

Uppsala Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Magisteruppsats
VT 2010



UPPSALA
UNIVERSITET

Ledarutveckling

- Vägen till Totalt Ledarskap

Linnéa Jönsson

Linn Sterner

Handledare: Konstantin Lampou

Abstract

In today's tough business environment the need for good and efficient leaders are becoming more and more important. The businesses are in constant change, the world is more unpredictable and the competences of the employees are much greater today, which also calls for a new type of leader, a leader who not only is authoritarian, but also possesses soft skills. In this environment where there is this greater focus on leaders, leadership developments have emerged and increased in number over the last ten to twenty years. They try to develop leaders in all domains of their life, both professional and personal and the model we work with in this paper is Total Leadership, this model implies that you try to accomplish being a better leader throughout your whole life as a leader, to be whole, genuine and innovative, no matter career or position in life. The purpose with this essay is to investigate the outcome of leadership developments and see whether or not these leaders feel that they have become more efficient leaders. This was done by a qualitative research where we interviewed twelve leaders who had undergone a leadership development at a leadership development company called GestaltPartner. We reached the conclusions that all informants have had great value of the development and feel that they have reached a greater personal development that also reflects on their professional skills that in the end makes them more efficient leaders.

Key words: Leadership, Leadership Development, Total Leadership, Management development, Efficient Leadership and Personal Leadership.

Författarnas tack

Vi vill rikta särskilt tack till våra uppsattsseminariekamrater och våra opponenter Aurora Eriksson och Tomas Brink för värdefulla kommentarer och synpunkter, Helena Löwengren på GestaltPartner för det givande samarbetet, Mari Teneberg på SaMa Ledarutveckling för hennes intressanta och givande svar till vår förundersökning samt de tolv informanter som bidragit med sina erfarenheter till denna uppsats.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Tidigare forskning och Problematisering	8
1.3 Syfte.....	8
1.4 Frågeställning	9
2. Teori	10
2.1 Ledarskap.....	10
2.2 Ledarutveckling	10
2.2.1 Metoder för ledarutveckling	11
2.2.2 Coachning	12
2.3 Det totala ledarskapet	14
3. Metod	17
3.1 Undersökningsstrategi	17
3.2 Undersökningsdesign.....	18
3.3 Urval	18
3.4 Undersökningsmetod	20
3.5 Operationalisering av modellen.....	21
3.6 Etik.....	21
4. Empiri och Analys.....	23
4.1 Bakgrund	23
4.2. GestaltPartner	25
4.3 Resultat	25
4.3.1 Valet att delta i ledarutbildning.....	25
4.3.2 Förändringen i personlig – respektive professionell utveckling	26
4.3.3 Bilden av mig som coach.....	27

4.3.4 Nya sätt att leda på	28
2.3.5 Ledaregenskaper som varit viktiga att utveckla.....	29
4.3.6 Svar utifrån ”Det totala ledarskapet”	30
4.3.7 Övriga kommentarer från informanterna	32
5. Diskussion	34
6. Sammanfattande slutsats	38
6.1 Förslag till vidare forskning	38
6.2 Rekommendationer till praktiker.....	38
7. Källor.....	39
Bilaga 1	41
Mari Teneberg – SaMa Ledarutveckling.....	41
Bilaga 2	42
Intervjumall Grupp 1	42
Intervjumall Grupp 2	42
Bilaga 3	44
GestaltPartner	44

1. Inledning

Vi vill i detta inledande avsnitt ge en bakgrund till ämnet ledarutveckling och effektivt ledarskap, samt presentera tidigare forskning inom området. Vi visar vikten av varför det är så aktuellt att studera detta ämne och bakgrunden leder sedan fram till uppsatsens syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Enligt Berg (2004:15) är effektivt ledarskap idag en av de viktigaste ingredienserna för ett lyckat och framgångsrikt företagskoncept där kraven på dagens ledare blir allt högre. Detta till följd av att företagsklimatet är i ständig förändring, omvärlden är oförutsägbar och medarbetarnas kompetens hög som inte längre endast arbetar för pengar utan också strävar efter meningsfullhet och personlig utveckling i sitt arbete (ibid.). Denna förändring kräver nya former av ledarskap, som när de allt mer kompetenta medarbetarna ska samarbeta i projektorganiserad verksamhet (Storey, 2004). Ledare behöver då orientera sig för att möjliggöra att medarbetarna kan agera självständigt, men ändå samordnat och effektivt för att bemästra de snabba förändringarna (ibid.). Redan under tidigt 90-tal hade klimatet ändrats för företag, som mötte en allt större global konkurrens, ökade krav på innovativa strategier och en snabbare utveckling av produkter (ibid.).

