



**Upplevelser och förändringar i rollen som ledare och hos
individen under samt efter genomgången kurs i UGL**

Utveckling av Grupp och Ledare

Anna Hjertell och Marie Krabbsjö

**Psykologi, Uppsatsarbete 15hp
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst**

Vårterminen 2020

Handledare: Ali Kazemi

Examinator: Petri Kajonius

**Upplevelser och förändringar i rollen som ledare och hos individen under
samt efter genomgången kurs i UGL**
Utveckling av grupp och ledare

En sökning på ledarskapsutveckling via Google och databasen APA PsycInfo renderar sammanlagt drygt 200 000 träffar. Detta tyder på ett stort intresse för ledarskapsutveckling. Syftet med uppsatsen är att studera hur deltagare tar sig an uppgiften att bearbeta samt eventuellt vidareutveckla upplevelser samt förändringar som tar plats under och efter en UGL kurs. Frågeställningarna berör ämnen runt hur de i sin ledarroll arbetat med inhämtade kunskaper och hur de som individer upplever att de har påverkats. Vi intervjuade sex ledare från mellersta och södra Sverige som deltagit på en UGL kurs under 2019. Vi använde oss av en semistrukturerad intervju där valet föll på att bearbeta insamlad empiri med hjälp av en tematisk analys. Det som framkom när det gällde ledarrollen var utveckling av tydlighet, trygghet samt effekter av det egna ledarskapet och behovet av användbara verktyg. Det mest utmärkande på det individuella planet var att deltagarna upplevde att de fick kunskaper om sig själv. Grupputvecklingens betydelse var ett ämne som de flesta frekvent återkom till under intervjuerna. Trots det ringa, men ändå väl geografiskt spridda respondentdeltagandet, har vi fått ett relativt fylligt resultat. Detta gav insyn i deras upplevelser av hur kursen har påverkat dem, kunskaper de förvärvat som ledare och inverkan det haft på dem som individer.

Nyckelord: UGL, upplevelsebaserad, ledare, ledarroll, ledarskap, grupputveckling, dynamik, egen individ, personlig utveckling, semistrukturerad intervju, tematisk analys

Experiences and changes in the role as a leader as well as in individuals during and after a course in UGL

Development of group and leader

When searching for leadership development at Google and the database APA PsycInfo you get a about 200,000 hits. This indicates interest for the subject. The purpose of this essay is to study how the participants handle the processing and possible further develop experiences and changes that takes place during and after a course in UGL. The issues concern topics about how they, in their role as a leader, have worked with obtained knowledge. The issues concern topics about how they, in their role as a leader, have worked with acquired knowledge and the effect on them as an individual. We interviewed six leaders from central and south part of Sweden who, during 2019, has participated in a UGL course. We used semi-structured interviews and choose to process the collected data using a thematic analysis. The most important thing that emerged about the role of the leader were the development of clarity, security and the effects of the individual leadership and the need for useful tools. The most characteristic on an individual level was gaining good knowledge about yourself. Group development was the topic that most frequently were mentioned during the interviews. Despite the small but well geographically dispersed participation of respondents, we provide insight into their experiences of how they got affected by the course, knowledge they acquired as leaders and the influence it had on them as individuals.

Keywords: UGL, experience-based, leader, leadership role, leadership, group development, dynamics, individual, personal development, semi-structured interview, thematic analysis

Personligt förord

Tack till alla som på olika sätt har bidragit till genomförandet av denna uppsats. Vi tackar varandra för draghjälp, idogt arbete, visat tålamod och överseende med varandras egenheter. Tack till vår handledare Professor Ali Kazemi för konstruktiv handledning. Astrid Olsson på biblioteket, Högskolan Väst, som på ett varmt och tillmötesgående sätt utökade våra kunskaper i att söka i databasen PsycInfo. Tack till nära o kära för uppmuntran, visad tilltro till vår kapacitet och förmåga att genomföra detta. Även för förtäring samt upplåtande av tillflyktsplatser när utrymmet hemma blev för trångt. Stort tack till våra korrekturläsare för hjälpen samt för deras snabba insatser!

Upplevelser och förändringar i rollen som ledare och hos individen under samt efter genomgången kurs i UGL, Utveckling av grupp och ledare.

En sökning via Google (<https://www.google.com>) på ordet ledarskapsutveckling ger 187,000 träffar, söker man på den engelska motsvarigheten, leadership development, på APA PsycInfo (<https://www.ebsco.com>), som är en databas för vetenskapliga artiklar inom psykologi och beteendevetenskap, blir antalet träffar 15,200. Detta tyder på ett stort intresse för ledarskapsutveckling. Sådana utvecklingsinsatser sägs ge bland annat en ökning av den organisatoriska gruppens gemensamma prestationsförmåga och en ökad potential för en effektiv satsning på ledarroller och deras utvecklingsförlopp. Detta har även beskrivits som ”alla former av tillväxt eller utvecklingsstadium i livscyklerna som främjar, uppmuntrar och hjälper till att utöka kunskap och kompetens som krävs för att optimera en ledarpotential och -prestation” (Collins & Holton, 2004, s.1). Sökresultaten kan även spegla Söderhjelm m.fl. (2018) om att det i hela världen läggs mellan 15 och 50 miljarder dollar på ledarskapsutveckling årligen och baseras på en allmän uppfattning av att detta har en avgörande inverkan. De vill även försöka skapa förståelse för hur ledare och medarbetare påverkas av ledarskapsutvecklingsprogram samt vilka mekanismer som är involverade i processen. De uppger att detta inte är undersökt tidigare. De presenterar även fakta från Ledarna, som är en svensk facklig organisation för chefer (<https://www.ledarna.se>), om att det 2014 fanns en halv miljon människor i Sverige som sitter i ledande positioner. 50 procent av dessa anser att det är mentalt krävande att ha ledande positioner och 40 procent uppger att de inte hinner ta sitt ledaransvar gentemot sina medarbetare. Från deras sida vore det därför önskvärt att kunna lägga mer tid på att utveckla sina ledarskapsförmågor än administration.

Författarna anser därför att det finns indikationer om vikten av att erbjuda ledarutvecklingsprogram som förbättrar ledarskapsförmågorna, vilka även bör vara tidseffektiva.

Då detta är ett stort och intressant område väckte det vår nyfikenhet om hur ledare går till väga för att uppnå de olika målen i ledarskapsutvecklingskurser och hur de påverkas av detta på ett personligt plan.

Tidigare forskning om ledare- och ledarskapsutveckling

För att skapa en förståelse för det vi ämnar undersöka har vi gjort en sammanställning av sådant vi tyckt varit relevant för vår studie. Detta berör till exempel en distinktion mellan ledar- och ledarskapsutveckling. Vi tittar även på effekter av ledarskapsutveckling och UGL, vikten av utvärdering, identitet i kontexten av ledarskapsutveckling och vilka förändringar

och känslor som kan involveras samt lite om vad UGL handlar om. Därutöver gör vi en tillbakablick på lite av vad som publicerats på ledar- och ledarskapsutvecklingsfronten under 2000-talet.

Individen som ledare, den sociala kontexten och ledarrollen

Day (2000) vill visa hur socialt och humant kapital byggs upp och påvisa dess relevans för såväl praktiserandet av som forskningen inom ledarskapsutveckling. Ledarskapsutveckling är av stort intresse vilket syns bland annat genom antalet vetenskapliga publikationer i ämnet. Ledarskapet ses även som en konkurrensfördel. Författaren påpekar att det är skillnad mellan ledar- och ledarskapsutveckling i vad de syftar till att utveckla. Ledarutveckling syftar till att ge individen träning, kunskaper och färdigheter medan ledarskapsutveckling syftar till att utveckla en kollektiv kapacitet och är därför mindre beroende av de enskildas position i organisationen eller typiska uppgifter för organisationen. Traditionellt så har ledarskap setts på som en färdighet som individen besitter och forskningen fokuserar på individen som ledare, även om utbildningen sker för att utveckla individen. Ledarskapet är inte en individuell förmåga utan handlar om den sociala och organisatoriska miljön och är en komplex interaktion mellan denna miljö och ledaren, vilket påvisas av närmare 50 års forskning. Därmed konstaterar författaren att ledarutveckling syftar på individen och att utveckla denna som person medan ledarskapsutveckling syftar till relationer och att utveckla sociala interaktioner.

Socialt kapital består av tre dimensioner, den strukturella, den relationella och den kognitiva. I den relationella dimensionen ingår tillit. Tillitsfullhet är ett individuellt attribut, vilket belyser vikten av att utveckla både ledare- och ledarskap. Ledarutveckling kan ses som ett sätt att utveckla självförståelse och identitet. Ledarskapsutveckling däremot som utveckling av förståelsen för relationer med andra, de sociala sammanhangen i arbetet samt självförståelsen i förhållande till sociala och organisatoriska handlingssätt. Idag handlar ledarskapsutveckling ofta om att låta ledaren utvecklas i samklang med sitt eget arbete. Både ledarutveckling och ledarskapsutveckling är ofullständiga var för sig och behöver därför kombineras.

Cangemi m.fl. (2008) skriver att de tillsammans har över 100 års erfarenhet av att arbeta som ledare. I denna artikel ger de svar på, utifrån sin erfarenhet, vilket det verkliga arbetet är som en ledare utför och vilka de väsentliga aspekterna är som människor lägger i rollen som ledare. Att komma fram till det rätta sättet är inte deras mål med studien utan avsikten är att fånga det praktiska arbetet snarare än det teoretiska och där det är den mänskliga sidan av

arbetet det fokuseras på. Deras sammanfattning blir att ledaren behöver få med alla på tåget till att sträva mot att uppfylla mål och visioner och att skapa bra relationer med en humanistisk arbetsmiljö genom självmedvetenhet. När ledaren förstår sig själv skapar det en större förmåga att förstå andra samt en insikt om att lärande och utveckling är en livslång resa, inte ett mål i sig självt. Därför är det viktigt för en organisation att alla medlemmar får utvecklas och detta för att befintliga ledare skall nå sin högsta potential samt att det inom organisationen skall tas tillvara på medarbetare som har ledaregenskaper.

Kommunikationen är viktig genom hela organisationen och det är ledaren som skall skapa ett klimat där alla vågar komma till tals, uttrycka sina åsikter och tankar. Ledaren ses ofta som en förebild så dennes beteenden eller ageranden speglar av sig på andra i organisationen. Den emotionella intelligensen är viktig då den sägs stå för 60 % av arbetsprestandan hos en ledare. Samla in och skaffa information för att strategiskt kunna analysera och göra väl underbyggda beslut är viktigt. När det kommer till risktagande, kan strategisk information vara viktigt och att det finns uppmärksamhet riktad på såväl nutid som framtid. Vilja, förmåga att förändras samt innovation är viktigt för organisationen och framdriften av detta står ledaren för.

