



JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Health and Welfare

Working Paper

Nya perspektiv på individuell och kollektiv ledarskapsutveckling i komplexa organisationer

**Sofia Kjellström
Kristian Stålné
Oskar Törnblom**

Jönköping University
School of Health and
Welfare
Working Paper No. 01 -
2019

Jönköping University, School of Health and Welfare

Working Paper No. 01 • 2019

© Hälsohögskolan och Sofia Kjellström, Kristian Stålné och Oskar Törnblom, 2019

Publisher: School of Health and Welfare, Jönköping University.

Innehållsförteckning

FÖRORD	4
SAMMANFATTNING	5
ENGLISH SUMMARY	7
1. BAKGRUND, SYFTE, METODIK OCH GENOMFÖRANDE	9
BAKGRUND	9
AKADEMISKA FRÅGESTÄLLNINGAR	10
TEORETISK BAKGRUND	10
SAMPRODUKTION SOM FORSKNINGSANSATS.....	11
FORSKNINGSMETODER OCH DATAINSAMLING	13
2. RESULTAT GÄLLANDE AKADEMISK KUNSKAPSBILDNING	15
STUDIE 1 – PERSPEKTIV PÅ LEDARSKAPSUTVECKLING	15
STUDIE 2 – METODER FÖR LEDAR- OCH LEDARSKAPSUTVECKLING	17
STUDIE 3 – KOMPLEXA ORGANISATIONER SOM DRIVER LEDAR- OCH LEDARSKAPSUTVECKLING ..	18
STUDIE 4 – ETT RAMVERK FÖR LEDARSKAPSUTVECKLING	20
3. LÄRANDE KRING DEN SAMPRODUCERADE FORSKNINGSMETODIKEN	22
LÄRDOMAR FRÅN DELTAGANDE ORGANISATIONER.....	23
KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER I DETTA FORSKNINGSPROJEKT	24
SAMMANFATTANDE LÄRDOMAR OCH IMPLIKATIONER	24
4. FÖRSLAG PÅ VIDARE LÄSNING	26
REFERENSER	27
APPENDIX 1. PILOTVERSION AV DIALOGKARTAN	29

Förord

Detta forskningsprojekt är sprunget ur ett intresse av att förstå hur arbete med ledarskapsutveckling sker i vardagen. Det har varit en resa som började med att vi forskare träffades utifrån olika bakgrunder. Därefter kontaktade vi företag, och genom att lyssna på och ta utgångspunkt i deras utmaningar så utformades detta forskningsprojekt som i grunden har handlat om att öppna utforska vad ledarskapsutveckling är och kan vara, och hur det kan förstås utifrån olika perspektiv.

I denna resa så har vi bland annat lärt oss att ledarskapsutveckling är bredare än vad man vanligtvis antar. Det handlar inte bara om vad en individ kan göra för att utvecklas, utan även vad en grupp kan göra tillsammans. Det handlar inte bara om att gå på kurs utan det finns många saker som sker i vardagen som bidrar till ledarskapsutveckling. Vår förhoppning är att våra resultat kan användas för att tänka lite mer kritiskt och komplext omkring hur utveckling av ledarskap sker.

Vi vill tacka alla de människor som varit aktiva i processen, utan dem hade detta inte varit möjligt, från vår rådgivande grupp med forskare, alla personer som blivit intervjuade till framför allt nyckelpersonerna som medverkade i detta forskningsprojekt: Margareta Pålsson, Anna Hultin Stigenberg, Helena Walter och Marco Zwinkels (Sandvik); Jörgen Olofsson, Lisa Rydberg och Philip Stagg (Svenska Spel); David Lexholm och Matilda Lugnegård (NCC).

Maj 2019

Sofia Kjellström, forskningsledare och professor vid Jönköping University

Kristian Stålne, universitetslektor vid Malmö universitet

Oskar Törnblom, managementkonsult, doktorand vid KTH och verksam vid Jönköping University

Sammanfattning

Detta forskningsprojekt om ledarskapsutveckling i företag finansierades av KK-stiftelsen och genomfördes under 2017-2019 av forskare från Jönköping University, från Malmö universitet och med de deltagande företagen Sandvik, Svenska Spel och NCC. Syftet med forskningsprojektet var att undersöka hur ledarskapsutveckling kan bedrivas och användas för att utveckla företagens förmåga att hantera en komplex omgivning. Forskningsprojektet var samproducerande i och med att forskare tillsammans med företagen utforskade olika perspektiv på hur ledarskapsutveckling bedrivs och kan bedrivas på ett systematiskt vis. Ledarskapsutvecklingen studerades i ett avgränsat sammanhang hos Sandvik och Svenska Spel gällande nyligen genomförda organisationsförändringar och hos NCC gällande hur man organiserar för att hantera stora projekt.

Ledarskapsutveckling kan dels innebära en utveckling av ledarna som individer i termer av kompetenser som krävs för att utföra sitt arbete som ledare eller av vidare förhållningssätt till ledarrollen som kan vara formell eller informell. Begreppet involverar även utvecklingen av ett kollektivt ledarskap där ledarskapet fördelar sig över en grupp, avdelning eller hel organisation. Forskningsprojektets samproducerande forskningsansats kan ses som ett exempel på när sådant kollektivt ledarskap utövas av deltagarna.

Forskningsprojektet resulterade i akademiska publikationer såväl som ett antal utvecklingsprojekt i företagen. De akademiska resultaten var följande fyra forskningsartiklar:

Studie 1: *Perspektiv på ledarskapsutveckling*, som bygger på intervjuer med ledare från de olika företagen och beskriver sex olika perspektiv och sätt att förstå ledarskapsutveckling som ordnats efter ökad komplexitet.

Studie 2: *Metoder för ledarskapsutveckling*, som ger en översikt över olika metoder för ledarskapsutveckling. En pilotversion av en dialogkarta skapades som kan vara användbar för att ledare såväl som HR-personal ska kunna få en överblick över möjliga sätt att systematiskt stödja ledarskapsutvecklingen.

Studie 3: *Komplexa organisationer som driver ledarskapsutveckling*, som beskriver hur två av företagen, Sandvik och Svenska Spel, har genomfört organisationsförändringar som ökat komplexiteten i organisationsstrukturerna på ett liknande sätt. Förändringarna har gett upphov till nya ledarroller och tillfällen för utveckling av ledarna som berörs samt utveckling av ett mer kollektivt ledarskap.

Studie 4: *Ett ramverk för ledarskapsutveckling*, som introducerar hur ledarskapsutvecklingen kan förstås ur fyra olika perspektiv: individens utveckling, kollektivets utveckling, den strukturella utvecklingen och uppgiftens komplexitet.

För företagen resulterade forskningsprojektet i utvecklingsaktiviteter och lärande. Några lärdomar och rekommendationer är att organisationer bör involvera inte bara ledare utan även medarbetare i aktiviteter kring ledarskapsutveckling, initiera

diskussioner kring vad gott ledarskap och ledarskapsutveckling innebär, utveckla inte bara individer utan också det kollektiva ledarskapet, samt att ledarskapsutveckling inte bara sker vid enstaka kurser eller insatser utan kan ske vid det dagliga arbetet, exempelvis vid förändringar i arbetsuppgifter, roller eller organisatoriska förändringar. I detta forskningsprojektet har vi sett det som en central uppgift för en ledare, utöver att leda och bidra till verksamhetens mål, att kontinuerligt och systematiskt stödja den egna och kollegors ledarskapsutveckling. I en föränderlig värld finns inte något slutgiltigt svar på vad ett önskvärt ledarskap är – ledarskapet behöver ständigt utvecklas.