Som svar på detta har vi nått fram till plattare organisationer där beslutsfattandet blivit mer decentraliserat (Storey, 2004). Berg (2004:14) belyser två nyckelord i vår tids företagsvärld; *förändring* och *tid*. Det krävs därför att ledare idag besitter förmågan att vara flexibla, klarar att driva förändringar, tillmötesgå ökade krav och tillgodose allt mer krävande och kunniga kunder för att lyckas (Fink, 2009). Två tredjedelar av dagens globala företag menar att de inte jobbar effektivt för att förbereder sina chefer och ledare för att hantera dessa krav, detta trots att få besitter egenskaper att framgångsrikt driva den typ av ledarskap som idag krävs (Knighton, 2009). En nyligen utförd undersökning med över tio tusen deltagande medarbetare visade att dagens ledarskap kostar företag mer än halva deras personals potential (Sletcha, 2010). Eller, med andra ord, förbättrat ledarskap kan fördubbla medarbetarnas produktivitet.

Synen på ledarutveckling håller dock på att förändras och resurser lagda på att skapa och utveckla bra och effektiva ledare har ökat. Studier av framgångsrika ledare har också visat ett starkt samband mellan att lyckas och att ständigt träna och utveckla sina ledaregenskaper (Weiss, 2004). Tidigare tiders framgångsrika ledare avsatte tid att utvecklas genom reflektion, där man arbetat med självinsikt, inta kunskaper från vardagen och lära känna sin omgivning genom god interaktion och tydlig kommunikation (Krosigk, 2007). Idag tar många chefer och ledare hjälp av ledarutbildningar som blivit allt mer populära och ständigt ökar i antal. Dessa utbildningar syftar till att utveckla och effektivisera ledare både personligen och yrkesmässigt.

Kända läroböcker inom ledarskap, exempelvis Northouse (2007:10 f.), menar att en ledare för att vara effektiv ska besitta förmågan att etablera riktlinjer som att skapa en vision, förtydliga en större bild och skapa strategier. Det krävs även att ledaren ska kunna föra människor samman genom att kommunicera ett budskap, skapa trovärdighet, engagemang och bygga samarbetande grupper (ibid.). Ledaren ska också kunna motivera och inspirera genom energi, stärka människor i sin omgivning och möta otillfredsställda behov (ibid.). Det finns olika vägar för att uppnå ett effektivt ledarskap och det finns ingen bestämd, given, väg eller definition för detta. I denna uppsats ser vi dock att en effektiv ledare ska kunna leda, inspirera och vara en förebild för andra genom att vara ett gott exempel som värnar om både sig själva och sin omgivning.

Om man är en effektiv ledare eller inte kan man finna hos dem som blir ledda menar Weiss (2004). Exempelvis om de anser att ledaren inger respekt och jobbar med att utveckla deras självförtroende och entusiasm eller liknande. I annat fall ses personen endast som en anställd chef eller medarbetare som endast utför sina uppgifter. Skillnaden ligger i att en chef endast förlitar sig på sin auktoritet, medan ledare involverar hela gruppen i beslutsfattande och genomförande för att uppnå mål gemensamt. Vidare menar Weiss (ibid.) att en ledare förstår vikten av att lyckas i ett längre perspektiv och att bygga förtroende gentemot sina underordnade genom att sätta organisationen och dess medlemmar före det egna intresset. Att vinna detta förtroende kräver ansträngning i högre grad än den som endast chef, men görs detta kommer företagets verksamhet och personliga relationer visa på ökade resultat (ibid.) Detta visar hur viktigt det är att det finns personer i verksamheter som besitter förmågan att vara ledare.

Krosigk (2007) menar att för att utvecklas i rollen som ledare och att i sitt ledarskap lyckas med de attribut som krävs för att bli en effektiv ledare är ett komplext fenomen. En ledare

behöver inte vara anställd som chef eller VD, utan kan även vara en medarbetare med stort inflytande över organisationen (ibid.). Därför blir varje enskild medarbetares ledarskapsförmåga viktig och att de är effektiva och utvecklas till sin fulla potential som ledare (Slechta, 2010).