Larsson m.fl. (2003) skriver att ledarskap förstås med hjälp av flera samverkande faktorer som att samspel mellan ledaren och det aktuella sammanhanget formar det faktiska ledarskapet. Två primära huvudklasser för kvaliteter hos ledare är grundläggande förutsättningar och önskvärd kompetens. Modellen innefattar även fyra önskvärda modeller såsom: Uppgiftsrelaterad kompetens som handlar om ledarens förmåga att ha nödvändig kompetens i förhållande till uppgiften. Ledningsrelaterad kompetens, att inom organisationen tillämpa dess formella regler, planera, organisera, samordna aktiviteter, prioritera, fatta beslut, kontrollera samt uppföljning. Den extraorganisatoriska ledningsaspekten är att försöka vara objektiv i sin syn på organisationen, vara observant på omvärldshändelser och förstå dess effekter. I övrigt innefattas även flexibilitet som social kompetens. Att vara balanserad, ha en förmåga att hantera stress, vara problemfokuserad i sin hanteringsförmåga, besitta en intellektuell kapacitet samt klara av känslomässig hantering är inkluderat.

Effekter för ledarskapet, individen och ledarrollen

Inom ledarskapsutveckling lyfts många aspekter fram. Spiers m.fl. (2010) beskriver hur ledarskapsutvecklingsinsatser har ökat de senaste 30 åren. Numer innefattas individuell självreflektion som förbättring av ledarskap på alla nivåer, samtidigt som då grupprocessen förstärker lärandet. Författarna anser att insatserna, för att skapa bredd i utbildningarna, behöver använda sig av alla nuvarande befintliga teorier. Detta för att alla individer och

organisationer sägs vara unika i sitt slag och därför behöver mer skräddarsydda utbildningar, samt att det behövs kontinuitet i utbildandet. De anser även att ledarskap är en process istället för en hierarkisk position. En förändring sägs ha skett mot ett lärande för att skapa flexibilitet samt anpassningsförmåga i stället för att lära ut olika teorier för ledarskap.

Ledarskapsprogrammet som använts i den här undersökningen var tänkt att utveckla ledarskapet inom nio sjukvårdsregioner i Kanada för en strävan mot att alla skulle arbeta gemensamt över alla nivåer och då även mot ett gemensamt mål. Efter tre års studier dras slutsatsen att effekten av denna insats verkar leda till att de hamnar i ett moment 22.

Deltagarna upplevde att det först behövde ske en förändring i organisationen för att de själva sedan skall känna att de är villiga till en egen förändring. Organisationen kan inte förändras om individerna som går programmet inte går med på att förändras först. I undersökningen framkom även att det fanns en ökad cynism, känslomässig utmattning samt utbrändhet bland ledarna.

Arnulf m.fl. (2016) har valt att göra en studie eftersom de upplever att det utifrån deras vetenskap har gjorts väldigt lite eller ingen forskning alls på de negativa effekterna av ledarskapsutveckling. De vill se om och i så fall vilka typer av ofördelaktig inverkan de kan hitta. Samtidigt vill de påpeka att det finns ett allmänt klagomål som riktas mot akademisk utbildning som talar för att den personliga ledarskapsutbildning som finns tillgänglig där inte levererar praktiskt användbar kunskap. Det är istället personlighetskaraktäristika och kunskaper man tillskansar sig utanför den akademiska världen som leder till goda resultat hos den enskilde ledaren. Detta för in dem på spåret att ledarskap kanske kan vara en medfödd förmåga. Det författarna lyfter som kan vara negativa effekter är om en persons kapacitet att verka i sin ledarskapsroll förminskas eller att det indirekt inskränker organisationernas kapacitet genom resursslöseri eller en urholkning av tilltron till utvecklingsinsatser. De föreslår flera anledningar till att man misslyckas med ledarskapsutveckling, till exempel otydlighet om målen med insatsen, dåliga inlärnings- och utbildningsförhållanden, intetsägande innehåll, att olika metoder blandas, missriktad sammansättning av innehåll. Brist på praktisk träning, bristande uppföljning samt undermålig feedback kan även det orsaka misslyckanden. Författarna skriver att ledare kan förledas att tro att utvecklingsinsatser kan vara ett gynnsamt val för karriären, vilket gör det lätt att tacka ja till deltagande. Engagemang samt upplåtande av personlig information gör att man kan förmoda att detta är för ens eget bästa men uppgifter skulle kunna användas på ett missgynnande sätt samt kränka den personliga integriteten. Detta skulle i sin tur kunna leda till en missad befordran, avslöjande

av personliga angelägenheter, någon använder kunskapen om personen när det gäller misshälligheter eller kamp om makt inom den egna organisationen. Författarna använde sig av kvalitativa intervjuer med respondenter som hade förstahandsupplevelser av negativa effekter av kurser i ledarskapsutveckling för sin studie.

Ekegren och Dåderman (2015) uppger att de hittat studier som stöder att det nästan finns en blind tro på bra resultat av LUP (ledarskapsutvecklingsprogram). Effektiviteten av dem är dock inte alltid så välkänd. Deras undersökning görs för att ta reda på om LUP verkligen är ett effektivt sätt för utveckling av ledarskapsintelligens och i så fall i vilken grad. Författarna vill undersöka om eller vilken effekt UGL kan ha på olika ledarskapsintelligenser såsom spirituell intelligens (SQ, självmedvetenhet, värdeskapande och mening), emotionell intelligens (EQ, empati samt relationsbyggande), samt rationell intelligens (RQ, logiskt, strukturellt och analytiskt tänkande). Dessa intelligenser skriver de behöver vara i balans för ett bra ledarskap. De säger att de hittat litteratur som stöder att praktiserande av till exempel SQ skulle kunna leda till transcendens, personlig transformation eller överlag en större förståelse för helheten, vilket torde kunna utvecklas med hjälp av självmedvetenhet, dialog, reflektion samt feedback. Författarna gjorde en kvantitativ undersökning av intelligenserna på 125 respondenter, direkt före, direkt efter UGL samt efter 6 månader. Alla tre SQ, EQ samt RQ visade sig vara högre efter UGL och höll i sig även efter 6 månader.

Söderhjelm m.fl. (2018) har undersökt hur ledare och medarbetare påverkas av UGL/UL. De fann att huruvida effekterna blir positiva eller negativa hade att göra med ledarens förtroende för sin roll att leda samt hur medarbetarna tog emot de nya kunskaperna som ledaren efter kursen implementerade i sitt arbete. Generellt visade studien att ledarna fick ett ökat förtroende för sin roll som ledare och att de flesta av medarbetarna verkade få ett ökat förtroende för ledaren.

Utvärdering av kunskaper och effekter

Att utvärdera insatserna för att se vilka resultat som har uppnåtts sägs i flera studier vara problematiskt. Avolio m.fl. (2010) skriver att det finns studier som påpekar att undersökning bör göras på effekterna för organisationen utav insatserna i ledarskapsutveckling. Endast 10–20% av organisationerna sägs göra detta. Enligt Watkins m.fl. (2011) är det kunskapsöverföringen, i förändrat beteende hos ledaren eller i resultat för organisationen, som ofta mäts och forskning visar att denna överföring ofta är problematisk och att det föreligger svårigheter med att överföra teorier till praktiken. Dagens ledarskapsutveckling blir allt mer

komplex och inläring hos ledarna sker inte bara genom utbildningar utan fås även genom erfarenhet och reflektion.

Collins och Holton (2004) skriver att många organisationer ser fördelarna med ledarskapsutveckling men att det behövs mer forskning angående effektiviteten i insatserna. Effekterna av ledarskapsutveckling utvärderas inte alltid utan antas bara ge effekt. Varför det görs antaganden istället för utvärderingar kan bero på komplexiteten i kunskapen som förvärfvas, samt att kunskapen skiljer sig åt mellan ledare då ledarskapet bland annat bygger på erfarenhet, arbetsuppgifter och utmaningar. Det är vanligt att effekterna mäts på individnivå och att det saknas utvärderingsmetoder som mäter effekter på organisationsnivå.

Författarna presenterar resultatet av en meta-analys bestående av 83 artiklar som publicerats mellan 1982–2001 där chefs- och ledarskapsutveckling undersöks. Sammantaget visade sig de flesta ledningsutvecklingsinsatserna ha måttligt till mycket effektiva resultat. Mätningarna är gjorda på följande resultat kategorier: kunskapsmål, arbetsrelaterat beteende samt materiell prestationsnivå. Få studier utvärderar resultat på system- eller organisationsnivå varför det är svårt att avgöra den kritiska effektstorleken. Författarna säger dock att sammanfattningsvis visade det sig finnas insatser som varit otroligt effektiva medan andra misslyckats totalt. Så den här metaanalysen visar att organisationer kan känna sig trygga med att deras ledarskapsutvecklingsprogram kommer att ge bra resultat om de gör rätt insatser för rätt personer i rätt tid.

Förändringar i identiteten hos ledare och individ

Vi har valt att fokusera på individen och vad som, på det personliga planet, upplevs ha påverkats av ledarskapsutvecklingen. Zheng och Muir (2015) skriver om identitet och att den består av vem vi anser att vi är, vem vi är tillsammans med andra och vem andra upplever att vi är. Identiteten påverkar vad och hur vi gör olika saker. Erfarenheter, självuppfattningar och värderingar är sådant som bygger upp en identitet, den är även beroende av vilken roll eller kontext vi befinner oss i. En person kan således ha många identiteter, ledaridentitet är en roll som består av vad vi lägger i att vara en ledare och hur vi ser på den rollen. Tidigare forskning fokuserar ofta på att utveckla färdigheter men om det är motivationen bakom och kunskapen om sig själv som gör att en person vill utvecklas är inte lika utforskat. I takt med att färdigheter utvecklas så utvecklas också identiteten. Forskningsfrågan belyser skapandet av ledaridentiteten i samband med ledarskapsutveckling. Identitetskontrollsteorin belyser hur identiteter förändras och att förändring sker när individens uppfattning av att en viss identitet inte motsvarar hur andra tolkar den.

Inom forskningen finns tre olika inriktningar, i den första inriktningen menar man att ledaren och dennes följare befinner sig i något av dessa fyra olika steg/situationer, förhandling, balans, interaktion och konflikt där alla stegen avser ledarens kontra följarnas uppfattning om vad ledaridentiteten innebär. I den andra belyser man innehållet i vad som förändras när utvecklingen av en ledare formas och i den tredje anses att ledarskap bör förstås som en social process och därför utforskas i den sociala kontexten snarare än på individnivå. Tre kategorier framkom av analysen. Utvidgande av sina gränser, respondenterna tog på sig en ny roll som ledare och därigenom förändrade sina beteenden och tog på sig andra uppdrag eller roller. Erkännande av beroende, respondenterna gick från att se sina egna tankar och tyckanden till att istället ta in andra personers tankar, tyckande och de samverkade mer. Större kritiskt tänkande, ifrågasätta syftet med att leda andra och varför deltagarna ville leda. Att skapa en transformation hos sig själv, nå fram till en ny definition av ledarskapet, förändrade sättet deltagarna värdesatte sig själv som ledare. Detta gav bättre självkänsla. Efter det rapporterades det ofta om att deras självkänsla stärktes ytterligare när de vågade kliva ur sina komfortzoner, ta sig an nya utmaningar, uttrycka sina åsikter eller leda grupper.