English summary

This research project on leadership development in companies was funded by the Swedish Knowledge Foundation and was conducted in 2018-2019 by researchers from Jönköping University, Malmö University and with the participating companies: Sandvik, Svenska Spel and NCC. The aim of the research project was to investigate how leadership development can be conducted and used to develop the companies' ability to act in complex environments. The research project was co-produced. The researchers together with the companies explored different perspectives on what leadership development is and how it can be conducted in a systematic manner. Leadership development was studied at Sandvik and Svenska Spel in the context of recently implemented organizational changes and at NCC in the context of management of large projects.

Leadership development refers to the development of leaders as individuals in terms of competencies required to manage their work in formal or informal leadership roles. Leadership development also concerns the development of a collective leadership whereby leadership is distributed over a group, department or entire organization. The research project's co-producing approach can be viewed as an example of collective leadership exercised by the participants.

The research project resulted in academic publications as well as a number of development projects within the companies. The academic results were reported in the following four themes and research articles:

Study 1: *Perspectives on leadership development* is based on interviews with leaders from the different companies and describes six different perspectives and ways of understanding leadership development ordered according to increasing complexity.

Study 2: *Methods for leadership development* provides a “dialogue map” with an overview of different methods for leadership development. The dialogue map can be useful for leaders as well as HR staff and provides an overview of possible ways to systematically support leadership development.

Study 3: *Complex organizations that drives leadership development* describes how two of the companies, Sandvik and Svenska Spel, have implemented organizational changes that increased the complexity of the organizational structures in a similar way. The changes have resulted in new leadership roles and opportunities for the development of the leaders involved as well as the development of a more collective leadership.

Study 4: *A framework for leadership development* introduces how leadership development can be understood from four different perspectives: the individual's development, the development of the collective, structural development and the complexity of the task.

For the companies, the research project resulted in developmental activities and learning. Some lessons and recommendations are that organizations should involve leaders as well as other employees in activities related to leadership development, that they initiate discussions on what good leadership and leadership development means, that they support not only the development of individuals but also of collectives, and that leadership development not only takes place in individual courses or initiatives but can take place on the job, for example, in relation to new tasks, roles or organizational changes. In this research project, we have seen that, in addition to leading and contributing to improvements in performance, it is a central task for a leader to continuously and systematically support their own and colleagues' leadership development. In a changing world, there is no definitive answer to what desirable leadership is – leadership needs to be continuously developed.

I. Bakgrund, syfte, metodik och genomförande

Bakgrund

Svenska företag verkar i en kontext med ökad osäkerhet, förändringstakt, konkurrens och de måste ständigt förbättra innovationsförmågan och framgångsrikt hantera teknologiskiften. I kunskaps- och teknikintensiva organisationer är man därför allt mer beroende av ledarnas och medarbetarnas kompetenser, vilket driver ett behov av effektiva organisationsformer och ledarskapsutveckling. KK-stiftelsen har identifierat potentialen i att forskare inom akademien och företag driver gemensamma forskningsprojekt som genererar resultat som är till nytta för både akademi och näringsliv, vilket i förlängningen kan stärka konkurrenskraften för svenska företag. Detta forskningsprojekt kring temat *ledarskapsutveckling i högpresterande företag* bedrevs i samproduktion mellan Sandvik, Svenska Spel och NCC tillsammans med en forskargrupp med huvudsäte vid Jönköping University och deltagare från Malmö universitet. De övergripande målsättningarna med forskningsprojektet var att; bidra till utveckling av deltagande företag, spridning av ny kunskap till praktiker och generera ny vetenskaplig kunskap, genom att studera ledarskapsutveckling ur teoretiska och praktiska perspektiv.



Figur 1: Övergripande syfte/målsättningar med forskningsprojektet.

De tre företagen delade samma utmaning i form av behov av att förbättra arbetet med ledarskapsutveckling. I fallen Sandvik och Svenska Spel fokuserades forskningsprojektet runt mer komplexa organisationsstrukturer och ledarskapsroller som nyligen implementerats. I fallet NCC fokuserades forskningsprojektet runt stora infrastrukturprojekt med högre komplexitetsgrad i förhållande till traditionella projekt. I detta sammanhang utforskade forskargruppen och företagen tillsammans hur medarbetare och ledare uppfattade de specifika mer komplexa organisationsformerna och synen på och behovet av ledarskapsutveckling, och vad det fanns för förbättringspotential i att arbeta med dessa frågor. Avsaknad av kunskap om ledarskapsutveckling begränsar potentialen för organisationer att utveckla ett mer systematiskt förhållningssätt till ledarskapsutveckling som stöds av validerade och praktiska tillämpliga teorier, metoder och verktyg.

Ledarskapsutveckling är en miljardindustri samtidigt som det ur ett akademiskt perspektiv är en brist på forskning inom området, vilket medför ett gap som behöver

fyllas (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014; DeRue & Myers, 2014; McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker, 2006; Yukl, 2013). Vidare finns det flera indikationer att många investeringar i ledarskapsutveckling inte genererar önskvärd effekt (Feser, Nielsen & Rennie, 2017; Beer, Finnström & Schrader, 2016). Därmed riskerar organisationer att investera betydande belopp i insatser som varken har akademiskt stöd eller som genererar förväntad effekt, problem som i sig kan generera flera typer av negativa effekter för organisationer.

Akademiska frågeställningar

Den inledande övergripande akademiska ansatsen med forskningsprojektet var att förstå hur ledarskapsutveckling kan användas för att förbättra ledarskapspraxis och kultur, med särskild inriktning på potentiella luckor mellan behov, faktiska kompetenser och det stöd som behövs. Under projektets gång förfinades och preciserades ansatsen till att inkludera en mer kritisk och öppen ansats där syftet blev att undersöka olika sätt att förstå och bedriva ledarskapsutveckling, samt vilka faktorer och perspektiv som påverkar denna. Detta gjordes genom att studera synen på ledarskapsutveckling, metoder för ledarskapsutveckling, nya organisationsformer och stora projekt i relation till ledarskapsutveckling, samt genom att utveckla ett konceptuellt ramverk över ledarskapsutvecklingen i relation till organisationens utveckling.

Teoretisk bakgrund

Forskningsprojektet startade med utgångspunkt i vissa perspektiv och förhållningssätt till ledarskapsutveckling, vilka kortfattat beskrivs inledningsvis som en teoretisk inramning för vidare läsning av rapporten.

En första sådan distinktion är den mellan individuellt och kollektivt ledarskap där den första bygger på perspektivet att ledarskap utövas av individer som leder andra individer. Utveckling av individers förmåga att utöva sådant ledarskap kallar vi ledarutveckling. I det kollektiva ledarskapet utgår man från att ledarskapet fördelas över ett antal individer i en grupp eller större kollektiv (Drath, McCauley, Paulus, Van Velosr, O'Connor & McGuire, 2008). Ledarskapsutveckling i en vidare bemärkelse innefattar utöver ledarutvecklingen då även aktiviteter som ökar kollektivets förmåga att utöva ledarskap. Angränsande begrepp är kollektiv intelligens och kollektiv förmåga (Runsten & Werr, 2016). Det kollektiva ledarskapet ersätter inte det individuella utan individerna har ett ansvar att bidra till att upprätthålla relationerna i gruppen, den gemensamma förståelsen av omgivningen och av problemen.