1.2 Tidigare forskning och Problematisering

Frågan vilka effekter utbildningsinvesteringar ger för företagen har ställts inom forskningen, men inte konkret lyckats bli besvarad. Detta kan bero på de många sätt som används för att mäta denna fråga och hur resultat och effektivitet mäts. Vidare har mätningar utförts både direkt efter avslutat program och långt senare, vilket har visat olika effekter (Nilsson, 2005). Utbildningsprogrammets syfte skiljer sig också åt och i många fall har valet varit att mäta program som ämnar utveckla chefer och ledare i sina specialist- eller grundkompetenser (ibid.) och inte ledarförmågan i sig. Det finns också exempel där ledarutveckling betraktats som ett sätt att visa det ”rätta sättet att leda” och försök har gjorts att indoktrinera en viss kultur och ett visst idealiskt sätt att leda, vilket ifrågasatts (ibid.). Studier visar även att kritik riktats mot ledarutvecklingsprogram och dess effekter samt trendkänsligheten som influerar och därmed kan ses som en fluga. Det har även framkommit kritik för att personer som genomgår dessa utbildningar för att bli bättre ledare gör detta på individnivå. De lyckas emellertid inte överföra detta till organisationsnivå och därmed inte inge effekter i ett större sammanhang (ibid.).

Det har visat sig att fokus på ledarutvecklingar av olika former legat på utveckling av personer i chefsbefattningar på olika nivåer. Man har här missat ledarskapet som en viktig del av organisationens medarbetare där de mer informella ledarnas påverkan över verksamheter ökar. Därmed ökar även behovet att utveckla ledarskapet som sträcker sig bortom positioner och utbildningar som syftar till att utveckla kompetenser. Det finns mycket kvar att undersöka inom detta område och med denna uppsats vill vi bidra med en fördjupad inblick i ledarutvecklingar som riktar sig till det ledarskap som varje individ i en verksamhet utövar varje dag.

1.3 Syfte

Vi ämnar med denna uppsats undersöka ledarutvecklingar för olika typer av ledare, som inte nödvändigtvis behöver ha en chefsposition, och hur de uppfattar sitt ledarskap före och efter genomfört ledarutvecklingsprogram för att se vad dessa typer av ledarutvecklingar bidrar till i utvecklingen av ledarskapet.

1.4 Frågeställning

Vad får ledarutvecklingsprogram och coachning för utfall? På vilket sätt kan dessa bidra till att bli en effektivare ledare eller chef?

2. Teori

Denna del syftar till att presentera olika teorier rörande ledarskap och ledarutveckling. Avsnittet inleds med en bakgrund till definition av ledarskapsbegreppet. Därefter går teorin in på ledarutveckling som dels ger en historisk tillbakablick och sedan beskrivning av olika program för ledarutveckling samt coachning. Avslutningsvis kommer begreppet ”det totala ledarskapet” att presenteras utifrån Friedmans artikel, vilket är en utgångspunkt i den modell som sedan illustreras och som vi valt utgå ifrån i denna uppsats.

2.1 Ledarskap

Det finns ingen uttalad giltig definition av ledarskap - vad det är och vad det innebär - utan det finns lika många definitioner som det finns forskare som försökt definiera begreppet. Vid försök upptäcks ofta att det finns olika betydelser av ledarskap och att uppfattningen av dessa kan skilja sig mellan olika personer. Det finns idag över 65 olika klassificeringssystem för definiering av ledarskap (Northouse, 2007:5-11). Man är dock överens att det inte är enstaka egenskaper utan en rad olika egenskaper kombinerat, som möjliggör ett framgångsrikt ledarskap och att dessa ledare har en karaktär som skiljer sig från icke-ledare (Kirckpatrick & Locke 1991). Denna karaktär möjliggör att man som ledare influerar andra att tillsammans skapa något som den enskilda individen inte på egen hand skulle kunna uppnå (Notar & Uline, 2008).