Vilka andra effekter kan då skapas när identiteten förändras genom ledar- och ledarskapsutveckling? Nicholson och Carroll (2013) studie handlar om att utforska upplösande av identitet (identity undoing) och individens upplevelser av detta. Betydelsen av ordet utveckling är tudelad, dels betyder det växande men det betyder också upplösande. Författarna vill här belysa upplösandet och de känslorna av rädsla och förlust som detta kan föra med sig. Resultatet av studien är att i alla grupper framkom fem former av upplösande av identiteten. En omskakad identitet, som innebär att man vacklar, hamnar i ett lättare kaos och går i affekt. En splittrad identitet skapar känsla av hot, smärta och sönderfall. En identitet där man släpper taget handlar om att det uppmuntras och stöds av facilitatorerna att deltagaren aktivt skall släppa taget om delar av sin identitet. Ett famlande efter en ny identitet, kan skapa en känsla av hjälplöshet och en frustration över att inte hitta sina individuella och kollektiva identiteter. Till slut fick de prova på att ta på sig olika identiteter vilket en del av deltagarna fann upplivande medan andra hade svårigheter att utföra det.

Överblick över utveckling av grupp och ledare (UGL)

Söderhjelm m.fl. (2018) har behandlat två av Sveriges mest etablerade och utbredda ledarskapsutvecklingsprogram, UGL samt UL, vilka är utformade av Svenska Försvarsmakten och det uppges att drygt 150 000 personer deltagit de senaste 30 åren (<https://www.fhs.se>). Dessa är inte utformade för en specifik organisation. Ledarskapets betydelse är väl etablerat

inom forskning, vad gäller att kvalitén korrelerar med medarbetares självupplevda hälsa, välbefinnande, motivation, nöjdhet/engagemang, prestanda samt teamsamarbete. Saknas gör däremot forskning som utvärderar insatser och eventuella effekter. Största anledningen anses vara att det krävs långsiktiga studier eftersom utveckling sägs ske över tid. För att det skall bli en gynnsam effekt av ledarutveckling så har det att göra med deltagaren och dennes inställning, deras organisation och stödet de får därifrån samt programmet de går.

Ekegren och Dåderman (2015) skriver att några av målen med UGL innefattar att deltagarna bland annat skall kunna förstå en grups utvecklingsstadier samt hur du själv relaterar och förhåller dig till det. Förstå effekten av värderingar och deras påverkan på olika sammanhang samt vilken effekt känslor kan ha på enskilda människor och grupper. Både lärande och reflektion (Appendix A) är viktigt att kunna arbeta med. Skapa sig en förståelse om att olika sammanhang kan behöva olika ledarskapsstilar ett direkt, klart och tydligt språk och att hantera både givande och tagande av feedback ingår (Appendix B). UGL används i syfte att träna på bland annat Kolbs teori, om erfarenhetsinläring, där praktisk erfarenhet är inlärandets fokus, genom att innefatta gränsöverskridande erfarenheter och utbyten inom arbetsintegrerat lärande. Detta sker genom en blandning av teori och upplevelsebaserat lärande.

Rapp Ricciardi m.fl. (2014) uppger att teorin bakom UGL är *FIRO* modellen (grupputvecklingsmodell i tre faser, tillhörighet, rollsökning samt bekräftelse (Jansson & Ljung, 2011)) och under senare år (2008) har även grupputvecklingsteori (*Wheelans integrated model of group development* som består av de fyra faserna tillhörighet och trygghet, opposition och konflikt, tillit och struktur, arbete och produktivitet (Wheelan, 2017)) inkluderats. Ekegren och Dåderman (2015) skriver att kursen är baserad på ny vetenskaplig forskning. Svenska Försvarsmakten, som står för upphovet till UGL, har hämtat grunderna ur Leadership and Management Development Course som Förenta staternas försvarsmakt använde i sin kurs Organization and Effectiveness. En del av marknadsföringen för UGL år 2013 var ”UGL är en totalupplevelse för både hjärta och hjärna” (Ekegren & Dåderman, 2015, s.23) vilket var det som inspirerade dem att undersöka ledarskapsintelligens i samband med UGL

Tillbakablick på en del av senare tids ledarskapsutveckling

Det har skett förändringar i ledar- och ledarskapsutvecklingen och vi refererar till två artiklar vilka är publicerade under 2000-talet. Day m.fl. (2014) skriver att utveckling av vuxna människor innebär flera processer i ett komplext samspel och att då eftersträva att hitta en

metod eller teori är inte rätt väg att gå. Både ledarskap och utveckling behöver få lika mycket fokus i ledarskapsutvecklingen. Utvecklingen sker såväl inter- som intrapersonellt och att det är en process som är longitudinell och som berör flera olika nivåer. Enligt Ardichvili m.fl. (2016) är ledarskapet mer utmanande, globalt och bör vara mer inkluderande och det behöver därför anpassas till att bli mer virtuellt och inkludera allt mer teknik. Ledarskapsutvecklingen behöver anpassas till den nivå som ledaren är på i organisationen samt att fokus bör ligga på det kollektiva ledarskapet.

Om den tidigare forskningen skriver Day m.fl. (2014) att ledarskapsforskningen länge tenderat att fokusera på personlighet och beteende. Utbildningen har således handlat om att förändra eller lära in nya beteenden utifrån redan kända situationer. Dock finns det begränsningar i hur stor förändring som kan åstadkommas när det gäller personlighet och beteenden. Numera handlar forskningen mer om utvecklingsprocesser Ardichvili m.fl. (2016) skriver att det finns en brist på översikter gällande ledarskapsutveckling. Deras sammanställning innefattar dels teorier och nya modeller för befintlig ledarskapsutveckling inför framtiden, dels nya trender inom området. Många artiklar visar att det finns missnöje med målpuffyllanden av olika ledarskapsutvecklings insatser och orsakerna som anges är bland annat att hänsyn till att specifika faktorer i sammanhanget är bristande. Brister i utvärdering och mätning av resultat anges som en tänkbar orsak tillsammans med överdriven tilltro till de existerande kompetensmodellerna. Fokus sägs behöva ändras från individen till kollektivt ledarskap, som team, sammanhang och kontext för ledarskapet.

Resultatet bygger enligt Day m.fl. (2014) på en översikt av studier om ledarskapsutveckling publicerade i tidskriften *The Leadership Quarterly*, under en tidsperiod av 25 år. Insikterna från denna översikt visar att ledarskapsutveckling är en process som pågår under lång tid, är dynamisk samt bestående av flera interaktioner. Processen kan starta tidigt i livet och kan till exempel påverkas av föräldrarna. I denna process använder individen olika färdigheter och påverkas av personlighet och sociala relationer. Det finns olika teorier som redogör för processer om utveckling och dessa bör anpassas för den individuella ledarens behov av utveckling.

Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att undersöka hur ledare arbetar, på ett personligt plan, med sin fortsatta utveckling utifrån sina upplevelser, kunskaper de förvärvar samt insikter de tillskansar sig under en kurs i UGL. Utifrån vårt intresse för ledar- och ledarskapsutveckling, sammanställd litteratur och tidigare forskning formulerades följande frågeställningar (a) Hur ledaren, i sin

roll som chef, har arbetat med kunskaperna denne fick via UGL insatsen och (b) hur de upplever att dessa insatser har påverkat dem som individer.

Metod

Undersökningsdeltagare

För att nå ut till relevanta respondenter vände vi oss till ett företag som bland annat bedriver uppdragsutbildningen UGL. De, i sin tur, skickade ut förfrågan om deltagande tillsammans med ett informationsbrev från oss studenter (**bil. 1**) till 131 av de personer som deltagit i deras kurser. Det överenskomna kriteriet var att det helst skulle gått sex månader, för att deltagarna skulle hunnit få lite distans till kursen, men inte så mycket mer än ett till max två år för att de fortfarande skulle komma ihåg sina upplevelser. Intentionen var att intervjua åtta till tio ledare som enligt Clarke m.fl. (2015) ryms inom ett litet projekt på fem, sex till tio deltagare, vilket anses vara tillräckligt för en tematisk analys. Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015) skriver att sex till åtta respondenter ger en säkerhet för att man undviker individuella inställningar och åsikter.

Förfrågan gav totalt 11 svar, tre tackade för inbjudan men hade på grund av Coronaläget inte möjlighet att hjälpa oss samt en som erbjöd sig men kunde inte ställa upp för intervju inom tidsramen för att intervjuresultatet skall kunna bearbetas och tas med i resultatet. Därav fick vi sju respondenter som vi intervjuade. Dessa blev sedermera sex eftersom en av respondenterna drogs sig ur under processens gång. Valet av respondenter grundar sig på vår forskningsfråga vilket författarna skriver är utgångspunkten för ett urval. De påpekar även att i kvalitativ metod så krävs heller inte att urvalet är representativt för populationen.

Respondenterna i studien har haft ledarroller från sex månader upp till nio år och kommer från mellersta och södra Sverige. Övervägande delen är kvinnor och medelåldern är 44,5 år. Gemensamt är att de alla genomgått ledarskapsutvecklingsprogrammet UGL under de senaste 5–16 månaderna.

Alla respondenter fick informationen att en av oss besitter baskunskaper inom intervjuområdet, vilket kan vara av särskild vikt när det gäller intervjupersoner i ledande ställning (Ahrne & Eriksson-Zetterquist, 2015).

Studiens design

På grund av forskningsfrågans utformning har vi valt en kvalitativ inriktning på vår studie, vilket innebär att vi använder oss av en verbal analysmetod (Patel & Davidsson, 1994).

Kvalitativ forskning

Kvalitativa metoder inom psykologin vill i allmänhet utforska, beskriva samt tolka personliga och sociala upplevelser. Hos vissa kvalitativa forskare ligger den främsta betoningen i hur innehållet sätts ihop för att stegvis bygga upp en sammansatt kunskap (Smith, 2015).

Enligt Patel och Davidsson (1994) är det bra att göra det som går för att försäkra sig om att undersökningen blir så tillförlitlig som möjligt. Ett sätt är att använda till exempel strukturerade observationer eller standardiserade intervjuer där valet för oss föll på semistrukturerad intervju. För att öka tillförlitligheten var vi två som intervjuade, dessa intervjuer spelades in samt att det gjordes anteckningar. Detta benämns som ”interbedömmarrealitet” (Patel & Davidsson, 1994, s. 87) vilket innebär att vår kodning och tematisering behöver stämma överens med det som blev sagt i intervjuerna. Eftersom intervjuerna är bandade så kan vi även gå tillbaka för att säkerställa att vi uppfattat det som sagts korrekt. Ytterligare förstärkning når vi genom att vi bad informanterna om att få återkoppla om vi upplevde att det fanns oklarheter.

Även intervjuareffekt uppstår i dessa sammanhang. För att få till en bra sådan behövde vårt uppträdande leda till att de som intervjuades fick en förståelse för vad som förväntades av dem. Genom upprättandet av en intervjuguide försökte vi säkerställa att vi skulle uppnå så god validitet som möjligt, alltså undersöka det som var vår avsikt att undersöka. Frågorna utformades med hjälp av förförståelse, syfte, forskningsfrågor, teori samt tidigare forskning. Vår handledare granskade vår intervjuguide för att på så sätt öka innehållsvaliditeten.

Förförståelse

Är ett kvalitetsbegrepp enligt Stenbacka (2001) som innefattar kunskap, insikter samt erfarenheter. En av oss har gått UGL 2016 och besitter på det sättet förförståelse. Det innebär att det blir lättare att sätta sig in i respondenternas upplevelser, deras återkoppling till de olika delarna av kursen samt att ställa relevanta följdfrågor. Författaren skriver att förförståelse utifrån förstahandserfarenhet anses mer värdefull än den som benämns som begagnad som härrör sig från litteratur, där det senare sägs vara en ganska vanlig företeelse. Författaren hävdar även vikten av att klargöra att förförståelse finns och att vi reflekterat över eventuella effekter av den.