En annan utgångspunkt i forskningsprojektet har varit att betona den erfarenhetsbaserade ledarskapsutvecklingen som sker i vardagen på arbetet (McCauley & McCall Jr, 2014; Yip & Wilson, 2010). En vanlig föreställning om

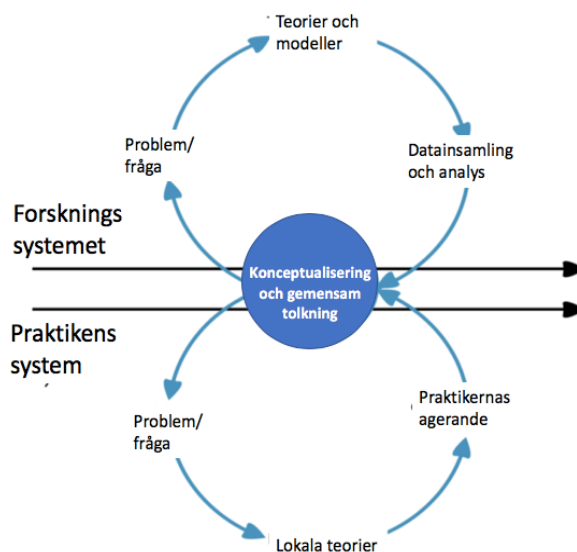
ledarskapsutveckling är att individer går någon slags kurs. Men när ledare intervjuas om vad som utvecklat dem mest så anger de även erfarenheter som utvecklande arbetsuppgifter, utvecklande relationer, svåra situationer samt personliga erfarenheter (Yip & Wilson, 2010). Även om ledarskapskurser anges som värdefulla inslag är det viktigt att de anpassas till den aktuella organisationen och att lärdomarna integreras i den dagliga verksamheten.

Vuxenutvecklingen har varit ett av forskningsprojektets teoretiska perspektiv som beskriver hur vissa vuxna stegvis utvecklar förmågor såsom perspektivtagande, tänka komplext, ta ansvar och utöva ledarskap (Kjellström & Stålne, 2017; Kjellström & Andersson; Stålne, 2018). Forskningsfältet beskriver också utvecklingsprinciper som varit till hjälp för att beskriva hur synen på ledarskap och ledarskapsutveckling kan ses som en konsekvens av ledarens förmåga att ta fler och allt vidare perspektiv och foga ihop dem till en mer komplex helhetsförståelse. Det kan exempelvis innebära att koordinera kulturella och strukturella perspektiv, och inte bara se till sin egen utveckling utan också se den som något som kan vara i samklang med organisationens utveckling.

Vidare har organisationsdesign i speciellt komplexa organisationer varit en teoretisk utgångspunkt. Bland annat med hänseende till att ledarskapsutveckling bör ses som kontextuellt beroende (Day & Liu, 2018). Denna organisatoriska kontext bör vidare betraktas som dynamisk och föränderlig då centrala aspekter av organisationsdesignen så som organisationsstruktur, roller och processer många gånger är föremål för förändring vid organisationsförändringar, vilket påverkar möjligheterna för såväl som behoven av ledar- och ledarskapsutveckling. Organisationer opererar i en mer komplex och föränderlig omvärld och ett sätt att hantera det är att implementera en mer komplex organisationsdesign (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007) vilket i sin tur ställer krav på matchande utveckling av ledarskapet och i dessa typer av komplexa organisationer växer behovet av och intresset för utveckling av kollektivt ledarskap.

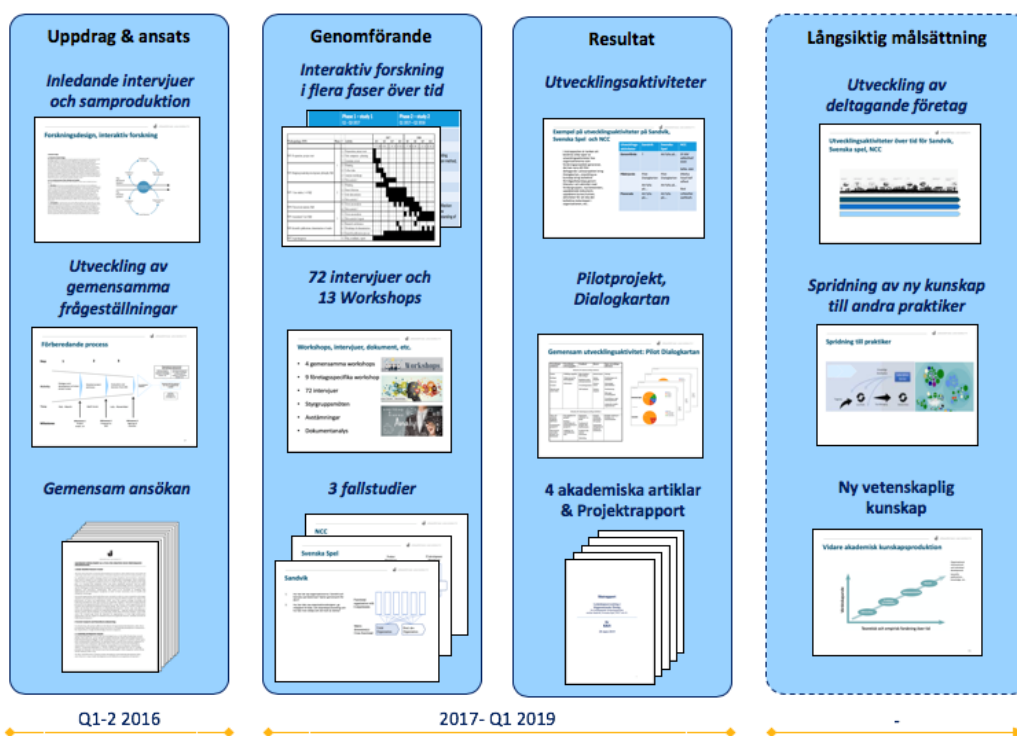
Samproduktion som forskningsansats

Forskningsprojektet hade en forskningsansats där forskare och företag tillsammans i samproduktion byggt kunskap och tagit fram resultat som är relevanta både för akademiker och näringsliv, se Figur 2 (Aagaard Nielsen & Svensson, 2006; Svensson, Ellström & Brulin, 2007; Van de Ven & Johnson, 2006). En interaktiv forskningsansats har tredubbla mål: producera ny vetenskaplig kunskap till akademien (vetenskap), utveckla organisationer genom förändrad praktik och innovation (praktik) och skapa lärande bland forskare och organisationer (lärande) (Svensson, Ellström & Brulin, 2007). Därmed är både forskare och praktiker engagerade och involverade i att skapa ny vetenskaplig kunskap, utforska olika problem i praktiken, samt ha gemensamma lärandeprocesser.



Figur 2. Interaktiv forskningsansats. Översättning av (Svensson, Ellström & Brulin, 2007)

I detta forskningsprojekt så kopplades de övergripande forskningsfrågorna även direkt till hur de kan bidra till att företagen skapar värde på kort och lång sikt. För det första i form av ökad systemförståelse för hur begreppet ledarskapsutveckling uppfattas i den egna organisationen. För det andra i att ge fler perspektiv på vilken typ av aktiviteter som behövs för ledarskapsutveckling, inte bara genom resultaten av forskningen utan även genom lärandeseminarier både hos varje företag och organisationsövergripande, samt genom olika andra typer av samverkansformer så som avstämningar och styrgruppsmöten mellan forskargruppen och företagen. För det tredje i att identifiera och initiera utvecklingsaktiviteter som ett resultat av denna ökade systemförståelse, lärandet och idéutvecklingen. Slutligen i att företagen är delaktiga i att skapa ett dynamiskt verktyg för att främja ledarskapsutveckling på kort och lång sikt. Sammanfattningsvis var avsikten att i samproduktion skapa forskningsresultat högst relevanta för både akademiker och näringsliv. Konkret var målet för organisationerna att bidra till utveckling av deras ledare och verksamhet för att säkra långsiktig konkurrenskraft. Se figur 3 för översikt över projektet.