2.2 Ledarutveckling

Utvecklingen i Sverige av ledarutvecklingar kan enligt Nilsson (2005) beskrivas som att det fanns ett fåtal centrala aktörer i början och mitten av 1900-talet, men att det under de senaste 30 åren exploaterats till nästan översiktligt antal. Sverige är i sammanhanget ett litet land vars ledarutveckling till stor del påverkats av USA och viktiga aktörer som drivit frågan om ledarutbildningar i Sverige är bland annat; universiteten, fackliga organisationer samt externa aktörer som drivit ledarutbildningsorganisationer (ibid.). Olika typer av utbildningar har varit populära vid olika tider, till exempel var gruppdynamisk träning aktuellt på 70-80 talet och mentorskap under 90-talet (ibid.). Redan i mitten av 1980-talet sammanfattade Sköld (1987) den historiska utvecklingen av det ökande intresset av ledarutveckling på ett bra sätt:

Chef- och ledarutveckling ses som viktigt och har ökat lavinartat under de senaste decennierna. Den har förändrats och omfattar numer ett stort spektrum av åtgärder, från mer traditionell chefsutbildning till okonventionella ledarutvecklingsprogram, ibland kombinerat med träning tillsammans med arbetsgrupper. Denna utveckling kan också ses i perspektiv av den strävan som rådet inom organisationer att tillvarata samtliga medlemmars förmåga och resurser. Naturligt kan då vara att starta med chefsutveckling för att därefter övergå till personalutveckling omfattande all personal. [...] Chefsutveckling blir då inte ett mål i sig utan ett medel att möjliggöra verksamhetsutveckling.

- Sköld, 1987, s. 92

Vi har tidigare i inledningen till denna uppsats nämnt en föränderlig värld som bland annat medfört kortare produktcykel, ökad osäkerhet, globalisering av företag, turbulens på marknaden och teknologi och ökade förväntningar på kundservice. I och med dessa förändringar har auktoriteten hos ledare minskat och ledarskapet har fördelats över en plattare organisation. Detta har lett till en större fördelning av ansvar till medarbetare genom hela organisationen som nu i många fall agerar som ledare. Ledarutvecklingsåtgärder av olika slag har varit tvungna att följa denna trend och anpassas efter vad som nu efterfrågas hos organisationens formella, liksom informella ledare, och reflektera denna förändring (Storey, 2004:11).

2.2.1 Metoder för ledarutveckling

Det finns olika former av ledarutvecklingsprogram beroende på syftet med ledarutvecklingen, men vissa metoder och tillämpningssätt anses vara mer lämpade och vanligt förekommande än andra, som att träna olika former av intelligens, ödmjukhet och sätt att stödja andra i sitt ledarskap (Yukl, 2002). Vanliga sätt är att använda föreläsningar, case, videofilmer, rollspel och gruppövningar. Vidare är det viktigt att placera utvecklingen i reella arbetssituationer där personen verkar och minskad roll för experten som ska stödja personen att självständigt utvecklas och jobba på detta i samarbete med experten och över en utdragen period (ibid.). Johnson och Indvik (2004) kom några år senare med en vidareutveckling av dessa tankar och menade att man bör utveckla ledare, både chefer och anställda, i emotionell intelligens. Med detta menas god självkontroll, motivation, empati och social förmåga. Grunden till denna utveckling ligger i att hålla ett kritiskt reflekterande tänkande. Att erkänna sig okunnig och

säga ”jag vet inte” kan därmed vara ett uttryck för starkt ledarskap (Backström & Granberg, 2008). Det är även viktigt att man i utvecklingen av program förstår att en del kunskaper kommer med erfarenheter och att dessa erfarenheter i sin tur möjliggör att man som ledare kan ta till sig ytterligare kunskaper fast nu på en högre nivå (Mumford & Zaccaro, 2000). Ett sätt att utveckla dessa egenskaper är tillsammans med en coach som hjälper personer att nå ett bättre ledarskap.

2.2.2 Coaching

En stor del av ledarutvecklingar går ut på att coacha - ledare och chefer. Att coacha innebär att hjälpa andra att lyckas (Berg, 2004:12). Det handlar enligt Berg (ibid.) om att fråga de rätta frågorna, ge alternativa råd, uppmana till handling och att ge feedback och inte om att göra något åt en annan människa. En förutsättning för att lyckas är därför att ledaren själv måste ha viljan att utvecklas (Sweeney, 2009).

Inledningsvis vid coaching utvärderas den nuvarande situationen personen befinner sig i - förstå och tolka den - för att sedan sätta upp mål om vad personen önskar att befinna sig. Det är mellan detta glapp, mellan den nuvarande situationen och den eftertraktade, som coaching kommer in (ibid.). Coachens uppgift är att finna kunskapsspiraler och sätt att få personen att lära sig nya saker, främja kreativitet, samarbete och styrkan att nå resultat (ibid.:18). För att lyckas med detta bör coachen ta i beaktande de fem olika roller som Berg (2004) kallar; coachningsmetoden, förtroendebyggande, diagnos, målsättning, handling och uppföljning (Bild 2.1).