Objektivitet

Den av oss som inte gått UGL har större möjlighet till objektivitet vilket är en viktig del i forskningsprocessens alla delar. Enligt Eysenck (2016) är ett argument inom forskning att

insamlingen skall vara objektiv men att det är mer realistiskt att utgå från att forskaren skall vara så objektiv som möjligt. Enligt Allwood och Erikson (2017) har objektivitet olika betydelser i olika sammanhang, därför är det viktigt att forskaren redogör för i vilket sammanhang som objektiviteten används. I den samhällsvetenskapliga forskningsverksamheten innefattar betydelsen av objektivitet forskarens egna värderingar och förförståelse. Forskningen innefattar mångfald genom att fenomenet beskrivs utifrån olika relevanta perspektiv samt att forskaren är opartisk om inte partiskheten är till godo för till exempel en svagare part. Objektivitet i resultatet av samhällsvetenskaplig forskning handlar om en intersubjektiv prövbarhet vilket betyder att resultatet skall redogöras på ett sådant sätt att slutsatserna kan bedömas av andra forskare i förhållande till dess rimlighet. Det kan göras genom olika granskningsförfaranden. Många forskare anser att sanningen är objektivitet. Att resultatet präglas av en fullständighet är viktigt men enligt forskarna orimligt att uppnå helt och hållet eftersom människan är begränsad i sina kognitiva resurser och bunden till sin egen kontext. Resultatet önskas präglas av fullständighet i den aspekten att de viktigaste slutsatserna lyfts fram.

Induktiv ansats

Enligt Fejes och Thornberg (2019b) innebär ”i en induktiv ansats drar forskaren generella slutsatser utifrån en mängd enskilda fall” (Fejes & Thornberg, 2019b, s. 24).

Enligt Stenbacka (2001) är reliabilitet i en induktiv studie en noggrann beskrivning av processen där generalisering görs med hjälp av analysen och teorierna. Forskaren skall vara försiktig och klassificeringen av materialet skall komma ur empirin vilket är grundläggande i ett induktivt tillvägagångssätt. Forskningsprocessen behöver vara systematisk och för forskaren medvetandegjord för att sedan kunna beskrivas och presenteras i studien. Kvaliteten i induktiva studier handlar om att forskaren skapar validitet genom att relevanta respondenter väljs ut. Till sist används försiktighet genom att man som forskare medvetandegör processen för sig själv och då kan beskriva processen noggrant. Samspelet mellan respondenterna och forskaren bidrar till en öppen kommunikation vilket är viktigt för kvaliteten.

Kvalitetskriterier

Enligt Fejes och Thornberg (2019a) så råder det inte konsensus bland forskare om vilka kriterier som gäller vid kvalité inom kvalitativ forskning.

I Larsson (2005) kan man läsa om olika kriterier för kvalitativ forskning där han under helhetsframställningen av studien skriver om perspektivmedvetenhet. Detta innebär att det behövs ett teoretiskt perspektiv, alltså en redogörelse för tidigare forskning inom området.

Vilken metodologi som använts, att ett noggrant igenomtänkande över resultaten man fått fram gjorts och hur vi som skriver har påverkat hela händelseförloppet för uppsatsskrivandet. Intern logik tolkar vi som att det handlar om samstämmighet och en röd tråd som skall löpa genom hela uppsatsprocessen. Etiskt värde handlar om god forskningsetik, en avvägning mellan att skydda respondenten och att behålla kvaliteten i studien. Det handlar också om att både forskaren och läsaren skall undvika att dra förhastade slutsatser av resultatet. Forskaren skall värna om sanningen och inte låta sig påverkas av andra.

Anpassningsbarhet är en aspekt som enligt Treharne och Riggs (2014) handlar om hur mycket forskaren har påverkat resultatet med sin förförståelse. Genom att forskaren synliggör sina reflektioner så kan det underlätta för läsaren att utvärdera denna aspekt. I denna studie så har vi olika förförståelse vilket vi anser har gjort det lättare att ifrågasätta de reflektioner och tolkningar som vi gjort under processen. Vi har även arbetat tillsammans för att kunna klargöra för oss själva hur vi tänker runt varje svar vi fått fram från respondenterna. I resultatdelen har vi med stöd av citat visat på vad vi har kommit fram till.

Öppenhet är relevant i all forskning och handlar om tydlighet, möjlighet till replikation av annan forskare samt att empiri presenteras så att läsaren kan uttyda att resultat och slutsatser är underbyggda. Vi har försökt tillmötesgå detta genom att vi i metodavsnittet påvisar hur vi har gått till väga, i resultatet genom att citat har lagts in för att kunna styrka våra tolkningar. Detta borde ge den transparens som behövs. I samma syfte är intervjuguide och informationsbrev bilagda i uppsatsen. Detta för att läsaren skall kunna följa hur informationen har samlats in men också för att ge en insikt i vilken information som har delgivits respondenterna.

Fejes och Thornberg (2019a) skriver att transferabilitet inom kvalitativ forskning handlar om att läsaren skall kunna överföra forskarens tolkning av resultatet som gjorts i studiens kontext till ett annat igenkänningsbart fall i en annan kontext.

Procedur

Vi kontaktade Vd:n för ett företag i norra Sverige som bedriver bland annat uppdragsutbildning i UGL. Denne har i sin tur kontaktat deltagare från senaste årets UGL-kurser med en förfrågan om intresse av att delta i en intervju rörande hur de gått tillväga, på ett personligt plan, med sin fortsatta utveckling utifrån upplevelserna, kunskaperna de förvärvat och insikterna de tillskansat sig under kursen. Detta är ett användbart urvalsförfarande enligt Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015). Varje respondents bidrag är betydelsefullt för studiens resultat, vilket var viktigt att de förstod. Likaså att vi klargjorde på

vilket sätt deras bidrag kommer att användas. Den informationen fick de i olika steg genom mailet från Vd:n, vårt missivbrev och därefter muntligt vid intervjutillfället. Viktigt från vår sida var att visa vårt genuina intresse och förståelse för respondenten för att stärka motivationen för deltagandet hos den som blev intervjuad (Patel & Davidsson, 1994). Genom att be en respondent om förtydligande visar den som intervjuar sitt intresse. För att säkerställa att det som sagts, har uppfattats korrekt, kan man upprepa respondentens ord. Det kan vara bra att tänka på att det kan vara lättare för en person att förklara användningen av ett begrepp istället för att ge en förklaring av begreppet (Ahrne & Eriksson-Zetterquist, 2015).

Kallio m.fl. (2016) vill påvisa vikten av att göra en noggrann utveckling av en intervjuguide. De anser att det behövs en ram eller stomme för hur intervjuerna skall byggas upp. För att öka den semistrukturerade intervjuens objektivitet, resultatens trovärdighet samt minska vår subjektivitet så gjorde vi en noggrann planering av intervjuguiden. Detta genom att använda oss av bland annat insamlad litteratur och tidigare empiriskt material. Rekommendationer ges även om att göra en pilotstudie där man testar intervjuguiden på några utvalda respondenter men tidsutrymme saknades för det i uppsatsförfarande. För att skapa trovärdighet så är det viktigt att beskriva samt bifoga intervjuguiden eftersom det är viktigt med transparens i alla delar av processen i studien.

Instrument/Material

Intervjuguiden (**bil. 2**) består av 24 semistrukturerade frågor. Smith och Osborn (2015) förklarar semistrukturerad intervju med att båda parter för en form för dialog utifrån färdiga frågor men att det finns lite utrymme för modifikation av dem utifrån svaret respondenten ger. Intervjuformen gav även utrymme för att ställa följdfrågor som hjälpte till att fördjupa förståelsen av respondentens svar. Några frågor konstruerade vi själva utifrån att vi behövde lite bakgrundsmaterial samt vårt specifika syfte med studien. Utifrån Baron (2016) studie hämtades några frågor. Dessa är lite modifierade för att passa uppsatsens syfte och frågeställning.

Tabell 1*Redogörelse för frågor*

Ursprungliga frågor	Modifierade frågor
”Din kunskap om dig själv som ledare?”	Hur upplever du dig själv i din egenskap av att vara ledare före och efter UGL?
”Din öppenhet för andra eller hur du svarar på andras åsikter som ledare?”	Hur upplever du att din öppenhet gentemot andra och till exempel deras åsikter har ändrats hos dig som ledare efter UGL?
”Hur du agerar och fattar beslut som ledare?”	Hur upplever du att du agerar och tar beslut som ledare före och efter UGL?
”Hur du visar dina känslor för andra eller säger vad du verkligen tycker, i samband med din ledarroll?”	Har din förmåga att visa känslor efter UGL kursen förändrats och i så fall hur? Har din förmåga att visa säga vad du tycker och tänker efter UGL kursen förändrats och i så fall hur?

Not. De ursprungliga frågorna är översatta från engelska till svenska och hämtade från Baron (2016, s.302)

En del frågor skapades utifrån Ekegren och Dåderman (2015) artikel som beskriver vad eventuella mål med UGL kursen kan vara. Dessa är kopplade till feedback, självreflektion och gruppens utvecklingsstadier och faser.

Vid intervjuens avslut tillfrågades alla respondenter om vi kunde återkoppla om det fanns otydligheter i inspelningen, vilket accepterades. Vi presenterade vår önskan att skicka ut transkriptet av respektive inspelning till berörd deltagare för genomläsning och möjlighet att kommentera, vilket vi gjort. Deltagarna erbjöds även att få den godkända uppsatsen skickad till sig för att de skulle kunna se resultatet av vad de varit med och bidragit till, vilket alla tackade ja till. Slutligen tackade vi för att de har velat ge oss av sin tid och delat med sig av sina upplevelser av UGL, vilket enligt Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015) är lämpligt att ta upp.

Tillvägagångssätt i analys

Induktiv tematisk analys är en textanalys som grundar sig i insamlad data, där syftet är att hålla sig så nära den ursprungliga innebörden av empirin som möjligt. Total induktion är svår att uppnå då man inte helt kan förbise forskarens antaganden. Analysen färgas alltid av forskarens teoretiska förmodanden, kunskapsområde, utbildning, tidigare forskningsupplevelser och vem man är som individ (Clarke m.fl., 2015).

Begreppet tematisk analys är brett och inget är vedertaget för vad den skall innehålla, så ordet innehållsanalys är en vanlig beskrivning för tematisk analys som består av sex faser (Braun & Clarke, 2006).

Tabell 2

Tematisk analys

De sex stegen

Det börjar med att man bekantar sig med den nedskrivna texten, läser den flera gånger, lyssnar igenom inspelningen mer än en gång, kanske gör lite anteckningar medan man lyssnar och läser för att kunna hitta fler meningar med texten än det som uppenbarar sig från början.

Nästa steg blir att sätta etiketter, eller koda, relevanta uttryck/meningar utifrån vår forskningsfråga för att hitta mönster som gör att vi kan gruppera liknande data med varandra.