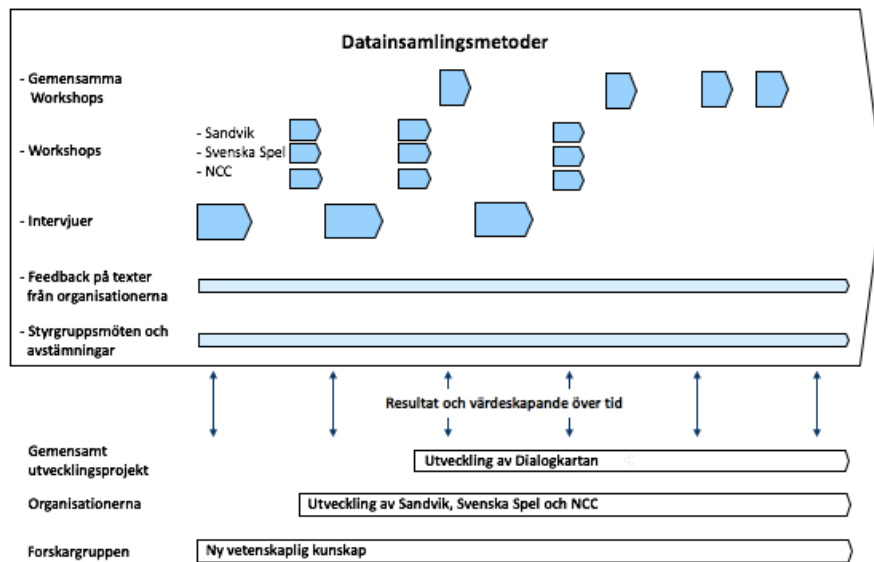
Figur 3. Övergripande arbetsprocess och leveranser.

I detta forskningsprojekt startade den interaktiva processen med en serie möten med företagen för att identifiera prioriterade utmaningar i organisationerna och gemensamma forskningsfrågor, och dessa återupptogs och uppdaterades vid projektstarten. I ett andra steg genomfördes intervjuer i alla tre företagen som återkopplades vid lärandeseminarier, först i respektive organisationer och sedan i organisationsövergripande lärandeseminarier. Utifrån dessa intervjuer och samtal om utmaningar i företagen valdes att i två av fallen lägga fokus på nyligen genomförda större organisationsförändringar och i ett av fallen lägga fokus på stora projekt i kombination med fokus på ledar- och ledarskapsutveckling. I detta steg genomfördes intervjuer sekventiellt, dvs de genomfördes först i en organisation och återkopplades vid ett lärandeseminarium och sedan togs dessa erfarenheter vidare till nästa organisation en i taget. Genom att ha återkommande lärandeseminarier inom och mellan företagen skapades ett lärande genom hela forskningsprojektet, vilket också förstärktes genom de utvecklingsaktiviteter som företagen initierade.

Forskningsmetoder och datainsamling

Den huvudsakliga vetenskapliga metoden har varit kvalitativa intervjuer, dvs samtal som spelats in och analyserats. Sammanställningar av resultat har sedan återkopplats och diskuteras i lärandeseminarier inom respektive organisation och sedan i företagsövergripande lärandeseminarier (se figur 4). Sammanlagt har vi genomfört 72 formella intervjuer och 13 lärandeseminarier. För att skapa en tydlig riktning och

lärande i forskningsprojektet har styrgruppsmöten hållits kontinuerligt med forskare och nyckelpersoner i organisationerna. Vi har även under forskningsprojektets gång tillsammans skapat en "Dialogkarta" för att stödja ledar- och ledarskapsutveckling, som vi prövade ut och utvecklade iterativt under en process genom att varva intervjuer med lärandeseminarier och forskardiskussioner. I forskningsprojektets slutfas genomfördes även en pilotstudie kring praktisk tillämpning av "Dialogkartan" i samband med utvecklingssamtal och ledarutbildning. Denna process dokumenterades med hjälp av enkäter och intervjuer.



Figur 4. Forskningsmetoder och datainsamling.

2. Resultat gällande akademisk kunskapsbildning

Synen på ledarskap håller på att förändras – exempelvis från ledarskap som individens förmåga till ledarskap som kollektivets förmåga. Det här får konsekvenser för hur ledarskapsutveckling stöds. Forskningsprojektets huvudsakliga resultat kan sammanfattas med fyra delstudier som också publiceras i fyra akademiska artiklar.

Studie I – Perspektiv på ledarskapsutveckling

I den första studien undersöktes olika sätt att förstå ledarskapsutveckling som fenomen genom att intervjua ett 20-tal personer i olika HR-funktioner, specialister och ledare på olika nivåer i de tre organisationer som verkar i tre olika branscher om frågorna ”Vad är ledarskapsutveckling och hur åstadkommer man det?”. En fenomenografisk metod användes som går ut på att man vid datainsamlingen eftersträvar en så stor variation i svar som möjligt och i efterföljande analys identifierar olika perspektiv eller sätt att förstå vad ledarskapsutveckling innebär. Vi identifierade sex olika perspektiv eller sätt att förstå ledarskapsutveckling, W1-W6, som här kort beskrivs från mindre till mer komplexa:

W1 Min egen utveckling: De som svarade utifrån det här perspektivet talade nästan uteslutande om sina egna erfarenheter, sin egen utveckling och vad de behövde för att klara utmaningarna som ledare. De kommer till viss del in på åtgärder som ledarskapsprogram och den organisatoriska kontexten, som i denna modell artikuleras mer i de följande perspektiven.

W2 Att fylla en ledarroll: Ledarskapsutveckling ses här som utveckling av ledarens egenskaper och kompetenser som krävs för att svara upp mot den formella ledarroll man innehar, även om den kan variera med vilken nivå i hierarkin man befinner sig. När man avancerar till en högre nivå är det nya krav och nya kompetenser man behöver utveckla.

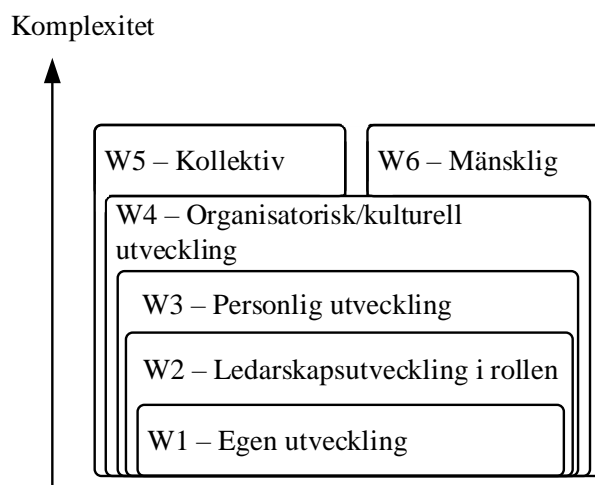
W3 Personlig utveckling: Utifrån detta perspektiv ses ledarskapsutveckling som en utveckling av hela personen utöver vad som begränsades av den formella ledarrollen. Utöver utveckling av ”hårda” kompetenser och färdigheter beskriver detta perspektiv en utveckling av självinsikt och ”mjuka” interpersonella och intrapersonella förmågor. Ledarskapsutvecklingen kan också ske utanför arbetet, t ex i det man gör på fritiden kan man ha nytta av på jobbet och vice versa.

W4 Integrera ledarutveckling med organisationsutveckling: I detta perspektiv ses ledarskapsutveckling som något individuellt och som bör koordineras med organisationsutveckling i termer av utveckling av kultur, styrning, struktur osv.. Ledarskapsutveckling är ett medel att utveckla företagen och vice versa – ”alignment” är ett ord som fångar den överensstämmelsen. Organisationen måste förändras för att hantera yttre och inre utmaningar och ledarens uppgift är att göra sig till en del av kulturen för att kunna förändra den.