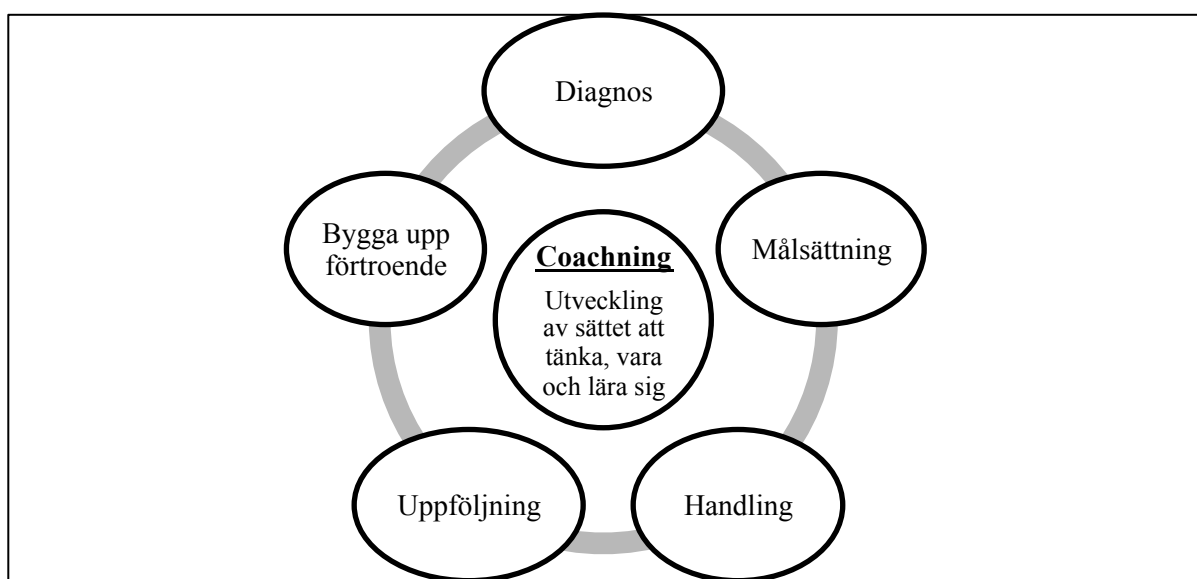


Bild 2.1 Fem faser i coachningsmetoden. Berg (2004, s. 19).

Initialt måste coachen etablera ett förtroende hos de som coachas och vice versa för att lägga grunden för samarbete. Detta för att främja en öppen dialog. Berg (2004:17) belyser även betydelsen av att individen själv engagerar sig i förändringsprocessen. Det andra steget handlar om att läsa av den nuvarande situationen, se vad det är som behövs utvecklas och jobbas med för att sedan sätta upp en målsättning om vart det är man vill komma. Målen skiljer sig från person till person, men det kan handla om att bli en bättre ledare eller att få ett mer balanserat liv. Sedan gäller det att ta till handling, att försöka göra upp plan för hur man skall gå till väga för att uppnå de satta målen. Detta är en svår uppgift både för den som coachar och den som blir coachad. Berg (2004) poängterar att detta bygger på lärande genom handling. Till sist kommer en annan viktig roll, nämligen uppföljningen. Att utvärdera, ge feedback och i vissa fall belöning till den process som genomgått. Då gäller det att bedöma resultaten utifrån de uppsatta målen, se hur personen utvecklats och om de handlingar som vidtagits gett något resultat. Frågor som bör ställa är; vad har varit lyckat och vad har varit mindre lyckat? Vad kan den coachade och coachen lära sig av processen och vad kan förbättras?

Denna coachningsmodell är här presenterad i en viss ordning för att illustrera hur en coachningsprocess kan se ut, men kan mycket väl kastas om och angripas på olika sätt. (Berg, 2004:20). De olika rollerna kan överlappa varandra och det är inte säkert att det första är att lägga grunden för förtroende, då detta kan komma långt senare i processen. Det är även viktigt att coachen, som utomstående, tar hänsyn till att det kan uppfattas stötande att i ett tidigt stadium ställa diagnoser om vad som bör och kan förbättras. Det kan då vara en god idé att börja med målsättningarna för att sedan utvärdera den nuvarande situationen. Det är därför en viktig egenskap hos coachen att denne känner av personen i fråga, är en god lyssnare och att han eller hon ställer de rätta frågorna för att undvika att det uppstår slitningar (ibid.).