Därefter samlas koderna ihop för att skapa nyckelteman. Sedan stannar man upp lite, tar ett steg tillbaka, för att se om temana stämmer överens med koderna.

Att varje tema beskriver olika saker, är väl avgränsade men ändå håller sig inom rätt område för forskningsfrågorna. Detta kan leda till att man är nöjd med fynden man gjort men kan lika gärna betyda att man får backa till föregående fas för att leta efter ett nytt tema.

Att definiera och namnge teman samt kort sammanfatta dem blir nästa fas i kartläggningen inför den totala summeringen.

Sista fasen blir då att väva samman den analytiska berättelsen på ett intressant, medryckande sätt. Temana är ramen för framställningen men slutsatsen/resultatet sammanställs av essensen av temana

Not. Braun och Clarke (2006).

Alla intervjuer har lämnat efter sig olika mängd material. Vi har försökt att balansera urvalet så att alla kommer till uttryck men ändå låtit de citat som är mest överensstämmande med vart och ett tema styra urvalet till stor del.

Etiska överväganden

Enligt Rienecker och Stray Jørgensen (2018) gäller samma forskningsetiska riktlinjer för högskolestudenter som för forskare.

För att hitta respondenter har vi kontaktat ett företag som utbildar inom UGL. De håller ca 600 kurser per år. De har i sin tur, för att inte röja identiteten på sina deltagare, skickat ut en förfrågan till deltagare under 2019. De som varit intresserade av att vara med på en intervju, har i sin tur kontaktat oss. Varje respondent har fått ett informationsbrev som står för det som kallas informerat samtycke. Vi berättar om aidentifieringen som görs av all information så att inget kan härledas tillbaka till var och en. Ber om tillstånd att banda intervjuerna för att kunna återge det de säger korrekt. Det vi sedan skrivit ner utifrån inspelningarna skickades till vederbörande för genomläsning och godkännande, vi berättade även att bandningarna förstörs så fort uppsatsen är godkänd. Allt material förvaras under tiden på säker plats samt används endast i forskningssyfte. Information ges även om att uppsatsen kommer att publiceras i DiVa Portal. Deltagande i intervjun är helt frivilligt och att de kunde avbryta sitt medverkande i processen när som helst under arbetets gång. De fick även information om varför vi gjorde undersökningen, vilka vi är, vilken utbildning vi går och var samt hur de kunde nå oss och vår handledare. Det mesta som står i informationsbrevet upprepade vi för varje informant vid intervjutillfället (Ahrne & Svensson, 2015; Rienecker & Stray Jørgensen, 2018).

Resultat

I inledningen beskrev vi UGL samt ledar- och ledarskapsutveckling. Utifrån informationen som framkom i intervjuerna undersökte vi vad i deras utsagor som kunde kopplas till våra forskningsfrågor. Vi började med att ge en sammanfattning av de sex respondenternas upplevelser av inriktningen på kursen. Allt insamlat material avkodades, vilket innebär att bokstaven i början på varje citat indikerar en respondent för att man skall se att det är olika respondenters citat. Dessa bokstäver har inte någon som helst koppling till vederbörande respondent. Citaten återges utifrån vad respondenterna ordagrant sagt i intervjuerna och dessa är nedskrivna utifrån deras talspråk.

Kursens inriktning utifrån deltagarnas uppfattning

Ord respondenterna hade för att beskriva vad deras upplevelser var av kursens inriktning var, skapa tydlighet, trygghet, individuell utveckling i ledarskapet och ledarrollen, insikter om

ledarskapets effekter och verktyg för att hantera dessa. S säger ”mycket genom insikt om hur jag påverkar andra hur jag leder och styr mycket utan att tänka på det å sen också knep å redskap hur man skall kunna göra det”. Kunskap om grupputveckling, gruppdynamik och individers olikheter. BG säger ”mycket det här hur man skall jobba i grupp och hur olika man är”. Att hantera konflikter var även det en del av vad som ingick i kursen enligt deras upplevelse.

Tabell 3

Temat som framkommit av analysen och dess subteman

Grupputveckling och dess dynamik	Ledarrollen	Den egna individen
Grupprocesser	Självreflekterande	Känslomässig påverkan
Feedback	Ökad självinsikt	Ökad öppenhet
Konflikt	Beslutsfattande, eget och i samråd med andra	Hur kursen upplevdes
	Ytterligare ledarskapseffekter av UGL	Kunskapsinhämtning
	Kunskapsöverföring	Fortsatt personlig utveckling
	Effekter av att fler på samma arbetsplats gått UGL	

Grupputveckling och dess dynamik

Grupprocesser

När det kommer till gruppen och dess processer beskrev respondenterna att man kan förstå och förutse skeenden i gruppen samt effekten av sitt eget agerande i den, vilket sammantaget sägs skapa en förståelse för olika reaktioner och händelseförlopp. Eftersom teori vävdes ihop med praktiska övningar fick deltagarna omedelbar insikt i hur teorin skulle appliceras på verkligheten och effekterna det gav när det gällde både sin egen delaktighet i vad som hände i gruppen men även hur man som grupp förflyttar sig mellan de olika grupputvecklingsfaserna och stadierna.

P: Den här enorma förståelsen för hur grupper fungerar i vilka stadier som grupper befinner sig å att de alltid kommer finnas....när en ny person kommer in att gruppdynamiken förändras o så vidare å att alla människor behövs å hur människor fungerar i grupper har varit otroligt bra för mig.

Flera av respondenterna ger uttryck för liknande reflektioner men med lite olika ord. Någon uttryckte kunskaperna som ögonöppnande eftersom det var ett helt outforskat område.

G: En annan stor förändring också varit hur jag såg på, hur jag ser på mig själv och min, min roll i grupper....och hur andra upplever.... när man till exempel tar plats i en grupp och, och väljer att leda en grupp.

Det framkom även att det skapades en trygghet i kännedomen att det skall finnas olika stadier i en grupps utveckling som även ger möjlighet för större objektivitet. Dessa kunskaper och insikter ger förändrat agerande och förhållningssätt gentemot den grupp man leder på hemmaplan.

Feedback

Feedbackområdet berördes av alla respondenter i större eller mindre utsträckning. Alla deltagare på en UGL kurs får öva sig i att ge och ta emot feedback. Även kunskaper om olika sätt att genomföra ovannämnda på ingår.

B:att jag tar mig mer tid för att ge feedback och eftersom jag också har fått bekräftat att folk vill ha feedback.... ja och då att kunna ge det på rätt sätt alltså hur man hur man kan uttrycka sig å så.

Detta gjorde att deltagarna blev stärkta, tryggare och modigare i användandet av att ge konstruktiv feedback vilket även upplevs önskvärt från medarbetarnas sida. En större objektivitet och förståelse för när det kommer till att ta emot feedback gavs det också uttryck för.

S:.....förhoppningsvis lite bättre på å kunna särskilja relevant från icke relevant feedback kritik synpunkter.....det var en jätte nyttigt och det har jag kanske också känt att jag har blivit modigare i att göra... fundera en stund innan jag säger något väga kan jag säga det här ja kanske lite mer eftertänksam.

Konflikt

Ett par av respondenterna lade viss tonvikt på företeelsen konflikter. G säger ”....dels hur jag ser på konflikter å hur konflikter kan bidra.....till en grupps utveckling eller inte bidra...i de fall dom intehanteras”

En av dem känner sig numer bekväm i konfliktsituationer och en uppger att bilden och effekten av konflikter har ändrats avsevärt.

Pmitt stora problem har varit konflikter.....även en dispyt har kunnat vara en konflikt för mig eller en mindre diskussion så att det sättet har verkligen..... men nu kan jag öppet ta den konflikten på ett annat sätt om det betyder någonting.

Ledarrollen

Självreflekterande

Någon ger uttryck för att denne använder självreflektion regelbundet, andra blev påmind om det eller tappade bort användandet av det på vägen. O säger ”alltså jag hade ganska stora ambitioner efter.... men i praktiken har det inte blivit alls så mycket av det där som jag hade tänkt” Detta kan dock ge tuffa insikter som i förlängningen faktiskt kan bidra till både utveckling och förbättring. P återger att ”reflekterande som är något som jag aldrig har tänkt på innan utan ibland har upptäckt.... kan va lite jobbigt.... men hur mycket det ger i att göra om å göra rätt till nästa gång”.

Ökad självinsikt

En upplevd nytta för respondenterna var att man fick insikter om sig själv som man inte varit medveten om tidigare och som gör att verktyg man använder sig av blir bättre.

S:.....att man lyssnar å tänker o shit om jag då sitter o ser uttråkad ut att jag hade svårt att dölja också när jag var uttråkad.....hmmm.....de va ju inte så bra.....du du e så erfaren.....ja du kan så mycke.....jaha.....å ja va lugn o ja lyssnade så o ja va så empatisk de va massa sånt som jag kanske inte hade sagt om mig själv.

Andra insikter kunde även vara att kroppsspråket är tydligt och ganska avslöjande, att man kanske är bättre än vad man tror och kan vara mer avslappnad, behöver ta mer utrymme i anspråk och att man inverkar på andra genom sitt agerande. Vilka olika relationer man har till

konflikter, fortsätta växa genom att arbeta med sin egen utveckling. Det medförde så pass stora konsekvenser att det insågs att ett byte av arbetsplats var nödvändigt.

BG: Jag själv tog mindre plats än vad jag trodde att jag skulle göra....så den här kursen den fick mig faktiskt att inse när jag kom tillbaka att jag är på fel ställe jag har gjort mitt här och jag skall gå vidare.

Beslutsfattande, eget och i samråd med andra

I förhållande till stärkt beslutsfattande framkom följande. Det skapades en förståelse för att det uppskattas av arbetsgruppen att ledaren inte känner tveksamheter runt att fatta beslut. Även ökad öppenhet, inför beslutstagande, gentemot andras åsikter och förslag vilket ger mer spontanitet var också en effekt.

O:..... jag hade ofta i princip bestämt mig kanske innan jag lyfte en diskussion i gruppen för att jag tyckte att det kändes tryggt och för att jag var ledare och skulle ha den rollen och så där och nu försöker jag att vara lite mer ödmjuk för att, ja dels att ta beslut där och då liksom utifrån andras synpunkter dels då att man kan landa någon annanstans än vad jag kanske hade gjort från början.

Att sedan bli stärkt och få mer tyngd i sitt eget underlag för besluten och att det slutgiltiga ansvaret vilar på mig som ledare blev också ett klagörande. Viktigt dock att skapa förståelse om varför ett beslut har fattats när det inte ges utrymme för delaktighet. Därav upplevs att beslutsfattandet förändrats av kursen.

Ytterligare ledarskapseffekter av UGL

Handlar om hur man upplever att man fått en ökad ödmjukhet till sig själv, blivit mer strukturerad, tydlig och uppmuntrande gentemot medarbetare och deras utveckling.

Spekulerande i om ledares deltagande i kursen visade på intresse för ledarskap och -grupputveckling inför medarbetarna. Insikten om vikten av utbildning för ledare samt hur det skapat mer eftertänksamhet runt tänkande och agerande.

G:....däremot så kan jag liksom se ur mitt eget perspektiv att de så som jag upplever det så upplever jag att genom att ha gått kursen så visar jag ett generellt intresse.....positiv inverkan på hur andra ser mig i rollen som ledare då att dom vet att ja men att G har då gått den här kursen och har den här erfarenheten å ja respekterar G för att vederbörande har tagit sig den tiden att skaffa sig den erfarenheten.