W5 Kollektiv ledarskapsutveckling: Här framträder en syn på ledarskapsutveckling som något i grunden kollektivt, vilket har stora likheter med distinktionen ledar- och ledarskapsutveckling från forskningen. W4 utgår huvudsakligen från en individualistisk syn medan det i W5 är den kollektiva utvecklingen artikulera på en gruppnivå där ledarskapsutveckling ses som en utveckling av gruppens eller teamets kollektiva förmåga att leda sig själv genom att gruppmedlemmarna hittar sina roller och bygger gemensamt förtroende och förståelse för uppgifterna man ska lösa.

W6 Mänsklig utveckling: Det sista perspektivet eller sättet att förstå ledarskapsutveckling är jämte W5 det mest komplexa. W6 talar om ledarskapsutveckling som del av en vidare mänsklig evolutionär utveckling som också går utöver organisationens syfte och aktiviteter. Utvecklingen ses som en öppen process utan slutgiltigt mål och som inte kan kontrolleras eller styras. Eventuella utvecklingsinsatser ska anpassas till ledarens och rollens respektive nivåer. Liksom i W5 finns här resonemang kring transformativa utvecklingar av organisation, både på kollektiv nivå (kultur) såväl som på individnivå.

Med undantag av W5 så ingår samtliga tidigare perspektiv i de här beskrivningarna av ledarskapsutveckling. Omvänt så saknas W6-perspektivet i beskrivningar av W5. Därför kan vi inte säkert säga vilken av dessa två som är mest komplex, bara att båda är mer komplexa än W4, och W4 mer komplex än W3 osv. Denna progression av komplexitet i förståelse illustreras nedan i figur 5.



Figur 5. De sex olika perspektiven ordnade enligt ökande komplexitet.

Vad har då detta för relevans för forskningsfältet ledarskapsutveckling och för de inblandade företagen? Först kan vi konstatera att det som förväntat finns en stor variation i hur olika människor förstår ledarskapsutveckling. Denna variation avspeglas till viss del också i ledarskapsforskningen, exempelvis i distinktionen ledarutveckling kontra ledarskapsutveckling. Några respondenter (W5) förde fram just denna distinktion som meningsfull. En annan var den mellan chefskap och ledarskap där den förra beskrivs som den formella rollen medan den senare brukar

avse de ”mjuka” informella aspekterna. Denna distinktion uttrycktes från W3 och uppåt. När respondenter ger uttryck för den här typen av distinktioner så är det en indikation på att man har kommit till ett mer komplext förhållningssätt till fenomenet ledarskapsutveckling. Dessa exempel motiverar att det är meningsfullt att anlägga ett utvecklings- och komplexitetsperspektiv på de här frågorna.

En praktisk aspekt av variationen i synsätt är att den medför att människor har olika förväntningar på hur ledarskapsutveckling går till och vad olika aktiviteter som exempelvis kurser ska leda till. Att visa på olika synsätt och hur de utvecklas kan bringa bättre ordning i diskussionerna och kan ge en stödstruktur för att öppna upp nya perspektiv i frågan och bidra med bättre beslutsunderlag och systematik för olika typer av investeringar kring ledarskapsutveckling.

Av dessa olika sätt att förstå ledarskapsutveckling, vilket är då det rätta och vilken syn på ledarskapsutveckling förespråkar vi forskare som den riktiga eller mest önskvärda? Vårt svar är att det beror på framför allt två grundläggande faktorer. Först och främst baseras de olika synsätten på intervjupersonernas egna erfarenheter som ledare och deras synsätt och antagande gällande ledarskapsutveckling. Då kan man argumentera för att en central aspekt av ledarskapsutvecklingen är att individen synliggör sina egna antaganden kring vad ledarskapsutveckling innebär, vilket eventuellt kan leda till att man vidgar sin syn kring vad det innebär att utöva ledarskap. Eller att man som ledare i högre grad blir medveten om vad man har för grundsyn.

Den andra faktorn handlar om vilken syn på ledarskap som är lämplig för den organisatoriska omgivningen man befinner sig i och som organisationen har behov av. För att ytterligare kunna fördjupa oss i denna fråga behöver vi därför ta ett vidare perspektiv och relatera ledarskapet och dess utveckling till organisationens utveckling för att kunna säga till vad utvecklingen ska vara till. Men innan dess ska vi återvända till frågan om hur ledarskapsutvecklingen går till och vilka metoder som finns för det.

Studie 2 – Metoder för ledar- och ledarskapsutveckling

Den första studien ledde till vidare forskningsfrågor kring hur ledar- och ledarskapsutvecklingen på olika sätt kan stödjas mer medvetet och systematiskt. En förenklad men inte ovanlig föreställning som framkom i den första studien var att ledarskapsutveckling är att individen går någon slags kurs eller program för att lära sig att bli en bra chef eller ledare. Men en genomgång av forskningslitteraturen kring hur människor utvecklas i sitt ledarskap visar att ledarskapsutveckling i större utsträckning är ett resultat av att lära sig av erfarenheter i den dagliga verksamheten och att lära sig hantera utmaningar i sin ledarroll. Även kunskaper individer tillägnat sig på en kurs behöver integreras i den dagliga verksamheten eller när de får tid att återhämta sig och reflektera kring sitt ledarskap. Från den första studien framkom också synen att ledarskapsutveckling involverar en utveckling av hela personen i såväl som utanför arbetet. På så sätt kan ledarskapsutveckling potentiellt ske på arbetet såväl som på fritiden. När vi utgår från ett perspektiv på ledarskapsutveckling menar

vi för att denna utveckling och lärandet av de olika erfarenheterna kan ske mer eller mindre medvetet och att de kan stödjas på ett systematiskt vis.

I den andra studien har vi fokuserat på att utveckla en översikt över metoder för ledar- och ledarskapsutveckling. Omfattande studier av vad ledare själva anser har utvecklat dom visar att det mest utvecklade är olika sorters relationer och nya uppdrag, men att det även kan handla om att gå på kurs, att vara med om svåra händelser som kriser eller skandaler, eller egen initierade aktiviteter (Yip & Wilson, 2010). När vi arbetar med att utveckla andra kan vi inte skapa oerfarna svåra händelser, men vi kan ge återkoppling och feedback på olika sätt. Med utgångspunkt i en sammanställning av befintliga metoder (McCauley, Kanaga & Lafferty, 2010), så har vi vidareutvecklat denna till en form av dialogkarta (se Appendix 1).

Dialogkartan som kan ses som en inventering och kategorisering av olika typer av stöd eller metoder för ledar- och ledarskapsutveckling. Dialogkartan består av 2 huvudområden med 5 domäner i varje. Det första huvudområdet utgår från vad individen kan göra för att utvecklas som ledare och det andra vad grupper (team, enheter, organisationer) kan göra gemensamt för att utveckla förmågan till att utöva kollektivt ledarskap.

Den är tänkt att användas i organisationer för att identifiera behov och stödja kommunikation om ledar- och ledarskapsutveckling. Dialogkartan kan bidra till reflektion kring vilka metoder en individ eller en grupp redan använder för metoder för ledarskapsutveckling och ge en överblick kring andra användbara metoder och perspektiv. Den kan vidare användas vid exempelvis utvecklingssamtal med anställda i formella eller informella ledarpositioner, som stöd för HR-experter vid planering av utvecklingsinsatser på individ- och eller gruppnivå och som stöd för att bredda synen på ledarskapsutvecklingen i ledningsgrupper. Vidare ser vi den som ett möjligt beslutsunderlag gällande kort- och långsiktiga investeringar i ledarskapsutvecklingen. Dialogkartan har utvecklats tillsammans med Cynthia McCauley, internationell forskare inom ledarskapsutvecklingsområdet, och har testats på två av organisationerna och är fortfarande under utveckling.

