. De upplevde även att arbetet kring detta hade

blivit tydligare och mer strukturerat sedan ledarskapsutvecklingen ägde rum. Respondenterna ansåg att det fanns ett större medarbetarfokus och en tydlighet kring att utveckla individen:

Det finns alltid en chans att utvecklas och även så uppmanas man till det. Det spelar inte så stor roll vad utbildningen kostar, vill man gå så får man gå (medarbetare 1).

När det kom till medarbetarnas egen utveckling efter deras chefers ledarskapsutveckling ansåg många att detta var lite svårare att svara på. Det många upplevde var dock att de också arbetade mer strukturerat och målinriktat mot organisationens värderingar och gemensamma mål. De upplevde även att feedbackarbetet fått dem att själva tänka på att ge mer feedback, framförallt till sina kollegor.

Slutligen ansåg samtliga att det var betydelsefullt att deras chefer deltog under ledarskapsutvecklingen och var generellt positiva till ledarskapsutvecklingen. De upplevde även att deras chefer förändrade medarbetarnas sätt att arbeta och att insatsen var lyckad. När det kom till medarbetarutveckling skiljde sig dock upplevelsen beroende på vart i landet personen var stationerad, där de som jobbade lite mer avskilt inte upplevde ett lika stort fokus på medarbetarutveckling. Ett fåtal belyste även att det i vissa fall var svårt att analysera om deras chefer hade förändrats efter ledarskapsutvecklingen eller under samma tidsram. Många medarbetare belyste även att det skedde kontinuerliga chefsbyten inom organisationen vilket var jobbigt men också försvårade processen att jämföra chefens ledarskap. Hälften av medarbetarna funderade också över vad som skulle hända nu. De hade velat ha en tydligare struktur kring hur arbetet med dessa nya kompetenser och arbetssätt skulle fortskrida för att inte tappas bort och var rädda att organisationen sakta men säkert skulle gå tillbaka till gamla vanor.

## Diskussion

Syftet med studien var att undersöka medarbetarnas upplevelse av sina chefer efter att de hade genomgått en ledarskapsutveckling på den svenska delen av ett globalt företag verksamt inom tjänstemannasektorn (XY Energy Organization). Denna studie visade att medarbetarna generellt upplevde ett positivt resultat av chefernas ledarskapsutveckling. I linje med forskning av Hultman (1981) och Mumford et al. (2000) upplevde medarbetarna att chefernas egenskaper både hade förändrats och förbättrats. Medarbetarna upplevde även att organisationskulturen hade förbättrats efter ledarskapsutvecklingen, vilket visar på att en förändring kan ske på såväl individ- som organisationsnivå. Då majoriteten av den forskning som gjorts kring ledarskapsutveckling är kritisk till fenomenet, ställer sig den aktuella studiens resultat i kontrast till detta (Nilsson, 2005).

En förklaring till den positiva upplevelsen kan vara att denna studie var omfattande då samtliga chefer bjöds in att delta och ett högt antal deltog. Detta menar Couch och Citrin (2018) samt Eriksson et al. (2013) är viktigt för att en helhetsutveckling av organisationen skall ske. Att arbeta långsiktigt med en ledarskapsutveckling menar många tidigare studier också är viktigt för att något skall förändras i grunden (Boaden, 2006; Couch & Citrin, 2018; Popper, 2005). Det generellt positiva resultatet i denna studie skulle delvis kunna förklaras genom att ledarskapsutvecklingen varade under en ettårsperiod och därmed relativt lång.