Att utveckling för ledare skapar utveckling även hos medarbetare till att ingen förändring upplevs i medarbetares syn på ledarskapet eller deras vilja att lära och utvecklas. Att man

hade eget personligt utbyte av kursen. Till att det spiller över på den privata sidan och ger inspiration till vänskapskretsen och deras utveckling i sina ledarroller.

Kunskapsöverföring

För att dela med sig lite av det man själv tagit till sig under kursen så uppger flera att de bland annat fått en verktygslåda och använder sig av diskussioner, samtal och rollspel i lagom doser för att hitta vägar att utvecklas på.

B:att jag faktiskt också kan berätta för dem att nu nu provar jag det å det å nu nu gör jag si å så.....vi gör lite skådespel av det hela.....å testar gemensamt om det fungerar så det är faktiskt väldigt roligt och..... alltså väldigt lekfullt.

Någon påtalar även insikten om att ändrande av sitt eget förhållningssätt och agerande, kan ha effekt genom att det sprider sig som ringarna på vattnet. Att kunna hjälpa till att utveckla andra människor genom att ställa rätt frågor eller bara genom att förstå deras perspektiv i en situation är ytterligare ett sätt för kunskapsöverföring. Det lyfts även att vissa bitar fallit bort längs vägen.

Effekter av att fler på samma arbetsplats gått UGL

Det fanns aspekter av att andra på samma arbetsplats också har gått samma kurs. Detta underlättade samstämmighet, även intresset att gemensamt kunna diskutera frågor på arbetet rörande eget ansvar, grupper och användandet av olika redskap.

O:.....när jag kom tillbaka så kunde jag diskutera med dem som redan hade gått och efter att jag har gått så är det ytterligare ett par som har gått och vi brukar nog ändå säga liksom att ja alla borde ju gå det här för att få liksom den totala förståelsen och inblicken och så där.

Det gavs uttryck för att detta även gav en enad front i ledningsdiskussioner. P berättar att ”vi är väldigt unisona i vårt sätt att tänka alla är olika alla i gruppen behövs osv de är väldigt skönt å kunna diskutera” Att alla medarbetare, inte bara ledare, får möjlighet till delaktighet skapar en gemensam grund att stå på. De som inte hunnit gå riskerar dock att hamna utanför den gemenskapen.

Den egna individen

Känslomässig påverkan

Deltagandet på UGL kursen gjordes inte endast i rollen som ledare utan även utifrån att vara en egen individ med tänkbar påverkan av vad som händer under veckan, därför var vi lite nyfikna på vad som händer med deltagarna. Den första punkten berör om det blev någon känslomässig påverkan. Någon uttrycker att dennes förmåga att visa känslor var oförändrad. Någon har kommit fram till att vara öppen som en bok, upplevdes som en styrka.

P:.....de har inte förändrats men däremot så tror ja att de hjälpte dom andra deltagarna att till slutet så var där var de några chefer som uppfattade det som att innan..... känslig kan faktiskt vara stark du är inte svag bara för att du har känslorna utanpå.

Även viktigt att kunna hålla minen ibland så att känslorna inte avspeglar sig genom ansiktet. En annan upplevde ingen effekt på ökad förmåga att till exempel visa känslor.

Ökad öppenhet

En aspekt som lyftes var hur eller om man upplevde att man på något sätt blev öppnare gentemot andra och vilka uttryck det eventuellt ger. Det startades en mognadsprocess och det upplevdes som att UGL har öppnade upp för större frispråkighet.

Insikten om att ha stått i vägen för sig själv gjorde det lättare att lyssna, omvärdera och få ny lärdom utifrån det.

BG:.....personer i gruppen tog upp hur dom tänkte faktiskt kunde ändra på en åsikt som jag liksom hade haft långtid på det här med ryggsäcken det man har med sig liksom å åsikter å.....så att det som jag tycker behöver inte vara rätt så att säga bara för att jag e uppfostrad på ett visst sätt eller har med mig ett visst tänk så nej å det var positivt att jag liksom kunde släppa det.....så det har jag med mig.

Tar numer emot andras tankar om möjliga lösningar och upplever att jag fått ökad eftertanke om vad jag förmedlar och känner jag att det finns något att förmedla så gör jag de och tvärt om.

Hur kursen upplevdes

Upplevelserna av kursen beskrevs som positiva och känslomässigt starka av flera respondenter.

B:.....väldigt intensivt.....vara borta från från vardagen..... väldigt lyxigt.....känna det privilegiet.....å bli ompysslad av den den krogen där där vi bodde bra mat å..... verkligen omhändertagna av dom och kursledarna.....utsätter sig själv eller utsätts för den mentala stressen.....konstigt om inte det hade hade lämnat spår.

Det gavs uttryckt för att det var en omvälvande situation, fenomenal upplevelse och ett förmånligt evenemang att få åka på, vilket påverkade flera av respondenterna. En beskrev det som en totalt ny upplevelse som inte alls var förväntad vilket upplevdes som ganska omruskande.

O:...i alla fall i början så tyckte jag att det mest slående och det häftigaste med utbildningen var att jag gick dit på samma sätt som jag har gått till en massa utbildningar och tänkte att nu skall jag lära mig saker här, någon skall berätta för mig hur man skall göra.....sen ja var

det ju verkligen inte det och det var väldigt nyttigt för mig att bara skakas om på det sättetdet var en väldig upplevelse bara det att stå där liksom helt utan sina vanliga verktyg och bara laga där och då det var häftigt och det har liksom, det tänker jag mycket på den upplevelsen och så, för att den var så unik ändå.

Effekterna var positiva, skapade en önskan om mer och att det gav en stärkt självkänsla.

Kunskapsinhämtning

Kunskaperna som förvärvades under UGL kursen både påverkar och används i privatlivet, S uttrycker det som ”jaada men det...det går hand i hand tycker jag det finns mycke av de jag kan använda på jobbet har jag använt privat också”

Respondenterna hänvisar till sådant som rör konflikter samt feedback både enskilt och i grupper tillsammans med utveckling och att upplevelser, lärdomar samt insikter går att generalisera väl till situationer utanför arbetet. Ytterligare beskrivning var intresset av att ta med sig verktygen man fått även in i privatlivet och idrottssammanhang, där man kan bistå med utveckling. Någon nämner även objektivitet och nya infallsvinklar på den privata sidan.

Fortsatt personlig utveckling

Kursen väckte för vissa intresset för att fortsätta sin personliga utveckling, några har även startat sådana aktiviteter andra använder sig av det sedan tidigare. O ger uttryck för, ”ja men litegrand skulle jag säga.....nästan mer på ett personligt plan skulle jag säga..... den försöker jag hålla lite liv i och utforska och fortsätta jobba med ja” En uppger uppföljning av fortsatt utveckling månatligen med sin arbetsgivare. Någon var igång med coaching sedan en tid tillbaka och använder sig av utbildade bekanta som bollplank medan en annan har föresatsen att fortsätta sin utveckling och försöker hålla lågan för det vid liv. Ytterligare en reflektion var att det fanns att saker att ta itu med men att vederbörande inte skridit till verket ännu.

Resultatsammanställning

Sammanställningen av deras upplevelser för resultaten som svarar på forskningsfrågorna blev följande.

Tabell 4

Svaren från resultatet på våra forskningsfrågor

Forskningsfrågorna	Resultatet
Hur ledaren, i sin roll som chef, har arbetat med kunskaperna denne fick via UGL insatsen.	Kunskaperna förs vidare genom att det har skett en förändring hos dem själva och de fortsätter med kunskapsöverföringen genom diskussion, samtal och rollspel. De har fått större ödmjukhet gentemot sig själva, ökat sin medvetenhet om sig själv, andra och grupper vilket gör att de kan vara mer konstruktiva i att ge feedback samt vara modigare i att våga gå in och ta konflikter. De jobbar mer strukturerat och tydligt, är mer uppmuntrande gentemot medarbetare och deras utveckling. Man lyssnar mer på andra i beslutsfattande men är även stärkt i att ta egna beslut. Arbete med inhämtade kunskaper underlättas av att fler har gått samma kurs.
Hur de upplever att dessa insatser har påverkat dem som individer.	Alla har fått mer eller mindre känslomässig påverkan. Det har startats en mognadsprocess och de har fått upp ögonen för sidor eller egenskaper hos själva som de inte har sett innan samt att de har fått en ökad öppenhet gentemot andra. Det var en omvälvande, ny och oväntad upplevelse vilket gav positiva effekter som skapade en önskan om mer. Detta upplevs ha gett en stärkt självkänsla. De allra flesta ämnen som berörts under kursen upplevs som väldigt användbara även i privatlivet. De flesta uppger att de i större eller mindre grad är intresserade av att fortsätta med sin personliga utveckling.

Diskussion

Kursmål

I Ekegren och Dåderman (2015) beskrevs några av målen med UGL-kursen. Applicerar vi respondenternas upplevelser av vad kursens inriktning var, på målen som uppges, så kan vi se att målet att förstå en grupps utvecklingsstadier samt hur du själv relaterar och förhåller dig till det, matchas relativt bra. Förståelse av effekten som våra värderingar har på olika sammanhang hittar vi också kopplingar till. Även lärande och reflektion berörs av deltagarna. Att ha ett direkt, klart och tydligt språk finns med. Mycket handlar om feedback som även det ingår i målen. Det vi däremot inte hittar i målbeskrivningen är konflikter vilket flera respondenter nämner, detsamma gäller erfarenhetsinläring som vi kan hitta en enstaka respondent som berör, även olika ledarskapsstilar faller in här.

Gruppdynamik och dess processer

Ett av de största återkommande ämnena under i princip alla intervjuer var hur grupper fungerar, dess processer samt olika effekter man kunde se under kursveckans gång. Detta innefattar även den egna påverkan på gruppen. Detta skapar stor förståelse för grupper och deras utveckling. Att kunna träna sig i att överföra teori till praktik nämns också. För någon var grupputvecklingsteori en helt ny erfarenhet. Rapp Ricciardi m.fl. (2014) uppger att en av teorierna bakom UGL bland annat är en grupputvecklingsmodell i tre faser som innefattar, tillhörighet, rollsökning samt bekräftelse. Under senare år (2008) har även grupputvecklingsteorin från Wheelans integrated model of group development implementerats. Den består av de fyra faserna tillhörighet och trygghet, opposition och konflikt, tillit och struktur, arbete och produktivitet (Wheelan, 2017). Så även här hittar vi överensstämmande. Detta innefattar även den egna rollen och dess påverkan på gruppen. En trygghet upplevdes i kännedomen man fick om att det skall finnas olika stadier i en grupps utveckling detta skapar även större objektivitet. Dessa kunskaper och insikter skapar möjlighet för överföring till arbetsgrupperna på hemmaplan vilket styrks av Spiers m.fl. (2010) som beskriver hur ledarskapsutvecklings insatser har ökat de senaste 30 åren. Numer innefattas individuell självreflektion som förbättring av ledarskap på alla nivåer, samtidigt som då grupprocessen förstärker lärandet.