Något som också är vanligt är att chefer och ledare tar på sig roller som coach gentemot sina medarbetare. Dessa kan då vända sig till en egen coach i sin tur för att med hjälp av denna utveckla sin egen coachningsförmåga. (Berg, 2004:69). Att utvecklas och göra ett bra coachningsjobb som chef eller ledare menar Berg (ibid.) är viktigt då coachandet till sina medarbetare ska kännas givande för medarbetaren, inte uppfattas som personligt angrepp och vara relaterat till arbetsuppgiften. En ledare som vill förbättra sitt coachande gentemot sina medarbetare måste tänka på att den feedback som ges skall ge medarbetaren chansen att utvecklas, skall vara direkt, ärlig, exakt och fokuserad på beteendet, inte på personen (ibid.).

2.3 Det totala ledarskapet

Friedman (2008) menar att traditionell har arbetslivet och det övriga livet konkurrerat mot varandra, där fokus på arbetslivet varit på det övriga livets bekostnad. Friedman (2008) menar dock att detta går att eliminera genom att utvecklas inom flera av de områden som berör människan, vilket bidrar till ett effektivare ledarskap och samtidigt ett mer fulländat liv (ibid.).

Det handlar om att skapa varaktig förändring inom många av de områden där vi verkar. Friedman (2008) menar att han i sitt forskande och arbete som coach stötte på många människor som kände sig oförverkligade, otillräckliga, överväldigade, saknade genuinitet och stagnerade därför att de missade att utvecklas inom ett eller flera områden av sina liv. Många kände sig oförverkligade eftersom de inte gjorde det de brann för, vissa kände sig inte genuina eftersom deras agerande inte stämde med deras värderingar medan andra kände sig avskilda och isolerade från personer runt sig. De efterfrågade starkare relationer som var byggda på förtroende och även önskade ett större socialt kontaktnät. Det fanns också många exempel på personer som kände sig otillräckliga i att hinna med det som var viktigt i sina liv. De drev inte sitt ledarskap för att fungera inom viktiga områden av livet som; arbetslivet, hemmet, samhället, jaget (sinnet, kroppen, själen). Det kommer alltid att finnas spänningar mellan dessa områden, men det är viktigt att värdera dem ömsesidigt. Utifrån Friedmans upptäckter utvecklade han programmet ”Total Leadership”, eller ”Det totala ledarskapet”, som handlar om att se till *hela* människan och ledarskapet som förändring som gynnar både dig som person och dem runt dig. Programmet är en hjälp till att vara *hel*, *genuin* och *innovativ* som ledare i alla delar av livet oavsett karriär eller nuvarande position. Alla kan bli bättre ledare och ha ett rikare liv, men det är en utmaning som kräver engagemang (Friedman, 2008).

Programmet ”Det totala ledarskapet” börjar med att försöka förstå vad personen vill och hur denne kan bidra till olika områden av livet, idag och i framtiden. Med hjälp av medhjälpare coacher identifieras personens grundläggande värderingar, ledarskapsvisioner samt integreringen mellan sina visioner och sitt handlande (Friedman, 2008). Coachning är i detta sammanhang en viktig del genom hela denna process därför att samtala med någon och få ett utomstående perspektiv ger möjligheten att utmana sig själv, få ett nytänkande och ökar hängivenheten till de man åtagit sig att utvecklas. Friedman (2008) menar att tanken är att man ska uppnå ett stadium där man endast fokuserar på det som är viktigt och bli bättre på att leda sig själv inom alla delar av livet.

Den modell som vi i denna uppsats utgår ifrån baseras på Friedmans idéer, dock fokuserar vi ej på ”hemmet” och ”samhället” som en del av utvecklingen för att uppnå ”Det totala ledarskapet” utan på fyra aspekter av ledarskapet som inkluderar ”arbetslivet” och ”jaget”, vilket handlar om; *personlig produktivitet*, *personligt ledarskap*, *strategiskt ledarskap* och *motiverande ledarskap*. Dessa fyra domäner är även en del av modellen ”The Total Leader Concept”, eller ”Det totala ledarskapskonceptet” (lmi-inc, 2010). Konceptet identifierar dessa fyra viktiga områden som är nödvändiga att behärska för att bli en *hel* eller *total* ledare.