Ledarskapsutvecklingen var individanpassad då medarbetarna gavs möjligheten att ge feedback till sina chefer samt att cheferna fick designa sina egna projekt. Individanpassning beskrivs av flertalet forskare vara en viktig faktor för att insatsen skall ge resultat (Couch & Citrin, 2018; Longenecker et al., 1998; Popper, 2005). Genom att medarbetarna fick påverka ledarskapsutvecklingen minskade även risken att cheferna utvecklades inom det de redan kunde, vilket Kragt och Guenter (2018) anser ofta är problematiskt vid denna sorts insats. Varje chef fick utvecklas individuellt men utifrån olika teman. Detta förklarar varför

medarbetarna upplevde att alla chefer inte hade utvecklats lika mycket inom samtliga områden, eftersom utgångsläget för cheferna var olika.

Andra faktorer som kan varit bidragande till den generellt positiva medarbetarupplevelsen var att ledarskapsutvecklingen utgick från chefernas dagliga arbete, vilket bland annat Boaden (2006) och Popper (2005) menar är viktigt då chefer sällan varken hinner genomföra eller bearbeta ledarskapsutvecklingar annars. Genom att basera ledarskapsutvecklingen på aktivt lärande, där 70% av insatsen var av experimentell design med fokus på organisationens förbättringsområden, gavs cheferna möjlighet att ta med sig kunskapen till företaget och kunna utveckla nya färdigheter. Tidigare forskning visar att ett aktivt lärande leder till att de nya kunskaperna implementeras i organisationen och inte glöms bort lika lätt (Boaden, 2006; Crossan et al., 1999; Longenecker et al., 1998). Eftersom cheferna genom sitt aktiva lärande troligtvis lättare tog till sig ledarskapsutvecklingen, kan det vara en bidragande faktor till att medarbetarna faktiskt upplevde en förändring.

Den aktuella ledarskapsutvecklingen kan kopplas till dagens ”trendiga” teorier om både transformella ledare och den globala ledarstilen. Liksom transformella ledare så hade cheferna efter denna ledarskapsutveckling utmanat sina medarbetare mer intellektuellt och uppmuntrade dem till att kontinuerligt utvecklas. Cheferna upplevdes även som mer coachande och aktiva av sina medarbetare. Upplevelsen var även att cheferna arbetade mer strukturerat och fokuserat för att nå gemensamma mål efter ledarskapsutvecklingen. Dessa egenskaper menar Bass och Riggio (2006) är karakteristiska för transformellt ledarskap. Ett ökat fokus på feedback och kommunikation kan även ses som ett sätt att eftersträva en kollektiv känsla av sammanhang inom organisationen (Hasson et al., 2016).

När det kommer till globalt ledarskap, finns det även här olika kopplingar till ledarskapsutvecklingen i XY Energy Organization. Det ökade arbetet med innovation, nya idéer och gemenskap kan ses som en process för att effektivisera arbetet inom företaget och



för att kunna bemöta yttre utmaningar på ett bättre sätt. Att stå konkurrenskraftiga på den globala marknaden som ständigt förändras är en ökande utmaning för ledare i globala företag (Deters, 2017). Då medarbetarna i denna studien upplevde en generell förändring inom dessa områden är detta positivt i den bemärkelse att företaget genom denna ledarskapsutveckling eventuellt blev mer anpassade till att hantera globala utmaningar.

Studiens aktuella resultat visade även på vissa förbättringsområden. Bland annat så upplevde medarbetarna att syftet med studien kunnat vara tydligare från början. Eriksson och hans kollegor (2013) menar att ledarskapsutvecklingens effekt påverkas av hur medvetna och stöttande medarbetarna är. Om medarbetarna i den aktuella studien hade vetat varför insatsen skulle äga rum innan den påbörjades och vad syftet var med denna, hade eventuellt chefernas ledaregenskaper och organisationskulturen utvecklats ytterligare. Ett fåtal medarbetare upplevde även att cheferna glömde att individanpassa ledarskapsutvecklingen och att utmaningarna på så vis var för krävande eller uttjatade. Cheferna hade därför eventuellt behövt tänka mer på att individanpassa sin ledarskapsutveckling till vilka behov den enskilde medarbetaren hade. Detta är kritik som ofta lyfts mot ledarskapsutvecklingsinsatser då de tenderar att försöka få personer att agera och tänka likadant (Nilsson, 2005). Det bör dock hållas i åtanke att det både kan ta tid för såväl chefer som medarbetare att ta till sig ledarskapsutvecklingen och dess syfte samt att en förändring i sig kan upplevas som krävande, även om den leder till något bra i slutändan.