Feedback var en stor beröringspunkt hos alla våra respondenter vilket även är en relativt frekvent återkommande uppgift på UGL-kursen. Deltagarna ger uttryck för att de bland annat fått lära sig att ge, ta emot feedback, anpassa givandet till mottagaren samt vikten av att det görs med jag-budskap, detta framkommer av Ekegren och Dåderman (2015) där målen för

insatsen beskrivs och både givande och tagande av feedback är ett av dem. Någon har även beskrivit att de fått bra stöd från handledarna i feedbackgivande som i sin tur Arnulf m.fl. (2016) beskriver kan bli ett misslyckande om det uteblir. De pekar på att brist på praktisk träning även kan leda till misslyckande. Ingen av respondenterna påpekar brist på praktisk träning. Vikten av användande av feedback påtalas vara av stor vikt på en organisations alla nivåer även av (Collins & Holton, 2004).

Även om konflikter nämndes vid spridda tillfällen av flera respondenter så verkade det inte vara något som lades väldigt mycket tid och kraft på. Ökad trygghet, positivare inställning, förståelse för effekter av konflikthanteringens hjälp i grupputvecklingsprocesser och den egna insikten om reaktionsmönster i konflikter är sådant som nämns. Däremot hittar vi inte så mycket i den tidigare forskningen som vi samlat in. Det vi hittat kan vi koppla till grupputvecklingsteori *Wheelans integrated model of group development* som består av de fyra faserna tillhörighet och trygghet, opposition och konflikt, tillit och struktur, arbete och produktivitet (Wheelan, 2017).

Ledarrollen

Under temat ledarrollen framkommer att en respondent upplevde att öppenheten gentemot andras synpunkter hade ökat och att detta nu togs i beaktning innan beslutsfattning. Zheng och Muir (2015) skriver i sin studie om ledarskapsutveckling och skapandet av ledaridentitet att en av kategorierna som framkom i analysen var att deltagarna blivit mer öppna mot andras tankar, åsikter och därmed kunde åsidosätta sina egna till större del. Om kunskapsöverföring påtalade respondenterna att de nu hade tillgång till en verktygslåda, vilket skulle kunna tolkas som att respondenterna nu besitter kunskap för att hantera olika uppkomna situationer och att kunskapen då kan användas vid behov. En annan respondent redogjorde för ett mer praktiskt användande där kunskapen testades innan implementering och en annan att kunskapen bestod i en egen individuell förändring eller utveckling vilket då var till gagn för andra. Tolkningen av detta blir att den kunskap som har förvärvats upplevs som användbar. Hos vissa används kunskapen hela tiden i form av individuell förändring och för en annan genom praktiska övningar och rollspel. För vissa finns kunskaperna närvarande i form av verktygslådan som då kan plockas fram vid behov. Watkins m.fl. (2011) skriver att det är svårt att överföra kunskap från teori till praktik. Utifrån respondenternas upplevelse av detta kan tolkningen göras att den kunskap som de förvärvat upplevs som både användbar och applicerbar även i praktiska sammanhang.

I resultatet framkommer olika effekter av UGL, en berättar ett UGL bidragit till ett mer strukturerat sätt i att skapa ett öppet klimat och att motivera medarbetarna till utveckling. När det kommer till ökad självinsikt visar resultatet på att några respondenterna uppger att de har fått insikt i hur de upplevs och i deras sätt att agera och reagera. Cangemi m.fl. (2008) skriver om roller som en ledare har, i dessa ingår skapandet av ett öppet klimat samt att förståelsen för andra kommer genom en ökad förståelse för sig själv. Utifrån resultatet kan man tolka att UGL även för vissa respondenter påverkat arbetet med att skapa ett öppnare klimat och att medvetenheten om sig själv har ökat.

Individen

Deltagarna uppger att lärdomar man fått under UGL-kursen är väldigt användbara även inom privatlivet. Hemmaplan, idrottssammanhang och vänskapskretsar är brukbara områden uppges det. Zheng och Muir (2015) skriver om identitet. Den sägs innefatta vår uppfattning om vilka vi är, vilka vi tror att vi är samt hur vi upplevs av andra. Vilka vi är och vad vi bär med oss färgar av sig på vårt agerande på olika sätt i olika sammanhang, vilket i sin tur innebär att vi visar upp olika identiteter i våra olika roller. Det sägs vara motivationen bakom utvecklingen av färdigheter och kunskapen om sig själv som gör att en person vill utvecklas vilket inte är lika utforskat. I takt med att färdigheter utvecklas så utvecklas också identiteten. Ledarutveckling kan ses som ett sätt att utveckla självförståelsen och identiteter säger (Day, 2000).

I temat individen framkommer från några av respondenter att de nu har fått insikt i deras egna värderingars påverkan och förståelse för vad de har med sig som har stått i vägen för dem och att den insikten har gjort att respondenterna nu kan vara mer öppna för andra och hantera sina egna åsikter och värderingar. Day m.fl. (2014) skriver att ledarskapsutvecklingsprocessen kan börja påverkas redan tidigt i livet. Tolkningen utifrån detta kan göras att ledarskapet påverkas under tidens gång och resultatet visar på att respondenterna fått insikter om hur det som de bär med sig kan påverka dem och hur detta kan hanteras vilket skapat en större öppenhet för andras åsikter och värderingar. En av respondenterna ger även uttryck för att ha blivit mer eftertänksam i sina ageranden. Cangemi m.fl. (2008) skriver att vara en förebild är en roll som ledaren innehar. Vilket då kan tolkas påverka ledarrollen till att vara en förebild.

Utifrån respondenternas kommentar under intervjuerna så är det ingen som har gått igenom kursveckan helt opåverkad. Däremot skiljer påverkansgraden sig åt ibland dem. Upplevelsen av hur man visar känslöyttringar efter kursen skiljer sig åt även det. Några har kommit till

värdefulla insikter om att känslor har lätt för att avspegla sig i mimik, andra har fått stärkt att det kan vara en styrka att kunna visa sina känslor. Larsson m.fl. (2003) skriver i sin artikel att känslomässig hantering tillsammans med flexibilitet, balanserad, förmåga att hantera stress, problemfokuserad hanteringsförmåga, intellektuell kapacitet sorterar in under benämningen social kompetens.

Resultatet visar på att upplevelsen av kursen påverkade respondenterna på ett känslomässigt plan, att upplevelsen var positiv och helt ny men också förknippad med stresskänslor och att "skakas om" som en respondent uttryckte sig. Någon direkt koppling till identitet framgår inte av resultatet men det är dock som vi ser det ändå intressant att göra den kopplingen. Day (2000) skriver att ledarutveckling även kan utveckla identiteten. Nicholson och Carroll (2013) kom i sin studie om ledar-/ledarskapsutvecklingens effekter på identiteten fram till att det finns olika former för upplösandet av identiteten och dessa former kan orsaka känslor som obalans, skrämmande att våga släppa taget, frustration och till sist att prova på andra identiteter vilket uppfattades på olika sätt av deltagarna.

Intresset för fortsatt personlig utveckling efter genomgången UGL varierar bland respondenterna. Några uppger att detta intresse ligger på det individuella planet, någon använder sig redan av en chefscoach som då är arbetsrelaterat. En annan har regelbundna uppföljningssamtal med sin chef som uppföljning av UGL-kursen. En respondent har intentionen om fortsatt personlig utveckling men har inte börjat med det än. Inget om fortsatt personlig utveckling efter ledarskapsinsatser nämns i insamlat forskningsmaterial.

Studiens begränsningar

En begränsning med uppsatsen är att antalet respondenter är lågt och ligger på den lägsta gränsen för vad Clarke m.fl. (2015) skriver är ett litet projekt vilket innebär som minst fem till sex respondenter. Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2015) skriver även de att minst sex respondenter behövs för att utesluta att respondenternas personliga tycken gjorde avtryck i resultatet. Tidsramen som föreligger vid en C-uppsats samt rådande Coronaläge, som vi försökt men inte kunnat påverka eftersom det är orsaker som legat utanför vår kontroll, upplever vi är en kraftig begränsning. Vi tror att materialet hade kunnat vara mer innehållsrikt om vi haft mer tid samt tillgång till fler respondenter.

En annan begränsning med uppsatsen är att det är en kortsiktigt studie innehållande en intervju, vid ett tillfälle, per respondent, både Day m.fl. (2014) och Söderhjelm m.fl. (2018) påpekar att utveckling sker över tid och att studien därför behöver göras över tid i det som

kallas longitudinella studier. Vi har i den mån vi kunnat försökt att kompensera för detta något genom att vi hade ett begränsat tidsspänn för när i tid respondenterna hade gått UGL.

Trovärdigheten i en kvalitativ studie är en aspekt av studiens kvalitet och innebär enligt Treharne och Riggs (2014) att respondenter och andra personer i samma kontext som den som undersökts känner att deras erfarenhet uttrycks i resultatet. Andra sätt att säkerställa detta är genom en efterkontroll av det studerade bland medlemmarna eller att andra forskare granskar studien för att undersöka trovärdigheten. Detta är en begränsning i studiens resultat då vi i vår uppsats inte har haft tillgång till att andra forskares bedömning. Alla respondenter har fått möjlighet att läsa igenom respektive transskript vilket givit dem delaktighet i att deras utsagor var korrekt återgivna utifrån hur de upplevde intervjun.

Treharne och Riggs (2014) skriver att överförbarheten i studiens resultat handlar om i vilken mån resultatet kan överföras till en annan kontext, detta underlättas om resultatet utgör en rik och detaljerad skildring av resultatet i såväl empirin som de tolkningar forskaren har gjort. Detta gör det lättare för läsaren att bedöma om resultatet är skildrat på ett innehållsrikt sätt. Treharne och Riggs (2014) om pålitlighet av studiens resultat och om dessa resultat skulle framkomma även av en annan forskare. Ett sätt att öka pålitligheten är triangulering vilket handlar om att empirin samlas in med hjälp av olika metoder eller genom att andra forskare ges möjlighet att utvärdera framställningen av resultatet. Begränsning rörande pålitlighet i denna uppsats är att resultatet bygger på endast en metod för datainsamling vilken är intervjuer. Däremot har vi varit två som har arbetet med processen vilket givit möjlighet till upptäckt av olikheter i tolkningar och reflektion kring detta.

Tankar om fortsatt forskning

Vår upplevelse är att även om det redan finns en del forskning på området ledar- och ledarskapsutveckling skulle det ändå behöva studeras ytterligare vilka av formerna som verkligen ger bestående förändring samt adekvat utveckling för den som är deltagare. Detta för att arbetsgivarnas investeringar ska skapa önskvärda effekter för organisationerna, ledarna och medarbetarna.

Referenser

- Allwood, C. M., & Erikson, M. G. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori: för psykologer och andra beteendevetenskaper*. (2:1. uppl.). Studentlitteratur
- Ahrne, G., & Eriksson-Zetterquist, U. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red) *Handbok i kvalitativa metoder*. (2:1 uppl., s.34–54) Liber.