Studie 3 – Komplexa organisationer som driver ledar- och ledarskapsutveckling

De första studierna ledde till vidare forskningsfrågor kring hur ledar- och ledarskapsutveckling kan skapas av nya erfarenheter och arbetsuppgifter. I den tredje studien har vi utifrån datainsamling via intervjuer, lärandeseminarier och dokument närmare beskrivit hur två av organisationerna genomfört omorganisationer där båda fallen kan beskrivas som att organisationsstrukturen blev mer komplex då de lagt till en ytterligare och tredje dimension i organisationsstrukturen.

De organisatoriska förändringarna kan uttryckas som att organisationerna tillförde lager av komplexitet för att hantera en komplexare omgivning. I det första företaget

har en tredje dimension lagts till linjeorganisationen och produktutvecklingsorganisationen för att hantera tidiga teknikutvecklingsprojekt i en typ av forskningsprogramsorganisation, medan den senare fasen av utvecklingsprojekt hanteras som tidigare av produktutvecklingsorganisationen. I det andra företaget har en tredje dimension lagts till i form av en typ av tvärfunktionell semipermanent projektorganisation mellan två avdelningar i linjeorganisationen, till viss del parallell med den traditionella projektorganisationen.

Vidare har förändringarna gett upphov till nya ledarroller utan formellt personalansvar och nya ledarskapspraktiker, alltså nya former av samarbeten och sätt att utöva ledarskap på. För alla individer som bemannat de nya ledarrollerna har det inneburit att de verkar i dubbla roller, för vissa individer en kombination av ny ledarroll med existerande expertroll, för andra individer en kombination av ny ledarroll med existerande chefsroll. Därmed har fler individer fått ledarroller, dubbla roller och det är fler ledare att förhålla sig till som individ i en organisation med fler dimensioner. Sammanfattningsvis har förändringarna resulterat i mer komplexa organisationer.

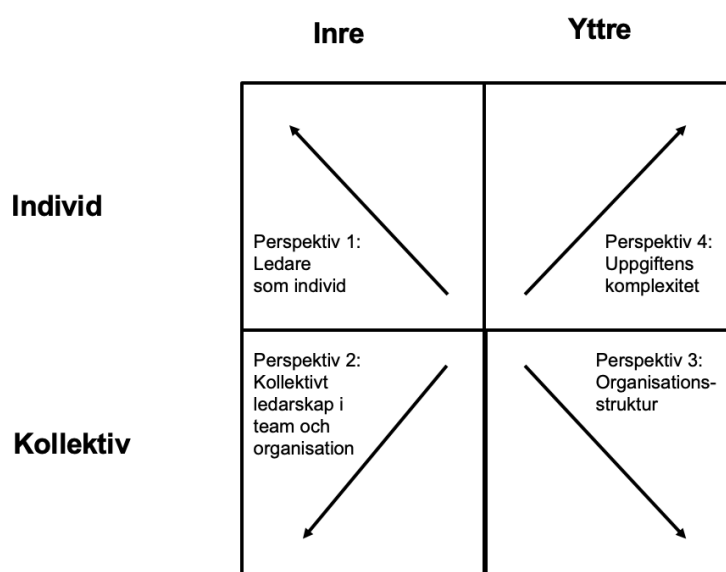
En annan central aspekt av nya ledarskapspraktiker har handlat om att i högre grad utöva kollektivt ledarskap. Detta innebär att ledarskapet inte så enkelt kunnat härledas till ledare som individer som utöver ledarskap över följare, utan att det lättare kan förstås som att grupper eller andra relationer eller konstellationer gemensamt förstår, tar ansvar för och löser olika uppgifter. Detta har yttrat sig i en ökad grad av horisontell och tvärfunktionell samverkan över silogränserna och minskning av traditionellt beslutfattande högre upp i den formella vertikala strukturen. På så sätt blir ledarskapet för vissa individer mer komplext i och med att de kan ha flera roller och kontaktytor mot individer i andra delar av organisationen, vilket å ena sidan kan öka förutsättningarna för att utöva ett kollektivt ledarskap medan mandatet för vad olika individer ansvarar för kan bli otydligare.

Enligt dialogkartan i föregående studie kan de nya relationer och uppdrag som skapas också innebära möjligheter till ledarskapsutveckling som sker i det vardagliga arbetet för individerna såväl som för kollektivet, även om detta inte var det primära syftet med organisationsförändringarna. För att ta tillvara på dessa möjligheter argumenterar vi för att organisationerna i högre grad behöver förstå och kommunicera hur organisationsförändringar förändrar både förväntningar på individuellt och kollektivt ledarskap och skapar möjligheter för dess utveckling. Att implementera såväl som att verka i nya mer komplexa organisationsformer förutsätter både en individuell och kollektiv förmåga som lever upp till de krav som den mer komplexa organisationsdesignen ställer. Avslutningsvis argumenterar vi för att dessa organisationsförändringar ökat komplexiteten och gett möjlighet till ledar- och ledarskapsutveckling. Men det går också att tänka sig exempel på organisationsförändringar som minskar organisationens komplexitet och ger ledarna sämre förutsättningar för utveckling utifrån erfarenheter i den dagliga verksamheten samt sämre förutsättning att utöva kollektivt ledarskap.

Studie 4 – Ett ramverk för ledarskapsutveckling

Den föregående studien visar på hur två nya organisationsstrukturer som är mer komplexa, samtidigt som de i vissa avseenden också är otydligare, kan möjliggöra en ökad samverkan och kollektivt ledarskap hos de inblandade. En viktig stödåtgärd för ett fungerande kollektivt ledarskap är en gemensam förståelse och mentala kartor över den nya organisationen och dess inverkan på hur individer framgångsrikt utövar ledarskap. Syftet med denna studie är att utveckla ett teoretiskt ramverk som beskriver hur förändringen kan förstås som en utveckling mot en ökad komplexitet som manifesterar sig i organisationsstrukturen, i den dagliga praktiken, i synen på ledarskap och i hur man i högre grad utövar ett kollektivt ledarskap.

Genom analyser av insamlad data från intervjuer har olika teman i relation till de nya organisationsstrukturerna som varit centrala i organisationerna identifierats och ramverket har återkopplats i lärandeseminarier med nyckelpersoner i organisationerna. Ramverket som består av två delar kan beskrivas som en heuristik, ett tankeverktyg, och har inspirerats av olika arbeten kring metateorier och bedömts lämpligt för att beskriva organisationernas situationer (Wilber, 1996; Edwards, 2006). Den första delen är de fyra kvadranter som ordnar följande perspektiv på en organisatorisk situation: ett psykologiskt, ett kulturellt, ett strukturellt och ett som beskriver hur man förstår uppgiftens komplexitet, se figur 6. Den andra delen består av en utvecklingsdimension för organisationer som tar utgångspunkt i en modell som utvecklats av Center for Creative Leadership som beskriver organisatorisk samverkan och ledarskapskulturer i termer av ökande komplexitet (McCauley, Drath, Palus, O'Connor, & Baker, 2006). Ökningen i ledarskapets komplexitet kan förenklat sägas gå från auktoritärt, hierarkiskt och toppstyrt, via betoning på expertis och individuella chefers ansvar till fokus på ett kollektivt och samverkande ledarskap där ledarskap ses som både ett individuellt och kollektivt fenomen.



Figur 6. Ramverk för fyra olika perspektiv på ledarskapet och dess utveckling.

Ett av syftena med ramverket är att illustrera att ledarskap och hur det utvecklas behöver förstås som del i ett större sammanhang. Detta snarare än att resonera kring om ett mer komplext och informellt ledarskap är bättre än något annat, vilket lätt kan bli idealistiskt. En typisk diskussion utifrån detta ramverk handlar mer om vilken sorts ledarskap, individuellt såväl som kollektivt, som är ändamålsenligt givet organisationsstrukturens komplexitet och hur man praktiskt vill arbeta och samverka för att hantera komplexa uppdrag som systematiskt utvecklingsarbete. Det kan förstås som en matchning mellan uppgiftens komplexitet, organisationsstrukturen och ledarskapet (Kjellström & Stålné, 2017). Vidare kan behovet av ledarskap skifta dynamiskt mellan de olika nivåerna komplexa ledarskapskulturer (McCauley, Drath, Palus, O'Connor, & Baker, 2006). Ett annat sätt att uttrycka det är att ett mer komplext förhållningssätt inkluderar de tidigare förhållningssätten.