Efter ledarskapsutvecklingen upplevde många medarbetare även en oklarhet kring hur insatsen skulle fortsätta följas upp i organisationen. Det fanns en oro över att chefernas nya arbetssätt skulle rinna ut i sanden och att allt skulle återgå till det vanliga. Detta kan mycket väl vara en relevant oro som bör tas i beaktning. Boadens (2006) studie visade nämligen på att den långsiktiga effekten av en ledarskapsutveckling helt beror på om organisationen väljer att fortsätta arbeta med de områden som insatsen betonat.

I studien påvisades även det negativa resultatet att medarbetare på mer avskilda orter upplevde mindre delaktighet, framförallt när det kom till medarbetarutveckling och att få ta del av information. En av lösningarna för att inkludera dessa medarbetare mer hade kunnat vara ett mer fungerade intranät. Att intranätet inte kunde användas som en effektiv kommunikativ plattform var något som samtliga medarbetare upplevde. Dinh et al. (2014) betonar i sin studie att det inte räcker med en bra ledarskapsutveckling utan att även andra strukturer bör tas hänsyn till då dessa påverkar ledarskapsutvecklingens möjlighet att nå ut till hela organisationen. I detta fall kan intranätet ses som en sådan struktur som behöver förbättras ytterligare.

### **Studiens begränsningar**

Det har ständigt funnits en medvetenhet kring att ledarskap och ledarskapsutveckling är två breda begrepp som ibland kan vara svårtolkade beroende på vilken inriktning man väljer att ta. Genom att studera medarbetarperspektivet har det stundtals även blivit svårt att få en konkret uppfattning kring vad som har berott på ledarskapsutvecklingen och vad som formats av andra processer utöver denna. Då ledarskapsutvecklingen även var en så pass lång process finns det en chans att cheferna utvecklats utöver ledarskapsutvecklingen och att det är detta medarbetarna upplevt. Det finns med andra ord många variabler som kan ha påverkat utfallet men som inte undersökts i denna studie.

Då detta är en kvalitativ fallstudie undersöktes huruvida en ledarskapsutveckling uppfattades av medarbetarna på XY Energy Organization. Därför finns det en medvetenhet kring att resultatet inte är generaliserbart i andra kontext. Metodförbättringar som hade kunnat göras i studien för att få ett mer representativt resultat inom organisationen hade varit att intervjua fler personer på företaget. Detta hade lett till en mer trovärdig representation av det generella medarbetarperspektivet. Beroende på

begränsningar i tid och resurser fanns det inte utrymme för en sådan omfattande studie och författarna upplevde resultatet mättat efter det uppnådda antalet intervjuer.

Urvalet av deltagare kunde också förbättrats i det avseende att ett randomiserat urval hade varit mer trovärdigt. Den urvalsmetod som användes i denna studie gick ut på att kontakta chefer som i sin tur skickade frågan vidare till sina medarbetare. Detta hade kunnat bidra till att cheferna själva valde ut medarbetare, även om vi förutsätter att så inte är fallet. Urvalsmetoden skulle också kunnat bidra till att medarbetarna inte upplever 100 % anonymitet och därför inte är helt transparenta i sina svar. Upplevelsen från författarnas håll är ändå att medarbetarna efter genomgång av de etiska hänsynstaganden som gjordes har upplevt en säkerhet i att kunna uttrycka vad det faktiskt upplevt i samtliga frågor.