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G., & Svensson, P. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. (2:1 uppl., s.17–31) Liber.
- Arnulf, J. K., Glasø, L., Andreassen, A. K. B., & Martinsen, Ø. L. (2016). The dark side of leadership development: An exploration of the possible downsides of leadership development. *Scandinavian Psychologist*, 3, Article e18
<https://doi.org/10.15714/scandpsychol.3.e18>
- Ardichvili, A., Natt och Dag, K., & Manderscheid, S. (2016). Leadership development: Current and emerging models and practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 275-285. <https://doi.org/10.1177/1523422316645506>
- Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 633–644. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.006>
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0135>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cangemi, J. P., Burga, B., Lazarus, H., Miller, R. L., & Fitzgerald, J. (2008). The real work of the leader: a focus on the human side of the equation. *Journal of Management Development*, 27(10), 1026-1036. <https://doi.org/10.1108/02621710810916286>
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. I Smith, J. (Red.), *Qualitative psychology, a practical guide to research methods*. (3. uppl., 222-248). Sage Publications Ltd.
- Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217–248. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1099>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly* 11 (4), 581-613 [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://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://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>

- 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. <http://dx.doi.org/10.24972/ijts.2015.34.1-2.23>
- Eysenck, M. W. (2016). *Fundamentals of psychology*. Routledge.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2019a). Kvalité och generaliserbarhet i kvalitativa studier. Fejes, A., & Thornberg, R. (Red.), *Handbok i kvalitativ analys*. (3 uppl., s.273–295). Liber.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2019b). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. Fejes, A., & Thornberg, R. (Red.), *Handbok i kvalitativ analys*. (3 uppl., s.16–43). Liber.
- Horton-Deutch, S. A. R. A., Young, P. K., & Nelson, K. A. (2010). Becoming a nurse faculty leader: facing challenges through reflecting, persevering and relating in new ways. *Journal of nursing management*, 18(4), 487–493. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01075.x>
- Jansson, T. & Ljung, L. (2011). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. (1:5 uppl.). Studentlitteratur.
- Kallio, H., Pietilä, A-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <http://dx.doi.org/10.1111/jan.13031>
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Robertsson, I., & Michel, P. O. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 16-25. <https://doi.org/10.1108/01437730310457294>
- Larsson, S. (2005). Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk pedagogic*, 25(1), 16–35. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-24757>
- Nicholson, H., & Carroll, B. (2013). Identity undoing and power relations in leadership development. *Human Relations*, 66(9), 1225–1248. <https://doi.org/10.1177/0018726712469548>
- Patel, R., & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (2 uppl.). Studentlitteratur.
- Rapp Ricciardi, M., Åkerman, J., Eerikäinen, P., Ambjörnsson, A., Andersson Arntén, A. C., Mihailovic, M., Archer, T., & Garcia, D. (2014). Understanding Group and Leader (UGL) trainers' personality characteristics and affective profiles. *Frontiers in psychology*, 5:1191. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01191>

- Rienecker L., & Stray Jørgensen, P. (2018). *Att skriva en bra uppsats*. (4 uppl.). Liber
- Smith, J. (2015). Introduction. I Smith, J. (Red.), *Qualitative psychology, a practical guide to research methods*. (3 uppl., 1-3). Sage Publications Ltd.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis. I Smith, J. (Red.), *Qualitative psychology, a practical guide to research methods*. (3 uppl., 25-52). Sage Publications Ltd
- Spiers, J. A., Cummings, G. G., Langenhoff, P., Sharlow, J., & Bhatti, A. (2010). "But we can't go back" The effect of raising expectations through organizational leadership development and consequences of failure to follow through. *Journal of Leadership Studies*, 4(1), 6-19. <https://doi.org/10.1002/jls.20151>
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39(7), 551–556. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005801>
- Söderhjelm, T. M., Larsson, G., Sandahl, C., Björklund, C., & Palm, K. (2018). The importance of confidence in leadership role. *Leadership & Organization Development Journal*. 39(1), 114-129. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0307>
- Treharne, G. J., & Riggs, D. W. (2014). *Ensuring quality in qualitative research*. Qualitative research in clinical and health psychology, 57-73. <https://www.researchgate.net/publication/313264898>
- Watkins, K. E., Lysø, I. H., & deMarrais, K. (2011). Evaluating executive leadership programs: A theory of change approach. *Advances in Developing Human Resources*, 13(2), 208-239. <https://doi.org/10.1177/1523422311415643>
- Wheelan, S. A. (2017). *Att skapa effektiva team*. (3:3 uppl.). Studentlitteratur
- Zheng, W., & Muir, D. (2015). Embracing leadership: a multi-faceted model of leader identity development. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 630-656. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0138>

Appendix A:

Horton-Deutch m.fl. (2010) berättar om hur, personer som utbildar sköterskor inom ledande positioner, kan ge dem redskap som gör att de får lättare att hantera utmaningarna de möter i sina ledarpositioner. Undersökning är gjord för att få fram en djupare förståelse för de återkommande utmaningarna som sköterskor i någon form för arbetsledande/chefsposition ställs inför. Teman de använder är reflektera, bevara samt lära sig att relatera med andra på nya sätt. Det visas utdrag, citat, ur texter som hör till temana för att man skall kunna göra en tolkning av dem. Detta för att få en förståelse för hur man på ett verkningsfullt sätt kan arbeta med sig själv för att få bestående lärdomar i hur man genom självreflektion kan bevara bra relationer och hitta nya sätt att relatera till andra runt omkring sig för att få till en fungerande organisation. Infogade citat vill på det sättet undersöka vilka sköterskornas upplevelser av fenomenet, utmaningar man möter i ledande position, är och fångar väl betydelsen och vikten av ”inifrån”- upplevelsen i deras utveckling av sitt ledarskap (Horton-Deutch m.fl., 2010).

Appendix B:

Feedbackprocessen innebär att man samlar in intryck av en persons beteende och påverkan av det beteendet från människor runtomkring för att förbättra en medarbetares prestationsförmåga och kapacitet. Återkoppling av det här slaget är viktigt på en organisations alla nivåer eftersom det berättar om det finns skillnader mellan till exempel uppsatta mål och verkliga resultat (Collins & Holton, 2004).

Bilaga 1

Informationsbrev

Vi, Anna Hjertell och Marie Krabbsjö, går Personalvetarprogrammet med inriktning Arbets och organisationspsykologi på Högskolan Väst i Trollhättan, och skall göra vår examensuppsats i ämnet ledare och ledarskapsutveckling kopplat till UGL.

Därför frågar vi dig, som gått en kurs i UGL under 2019, om det skulle kunna finnas möjlighet för oss att få intervjua dig om din upplevelse av hur du påverkats som ledare och individ av din UGL kurs? Detta tänker vi oss tar cirka 60 minuter. För att på ett korrekt sätt kunna återge det som framkommer under intervjun så skulle vi behöva ditt tillstånd till att spela in vad som sägs. Inspelning samt transkriberat material kommer att förvaras i säkerhet och inspelningarna förstörs efter slutfört examensarbete. Det är endast vi, vår handledare samt vår examinator som får se intervjumaterialet. Allt material kommer att avidentifieras vilket innebär att inget kan härledas tillbaka till dig personligen genom vår uppsats. Du kommer att ges tillgång till materialet för genomläsning samt godkännande efter transkribering. Uppsatsen kommer efter att examinationen är klar publiceras i DiVa Portal, en databas för uppsatser. Insamlat material under intervjuerna kommer endast att användas för forskningsändamål. Deltagandet i denna intervju är helt frivilligt och du har därför möjlighet att när som helst under arbetets gång avbryta din medverkan utan att behöva förklara varför.

Svar om deltagande önskas senast 4/5 till marie.krabbsjo@student.hv.se eller anna.hjertell@student.hv.se

Intervjuerna kommer att ske löpande mellan 22/4 och 30/4 så vi kommer att kontakta dig snarast för att boka en tid för intervju om intresse finns.

Om det är några oklarheter runt förfarandet är du välkommen att kontakta oss Anna Hjertell 0708 75 81 66, Marie Krabbsjö 0705 91 57 85 eller handledare Ali Kazemi, ali.kazemi@hv.se

Vänliga hälsningar

Anna Hjertell och Marie Krabbsjö

Bilaga 2

Intervjuguide

Vi är intresserade av att undersöka hur ledare, på ett personligt plan arbetar med sig själva för att nå målen med insatserna för ledarskapsutveckling samt hur deltagandet påverkar deltagarna som individer. En av oss har, som privatperson, deltagit i en UGL kurs och vi upptäckte att det nästan inte finns någon som helst forskning om UGL och dess effekter, vilket gjorde att vi valde att rikta in oss på just UGL

Som vi nämnde i informationsbrevet så skulle vi behöva spela in den här intervjun för att vara säkra på att vi återger det du säger så korrekt som möjligt.

Allt du säger kommer att avidentifieras så att ingen skall kunna återkoppla det vi skriver om till dig som person. Det är tänkt att detta tar cirka en timma. Skulle du av någon anledning känna under intervjuens gång att du vill avbryta ditt deltagande så är det bara att säga till så slutar vi.

Anledningen till att vi antecknar är för att kunna skriva ned eventuella följdfrågor som dyker upp under tiden du pratar.

Bakgrundsfrågor:

1. Är det något du funderar över innan vi startar?
2. Kan du tänka dig att uppge din ålder?
3. På vilken ort är din arbetsplats belägen?
4. Hur längesedan är det som du gick UGL-kursen
5. Hur länge har du haft en arbetsledande position?
6. Har du deltagit i fler upplevelsebaserade former för ledarskapsutveckling som UGL?
7. Händer det att du går några kurser i personlig utveckling för att utveckla dig själv som person och vad riktar de i så fall in sig på?

Ledarrollen

8. Vad är din upplevelse att UGL var inriktad på att utveckla hos dig som ledare?
9. Hur upplever du dig själv i din egenskap av att vara ledare före och efter UGL?
10. Hur upplever du att du agerar och tar beslut som ledare före och efter UGL?
11. Hur upplever du att ditt sätt att ge feedback har ändrats efter UGL?
12. Hur upplever du att ditt sätt att ta emot feedback har ändrats efter UGL?
13. Vad upplever du har hänt med din förmåga till självreflektion efter UGL?

14. Vad upplever du har hänt med ditt sätt att läsa av gruppens utvecklingsstadier och olika faser efter UGL?

Medarbetare/organisationen

15. Upplever du att dina medarbetares vilja att lära och utvecklas har påverkats på något sätt av att du har gått UGL?

16. Upplever du någon förändring i hur dina medarbetare ser på dig som ledare efter UGL?

17. När man går en upplevelsebaserad kurs, som UGL är, så händer det ibland att man kommer till insikt om olika saker hos sig själv
hur gör du för att överföra sådant till dina kollegor och organisationen?

18. Hur gör du för att överföra de teoretiska kunskaperna du får efter UGL till dina kollegor och organisationen?

Individen

19. Hur arbetar du med dig själv för att ta till dig och fortsätta arbeta med den kunskap och de insikter du förvärvat under UGL?

20. Upplever du som privatperson att UGL har gett dig nya infallsvinklar för ditt sätt att tänka och agera i det privata livet?

21. Är det något annat sätt du upplever att UGL kursen har påverkat dig på som individ?

22. Hur upplever du att din öppenhet gentemot andra och till exempel deras åsikter har ändrats hos dig som ledare efter UGL, både offentligt och privat?

23. Har din förmåga att visa känslor efter UGL kursen förändrats och i så fall hur?

24. Har din förmåga att säga vad du tycker och tänker efter UGL kursen förändrats och i så fall hur?