De teman som framkommer i analysen av intervjuerna visar också på en del möjligheter, svårigheter och lärdomar som man kan dra av införandet av de nya organisationsstrukturerna. Ett sätt att fånga skiftet till de nya organisationsstrukturerna och ledarskapet som följer är att beskriva den ökade komplexiteten med att kontrollen och förutsägbarheten minskar till förmån för en ökad tvärfunktionell samverkan, samt en ökad otydlighet och osäkerhet. Teman kring tillit och transparens kan ses som att man vill eftersträva ett gemensamt antagande att individer och grupper verkar i organisationens bästa när de gemensamt behöver hantera osäkerheter, förhandla och äska resurser eller personal av varandra, snarare än att man utgår från att andra aktörer i organisationen försöker gynna sina egna agendor.

3. Lärande kring den samproducerade forskningsmetodiken

I forskningsprojektet studerades bland annat utövande och utveckling av ledarskap och forskningsprojektet som sådant kan även förstås ur perspektivet att ett kollektivt ledarskap utövats av alla inblandade forskare och organisationer. Tidigare beskrevs hur den samproducerande forskningsansatsen hade tredubbla mål i akademiska resultat, praktiska och utvecklande resultat för organisationerna och ett ömsesidigt lärande för alla parter.

En av utmaningarna i den samproducerande forskningsansatsen var att flera organisationer från olika branscher och flera forskare från olika institutioner och lärosäten deltog i forskningsprojektet som operativt löpte över två år och krävde engagemang från organisationerna under en tidsperiod på tre år. Detta är i dagens snabbföränderliga affärsverksamhet en relativt lång tidsperiod vilket ställer stora krav på uthållighet, lyhördhet, engagemang och flexibilitet från alla parter, speciellt med tanke på att flera projektmedlemmar i organisationerna byttes ut under tiden.

I detta forskningsprojekt har det praktiska resultatet för de medverkande organisationerna inneburit utveckling av nya kunskaper om ledarskapsutveckling, gränsytan mellan organisationsförändringar och ledarskapsutveckling. Samt fördjupad förståelse för hur olika individer uppfattar detta inom organisationen. Detta har lett till att medverkande nyckelpersoner tagit sig tid och utrymme för att reflektera, vrida och vända samt se sin organisation ur nya perspektiv. Det har genererat både exempel på beteendeförändringar och att medverkande nyckelpersoner och intervjupersoner på olika sätt och i olika grad tagit dessa kunskaper vidare i organisationerna för ytterligare fördjupning i ledningsteam, ledarssamtal och i HR forum. Pilotprojektet i två av organisationerna kring dialogkartan var en värdeskapande utvecklingsaktivitet på ett praktiskt plan och initierade ny kunskap och beslut kring vidare utvecklingsaktiviteter i dessa organisationer. Här följer en beskrivning av vad de deltagande organisationer uppfattat som mest värdefull av att ha deltagit i forskningsprojektet.

Lärdomar från deltagande organisationer

1. Nya perspektiv på organisationsförändringar och att arbeta i stora projekt

Här bidrog forskningsprojektet med en genomlysning och feedback på en organisationsförändring som de själva brottades med. Fördjupade intervjuer, lärandeseminarier och akademiska perspektiv på den egna verksamheten är metoder som organisationer ofta inte har möjlighet att prioritera. Resultaten från intervjuerna användes för att förstå och få perspektiv på en organisatorisk utmaning (omorganisationer för två av

organisationerna och samt arbeta i mycket stora projekt för den tredje). De beskriver att de fick bekräftat vissa saker som de haft på känn, men också identifierade utmaningar att arbeta vidare med.

”Vi verkar i en tämligen komplicerad matrisorganisation och att se den genom andras ögon har bidragit till en ökad förståelse för våra styrkor och var vi behöver fokusera för att öka effektiviteten.”

”Vi har uppskattat det öppna klimat som funnits i alla kontakter och det generösa delandet av kunskap, insikter och lärande.”

2. Kunskapspåfyllning, specifikt kollektivt ledarskap

Inom forskningsprojektet har forskarna presenterat olika teorier och perspektiv och forskning om ledarskapsutveckling, och därmed kunnat ge ramverk och inspel för utvecklingsinsatser och konkret kunskapsutveckling i organisationerna.

Deltagande personer tyckte det var värdefullt att diskutera och analysera effektivitet kopplat till såväl individuellt som kollektivt ledarskap. Speciellt värdefullt att gemensamt utforska frågor kring kollektivt ledarskap och hur de relaterar till komplexa organisationer.

”Medvetandet om kollektivt ledarskap är lågt i organisationen. Det finns en vana att se på ledarskap i ett individuellt perspektiv men inte alls på samma sätt i ett kollektivt perspektiv.”

3. Forskningsmetodik som utmaning och styrka

Det upplevdes som utmanande med ett så pass långt forskningsprojekt där vissa projektmedlemmar byttes ut under tiden vilket gjorde att momentum tappades under vissa faser. Det upplevdes som värdefullt med en kombination av organisationsspecifika och mellanorganisatoriska lärandeseminarier samt kontinuerliga organisationsspecifika styrgruppsmöten och det gemensamma utvecklingsprojektet kring dialogkartan.

”Konceptet med samproducerande, där behoven från akademiska och industriella parter möts, har fungerat bra. Det möjliggör lärande som tjänar båda parternas syften.”

”Upplägget med gemensamma träffar med samtliga företag har varit bra då det ger nya infallsvinklar och vi lär av varandra.”

4. Utvecklingsaktiviteter i organisationerna

Resultaten från forskningsprojektet har redan, och kommer att användas operativt för att bland annat uppgradera olika ledarskapsprogram, utveckla team och ledningsgrupper, specifikt när det gäller kollektivt ledarskap.

”Vi har börjat att arbeta med dialogkartan som verktyg, men utvärderingen är inte avslutad i skrivande stund.”

Kritiska framgångsfaktorer i detta forskningsprojekt

- 1. Grundintresse och flexibilitet:** I grunden fanns ett intresse för varandras målsättningar och en flexibilitet i hanteringen av de gemensamma frågeställningarna som utvecklades över tid. Detta bidrog till att skapa ett tydligt gemensamt engagemang över tid bland både forskargruppen och organisationerna.
- 2. Initial arbetsinsats:** Initialt investerade både forskargruppen och organisationerna i en betydande arbetsinsats för att komma fram till relevanta frågeställningar för samtliga parter.
- 3. Avgränsning till en för organisationerna prioriterad del av organisationen:** Det säkrade intresse för forskningsprojektet och avsättning av interna resurser i forskningsprojektet.
- 4. Effektivt organisering över tid, hantering av utmaningar och bemanning:** Ett stort antal styrgruppsmöten och avstämningar på varje organisation, lärandeseminarier på varje organisation och med alla organisationerna, relevanta projektmedlemmar i projektgrupperna på varje organisation.
- 5. Öppenhet från organisationerna:** Alla deltagande organisationer var mycket generösa gentemot forskarna såväl som mot de andra organisationerna med att dela med sig av tankar, strategier, lärdomar och svårigheter kring de nya organisatoriska utmaningar de stod inför. Det var en starkt bidragande anledning till lärande mellan alla parter.

Sammanfattande lärdomar och implikationer

Avslutningsvis sammanfattas övergripande lärdomar och implikationer som förhoppningsvis är relevanta för andra organisationer såväl som forskargrupper.