### **Slutsats och vidare forskning inom ämnet**

Slutsatsen av denna studie är att medarbetarupplevelsen var relativt generell och speglade i stora drag de effekter som XY Energy Organization hade för avsikt att åstadkomma med ledarskapsutvecklingen. Den uppfattades som positiv av samtliga respondenter och tyder på att medarbetarupplevelsen av både ledaregenskaper och organisationskultur kan förbättras genom denna sortens insats. Ledarskapsutvecklingen var anpassad till såväl chefens som medarbetarnas åsikter och gav därigenom ett stort utrymme för en möjlig förbättring i chefskapet och organisationskulturen. Insatsen var även omfattande, lång, anpassad till det vardagliga arbetet och baserad på ett aktivt lärande vilket också visades ge en generell positiv effekt av medarbetarnas upplevelse i samtliga undersökta avdelningar. Denna studie visar även på vikten att vara tydliga med hur denna utveckling skall fortgå i organisationen för att inte skapa förvirring hos medarbetarna och för att insatsen skall ge resultat långsiktigt. Områden som digital kommunikation kräver också en förbättring då den generella upplevelsen var att intranätet hämmar företagets kommunikation, särskilt till de mer avsid

kontoren. Det är således relevant att i fortsättningen arbeta med ledarskapsutvecklingen men att också se över andra strukturer inom organisationen.

Vidare hade det varit av intresse att undersöka ledarskapsutvecklingen i ett mer långsiktigt perspektiv för se om effekten av ledarskapsutvecklingen verkligen har skapat en beteendeförändring hos cheferna eller om detta endast var kortsiktigt och snart kommer rinna ut i sanden. Det hade även varit av intresse att undersöka om strukturen av denna ledarskapsutveckling och “design thinking” också hade genererat ett positivt resultat i andra kontext genom att göra mer omfattande och generella studier inom detta område.

Under intervjuerna kunde författarna se små tendenser som pekade på att yngre personer ifrågasatte sina chefer på ett mer konstruktivt sätt än äldre. Då chefen innehar en auktoritär position finns det en risk att vissa medarbetare upplever att de inte kan vara så pass kritiska de egentligen önskat. Självfallet skulle detta kunna bero på att personlighetstyperna helt enkelt förhöll sig på detta vis och att generationerna inte spelar någon roll. Dock går tendenserna i linje med Parments (2007) studie som menar att yngre personer (generation Y) tenderar att ifrågasätta auktoriteter på ett helt annat sätt än äldre (generation X). Då denna aspekt inte tagits hänsyn till vid denna studie är detta något som hade varit intressant att lyfta i vidare forskning när det kommer till medarbetarnas upplevelse av ett chefskap.

En annan aspekt som vore intressant att undersöka djupare är huruvida individers kultur spelar in när det kommer till ledarskapsutveckling. Sverige är ett mångkulturellt samhälle där olika egenskaper värderas olika högt beroende på vilken kulturtillhörighet en person har. Kulturperspektivet blir således en växande utmaning som cheferna står inför och som kräver åtanke för att inte exkludera någon. Därför hade det varit intressant att jämföra medarbetares upplevelse kring ledarskapet när det kommer till vilken kulturell bakgrund personerna har. Även detta är något som författarna kunde se tendenser av under intervjuerna, men då detta inte hade i åtanke vid urvalet kan inga slutsatser dras kring detta i denna studie.

Att förutsätta att alla individer kan utvecklas i lika stor utsträckning och inom samma områden är något som ledarskapsutvecklingen har som utgångspunkt. Detta är problematiskt då den utesluter den genetiska faktorn och att människor är olika till naturen. Denna studie visar på att en ledarskapsutveckling kan utveckla chefer i en riktning som medarbetarna uppskattar, men att vissa medarbetare inte upplever förändring vid ett fåtal varierande områden. Därför hade det varit av intresse att i fortsatta studier undersöka i vilken utsträckning chefsegenskaper kan utvecklas innan den genetiska faktorn sätter stopp för detta och medarbetarna inte upplever en förändring längre.

### **Tillkännagivanden**

Författarna vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter på XY Energy Organization, utan er hade inte denna studie varit möjlig. Författarna vill också rikta ett extra tack till HR i denna studie då hon bistod med all väsentlig information för att kunna utföra studien genom en gedigen intervju och även bistått med material från ledarskapsutvecklingen. Ytterligare vill vi rikta stort tack till XY Energy Organization som organisation som bistod med avvarad arbetstid för medarbetarna för att göra denna studie möjlig.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Lars Ishäll som bistått med feedback under uppsatsens gång.

## Referenslista

- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Beck, R. & Harter, J. (2014, 13 mars). Why Good Managers Are So Rare. *Harvard business review*. Hämtad från <https://hbr.org>
- Boaden, R. J. (2006). Leadership development: does it make a difference? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(1), 5-27.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2.uppl.). Malmö: Liber.
- Couch, M., & Citrin, R. (2018). Retooling leadership development. *Strategic HR Review*, 17(6), 275-281.
- Crossan, M., Lane, H., White, R. & Klus, L. (1996). The improvising organization: Where planning meets opportunity. *Organizational Dynamics*, 24(4), 20-35.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Den Dekker, W. (2013). *Global mindset and leadership effectiveness*. London: Palgrave Macmillan.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Deters, J. (2017). *Global leadership talent management. Successful selection of global leadership talents as an integrated process*. Bingley, UK: Emerald Publishing.
- Dinh, J. E., Lord, R.G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

- Eriksson, A., Skagert, K., & Dellve, L. (2013). Utveckling av hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap—Erfarenheter av att arbeta med interventioner utifrån ett arbetsmaterial. *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), 793-798.
- Feser, C., Nielsen, N., & Rennie, M. (2017, augusti). What's Missing in Leadership Development. *McKinsey Quarterly*. Hämtad från <https://www.mckinsey.com>
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Monterey, CA: Brooks Cole.
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey Quarterly*, 1(1), 121-126.
- Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Holmstrom, S., Karanika-Murray, M., & Tafvelin, S. (2016). Improving organizational learning through leadership training. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 115-129.
- Hultman, G. (1981). *Organisationsutveckling genom ledarutbildning: en utvärdering av skolledarutbildningens första utbildningsomgångar* (Doktorsavhandling). Pedagogiska institutet, Linköping universitet, Linköping, Sverige.
- Jerkedal, A. (1967). *Top Management Education: An Evaluation Study*. Stockholm: Personaladministrativa Rådet.
- Kelloway, E., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 355-362.
- Kessler, E. H., & Wong-Mingji, D. J. (2009). *Cultural mythology and global leadership*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Kragt, D., & Guenter, H. (2018). Why and when leadership training predicts effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 406-418.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.



- Lindeberg, T., & Månson, B. (2000) *HRM i Sverige och Europa – resultat- rapport från Cranfieldundersökningen 1999-2000* (IPF-rapport, nr 44). Uppsala: Institutet för Personal- och företagsutveckling.
- Loew, L. (2015, augusti). The State of Leadership Development 2015: The Time to Act is Now. *BrandonHall Group*. Hämtad från <http://www.brandonhall.com>
- Longenecker, C. O., Simonetti, J. L., & LaHote, D. (1998). Increasing the ROI on Management Education Efforts. *Career Development International*, 3(4), 154-60.
- MacFadyen, J. S. (2014). Design Thinking. *Holistic Nursing Practice*, 28(1), 3-5.
- Merriam, S. B. (1993). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.
- Nilsson, P. (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet: Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer* (Doktorsavhandling). Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Umeå, Sverige.
- Parment, A. (2009). *Generation Y – framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Liber: Malmö.
- Popper, M. (2005). Main principles and practices in leader development. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 62-75.
- Rantatalo, O., Haake, U., Lindberg, O., Sparrhoff, G., & Bäck, T. (2016). Den pluralistiska ledarskapsforskningen: en översikt över svenska avhandlingar om ledarskap 2003-2014. *Nordiske organisasjonsstudier*, 18(3), 3-29.
- Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2017). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 552-572.