Forskningsprojekt skapade värde för deltagande organisationer: Det finns ett stort värde för organisationer att involvera forskare i ”mjukare” frågor om ledarskap, arbetsorganisation, verksamhetsutveckling och arbetsmiljö. Forskarnas metoder kan bidra med att företrädare för de deltagande organisationerna får nya perspektiv på den egna verksamheten och kunskap som bidrar till initiering av olika typer av

utvecklingsaktiviteter och verksamhetsutveckling. Forskningsprojektet har bidragit med redskap för att bredda synen på ledarskapsutveckling har vidgats.

Tydligt behov av att förbättra ledarskapsutvecklingen i organisationer: Framför allt menar vi att det finns **behov av att ha samtal om vad ledarskapsutveckling** är eftersom det kan betyda olika saker för olika individer. Forskningsprojektet vidgar också synen på vem som är i fokus för ledarutvecklingsinsatser, från att det bara gäller chefer i formella roller till att även andra personer utvecklar ledarskap i olika situationer.

Ledarskapsutveckling integrerat på arbetsplatsen: Vidare så finns det stor potential att mer avsiktligt stödja den ledar- och ledarskapsutveckling som sker i vardagen på arbetsplatser. Därmed är av central betydelse att organisationer ökar medvetenheten kring detta genom nya typer av samtal kring vad ledarskapsutveckling är. Här kan dialogkartan vara ett potentiellt stöd för att synliggöra de många olika metoderna för utveckling av individuell och kollektivt ledarskap. Genom att tala mer om den utveckling av ledarskap som kan ske i olika situationer i arbetet kan man lägga grunden för en lärande organisation.

Omorganisationer och ledarskapsutveckling: Vi menar att det också är angeläget att se ledarskapsutveckling utifrån den organisatoriska kontexten. Forskningsprojektet visar också på hur ledarskapsutveckling är beroende på sammanhang och hur arbetet är strukturerat, vid omorganisationer uppstår nya möjligheter till ledarskapsutveckling och det stöd individer kan behöva kan skräddarsys utifrån de behov de har.

Komplexitet och kollektivt ledarskap: I omgivningar som präglas av en högre grad av osäkerhet och förändringar behöver man dels organisera på nya sätt och dels utveckla ett mer kollektivt ledarskap snarare än att förlita sig på formella strukturer och ett traditionellt individuellt ledarskap.

Avslutningsvis: Forskningsprojektet syftade till att undersöka hur ledarskapsutveckling kan bedrivas och användas för att utveckla organisationers förmåga att hantera en komplex omgivning. Detta har resulterat i bland annat kartläggningar av olika synsätt på vad ledarskapsutveckling innebär och metoder för hur det kan bedrivas, samt modeller över hur ledarskapsutveckling kan relateras till organisatoriska förändringar. Sammanfattningsvis argumenterar vi för att organisationer på ett systematiskt vis behöver stödja ledarskapsutvecklingen för individer såväl som på en kollektiv nivå för att kunna konkurrera i en komplex och föränderlig värld. Det finns inte något enkelt slutgiltigt svar på vad ett önskvärt ledarskap är – ledarskapet behöver ständigt anpassas och utvecklas.

4. Förslag på vidare läsning

Alvesson, M. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Drath, W. H. (2001). *The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass & Center for Creative Leadership.

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.

McCauley, C. (2016). *Making Leadership Happen*, white paper, the Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/making-leadership-happen-center-for-creative-leadership.pdf>

Runsten P. & Werr, A. (2016). *Kunskapsintegration: Om kollektiv intelligens i organisationer*. Studentlitteratur, Lund.

Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). The center for creative leadership handbook of leadership development (Vol. 122). San Francisco: Jossey-Bass. McCauley

Referenser

- Aagaard Nielsen, K., & Svensson, L. (2006). *Action and interactive research: beyond practice and theory*. Maastricht: Shaker Publishing.
- Beer, M., Finnström, M., & Schrader, D. (2016). Why leadership training fails and what to do about it. *Harvard Business Review*, 94(10), 50–57.
- 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.
- Day, D. V., & Liu, Z. (2018). What is wrong with leadership development and what might be done about it? In R. E. Riggio (Ed.), *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice* (chapter 12). New York: Routledge.
- DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. In D. V. Day (Ed.), *Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 832-855). New York: Oxford University Press.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.
- Edwards, M. G. (2010). *Organisational transformation for sustainability. An integral metatheory*. New York and London: Routledge.
- Feser, A., Nielsen, N., & Rennie, M. (2017). What's missing in leadership development? *McKinsey Quarterly*, (August). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/whats-missing-in-leadership-development>
- Kjellström, S., & Andersson, A. (2017). Applying Theories of Adult Development to Improvement Science. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 30(7), 617-627.
- Kjellström, S., & Stålné, K. (2017). Adult development as a lens: Applications of adult development theories in research. *Behavioral Development Bulletin*. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/bdb0000053>
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653.
- McCauley, C. D., Kanaga, K., & Lafferty, K. (2010). Leader development systems. In E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCauley, C. D., & McCall Jr, M. W. (2014). *Using experience to develop leadership talent: How organizations leverage on-the-job development*: John Wiley & Sons.
- Runsten P. & Werr, A. (2016). *Kunskapsintegration: Om kollektiv intelligens i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

- Stålne, K. (2018). Vuxen men inte färdig: Vuxenutveckling - stadier av komplexitet och mening. Strömsund: Fabricius resurs.
- Svensson, L., Ellström, P.-E., & Brulin, G. (2007). Introduction--on Interactive Research. *International Journal of Action Research*, 3(3).
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.
- Wilber, K. (1996). *Sex ecology and spirituality*. Shambala.
- Yip, J., & Wilson, M. S. (2010). Learning from experience In E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Wiley & Sons.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.

Appendix I. Pilotversion av dialogkartan

<i>Utvecklande relationer</i>	<i>Utvecklande arbetsuppgifter</i>	<i>Feedback</i>	<i>Kurser</i>	<i>Egna utvecklingsaktiviteter</i>
<i>Metoder för ledarutveckling (individ)</i>				
Chefer	Tillfälliga uppgifter	Söka feedback från kollegor	Interna kurser	Läsning
Kollegor	Utökad ansvar för arbetsuppgifter	Reflektion kring arbetsprestationer	Interna program	Föreläsningar och seminarier
Mentorer	Jobbrotation	Utvecklingssamtal	Externa kurser	Schemalagd självreflektion
Coacher		360-feedback	Externa program	Återhämtning
Nätverk med andra ledare				Sätta egna utvecklingsmål
				Utveckling av egen ledarskapsfilosofi
				Ledarroller utanför organisationen
<i>Metoder för ledarskapsutveckling (kollektiv)</i>				
Tillits- och relationsbyggande aktiviteter	Nya uppgifter för gruppen	Gemensam reflektion i en grupp	Formell utbildning gemensamt som grupp	Kollektiv delning av kunskap, t ex lunchseminarier
Coaching på gruppnivå	Problemidentifiering och problemlösning på gruppnivå	Feedback till gruppen från medlemmarna	Gemensamt deltagande på kurser och konferenser	
Nätverkande med andra grupper och intressenter	Tillfälliga och tvärfunktionella team	Feedback från externa intressenter		
		Debriefing		

Dialogkartan är en inventering och kategorisering av metoder för ledarutveckling för individer och ledarskapsutveckling för grupper och andra kollektiv. Exempel på användningsområden är utvecklingssamtal där dialogkartan kan ge den enskilda ledaren en överblick över metoder som finns tillgängliga eller som kan efterfrågas, eller som ramverk för en översyn i till exempel en ledningsgrupp kring vilka metoder man använder i en organisation.