- Russon, C., & Reinelt, C. (2004). The results of an evaluation scan of 55 leadership development programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 104-107.
- Svennerstål, H. (1996). *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling* (Doktorsavhandling). Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm, Sverige.
- Thomas, G. (2016). *How to do your case study: A guide for students and researchers* (2nd ed.). London: SAGE.
- Williams, L. (2012). What agile teams think of agile principles. *Communications of the ACM*, 55(4), 71-76.
- Wentworth, D., & Loew, L. (2013, oktober). Leadership; The State of Development Programs. *BrandonHall Group*. Hämtad från <http://www.brandonhall.com>
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Willig, C. (2010). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (2. uppl.). Berkshire: Open University Press.
- 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 Studies*, 6(3-4), 50-66.

## Bilagor

### Bilaga 1: Första kontakt med företag

Hej,

Vi är två studenter som studerar HR-programmet på Jönköping University och håller just nu på att skriva vår kandidatuppsats. Det område vi har valt att undersöka är ledarskap med fokus på medarbetares upplevelse. Det vi hade velat göra är att undersöka just er organisation för att se hur anställda ser på ert ledarskap.

För att genomföra studien hade vi önskat att först ha ett samtal med någon som har koll på ledarskapet i organisationen, vilka utbildningar ledare genomgått, hur ledningen själva ser på sina ledarskapsstrategier, vad ni vill åstadkomma med ledarskapsinsatsen som vi förstått att ni nyligen genomgått osv. Den intervjun hade därefter legat till grund för utformningen av frågeformuläret för att senare kunna jämföra svaren och därigenom finna eventuella likheter och skillnader i upplevelsen.

Vi kommer be om att få spela in samtliga intervjuer och samtal för att kunna sammanställa all information, samt för att kunna analysera svaren vi fått in ordentligt. Samtliga personer som deltar kommer självfallet vara anonyma och vi kommer i övrigt följa de riktlinjer som vetenskapsrådet föreslår rörande etiska aspekter. Allt material som samlas in kommer behandlas konfidentiellt och behandlas på ett sådant sätt att inga oberoende kommer kunna ta del av det. Du som frivilligt deltar har rätt att avbryta intervjun när som helst under dess gång och det insamlade materialet kommer endast användas för examensarbetet. Så fort transkriberingen är klar kommer allt material att förstöras och ni som deltar har rätt att ta del av resultatet om ni skulle vilja.

Har ni frågor angående studien är ni varmt välkomna att kontakta oss

Med vänliga hälsningar

Amanda Schill och Julia Firdén

[amanda.schill@hotmail.com](mailto:amanda.schill@hotmail.com) [juliafriden@gmail.com](mailto:juliafriden@gmail.com)

## Bilaga 2: Intervjuguide till förstudie

### Information

- Syftet med studien
- Genomförande
- Vad studien kan bidra med

### Sekretess

- De intervjuade likväl företaget är anonyma i hela studien.
- Fråga om det är okej om intervjun spelas in och vad syftet med detta är.
- Intervjun är helt frivillig och kan avbrytas närsomhelst- då kommer all insamlad data förstöras.
- Materialet kommer hanteras konfidentiellt och senast den 31 maj 2019 kommer alla inspelningar och allt transkriberat material förstöras.
- Vid förfrågan är du välkommen att ta del av studiens resultat.

Tabell 2. Teman och beröringsområden vid förstudiens ostrukturerade intervju

Teman	Exempel på följdfrågor
Omfattning	Vem ansvarar? Hur lång/stor var insatsen? Vilka chefer var med?
Syfte	Varför gjorde man den? Vad ville man uppnå?
Innehåll	Vilka metoder har man utgått från? Hur har man gått tillväga? Togs närvaro av deltagare?
Analys	Var man nöjd med utfallet? Uppnådde man det önskvärda? Hade något kunnat förbättras?

## **Bilaga 3 - intervjuguide**

### **Information**

- Syftet med studien
- Genomförande
- Vad studien kan bidra med

### **Sekretess**

- De intervjuade likväl företaget är anonyma i hela studien.
- Fråga om det är okej om intervjun spelas in och vad syftet med detta är.
- Intervjun är helt frivillig och kan avbrytas när som helst- då kommer all insamlad data förstöras.
- Materialet kommer hanteras konfidentiellt och senast den 31 maj 2019 kommer alla inspelningar och allt transkriberat material förstöras.
- Vid förfrågan är du välkommen att ta del av studiens resultat.

### **Bakgrund:**

Hur gammal är du?

Berätta om din yrkesbakgrund.

Vad jobbar du med på XY Energy Organization?

Hur länge har du jobbat på XY Energy Organization?

Hur länge har du haft din nuvarande chef?

**Information****Förberedelser och integrering:**

Hur fick ni information kring utvecklingen?

Var syftet med utvecklingen tydligt även för er?

Fick ni vara med och utvärdera ledarskapsutvecklingen?

**Ledarskapsegenskaper****Ansvar:**

Beskriv ansvarsfördelningen på din avdelning.

Upplever du att detta förändrats sen ledarskapsutvecklingen?

**Aktiv:**

Hur skulle du beskriva din chefs egenskaper som ledare?

Om du skulle beskriva din chefs ledarskap efter ledarskapsutvecklingen – vilken är den största förändringen?

Upplever du att din chef är mer involverad i avdelningens arbete gentemot innan ledarskapsutvecklingen?

**Innovation:**

Berätta hur ni arbetar med nya idéer/innovation på arbetet?

Hur upplever du att dina idéer tas emot av din chef?

Upplever du en förändring i arbetet kring idéer och innovation sedan ledarskapsutvecklingen?

**Kundservice:**

Berätta hur din chef arbetar med kund

Upplever du att kundarbetet förändrats i företaget sedan ledarskapsutvecklingen?

### **Chefsuppfattning:**

Hur uppfattar du din chef?

Har du upplevt en förändring i hur din chef är gentemot dig eller dina kollegor sedan ledarskapsutvecklingen?

### **Organisationskultur**

#### **Värderingar:**

Vad upplever du är XY Energy Organizations värderingar?

Har de tydligt kommunicerats ut till dig vad dessa värderingar innebär?

Upplever du att de har blivit tydligare efter ledarskapsutvecklingen?

Hur upplever du att man förhåller sig till dessa värderingar i det vardagliga arbetet?

#### **Gemenskap:**

Beskriv ert arbete med andra avdelningar inom företaget.

Hur skulle du beskriva företagets sammanhållning?

Hur upplever du att din chef arbetar med att få er att sträva mot gemensamma mål?

Har arbetet mot gemensamma mål förändrats efter ledarskapsutvecklingen?

### **Kommunikation**

Hur upplever du att kommunikationen på ert företag fungerar?

Hur upplever du ert arbete med feedback inom organisationen?



Hur upplever du att kommunikationen är idag jämfört med några år tillbaka?

Hur upplever du att din chef arbetar med att bemöta feedback?

### **Medarbetarutveckling**

Upplever du att din chef aktivt arbetar för att utveckla dig som medarbetare?

Har detta förändrats efter ledarskapsutvecklingen?

Är det några specifika saker du upplevt att din chef tagit med sig till avdelningen efter ledarskapsutvecklingen?

Hur upplever du att förändringen har påverkat dig och ditt arbetssätt?

### **Övrigt**

Är det något annat du vill ta upp i relation till att din chef har varit med i denna ledarskapsutveckling?