- Personlig produktivitet innefattar förmågan att hantera sig själv, hantera sin tid och sina prioriteringar för att kunna uppnå maximal effektivitet.
- Personligt ledarskap är förmågan att leda sig själv och vara en ledare för sitt eget liv och handlingar. Många personer lever som att livet och händelser händer bortom deras egen kontroll och accepterar sedan dess konsekvenser. Personliga ledare bestämmer över sina egna liv och hur de själva vill ha det och uppfyller dessa krav genom planering och handling.
- Strategiskt ledarskap hinnebär förmågan att leda en organisation. Denna ledare har möjlighet att definiera och utveckla en mening och vision hos organisationen, strategier, struktur och få rätt man till rätt plats samt utveckla effektivitet hos organisationen.
- Motiverande ledarskap är förmågan att leda och motivera andra. En motiverande ledare förstår att människor är källan till alla framsteg och innovationer, och därmed även källan till framgång. En motiverande ledare besitter förmågan att hjälpa andra att utvecklas och få ut mer av deras fulla potential.

Liksom ”Det totala ledarskap”- programmet som utvecklats av Friedman är ”Det totala ledarskapskonceptet” en ledarutvecklingsprocess som sträcker sig över flera områden för en komplett, förstående och hel ledare. Detta gör dock många ledare idag och är därför oförmögna att driva igenom mål som sträcker sig utöver det enda område där man som ledare är stark. Det är därför viktigt att man utvecklar och stärker sig i alla dessa fyra kategorier för att uppnå full potential som ledare. (lmi-inc, 2010). De fyra kategorierna är nedan sammankopplade och illustrerade i en modell som alltså baserats på både Friedmans program ”Det totala ledarskapet” och ”Det totala ledarskapskonceptet”.

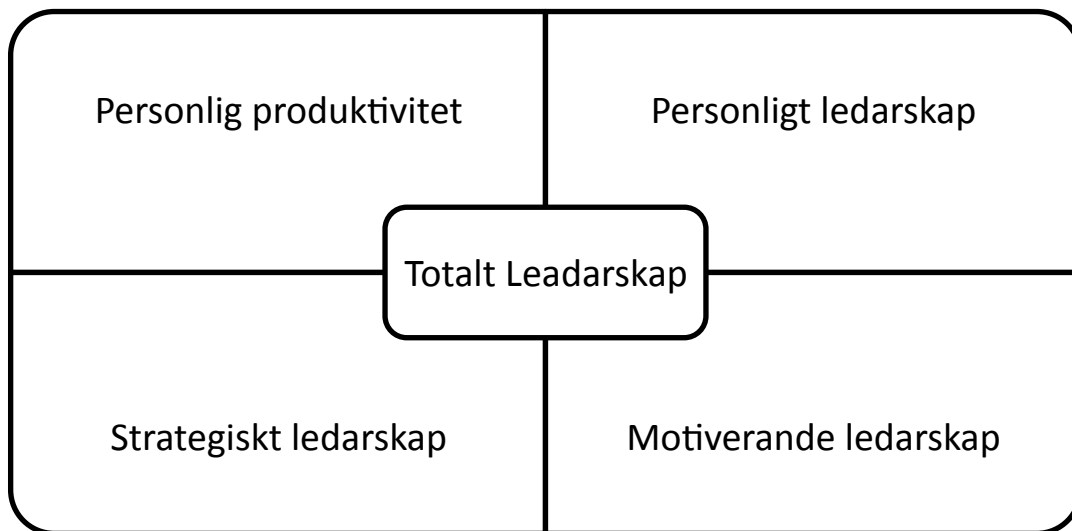


Bild 2.2 Modell för "Det totala ledarskapet". Författarnas bearbetning av presenterad teori, 2010.

3. Metod

I denna del motiverar vi val av metod och redogör för hur gått till väga för att undersöka vad ledarutvecklingar får för utfall och på vilket sätt dessa kan bidra till att man blir en effektivare och en total ledare. Undersökningsstrategi, -design och -metod kommer att reflekteras kring och bidrar till ökad förståelse för vårt tillvägagångssätt. En intervju med en person som länge arbetat med att utveckla ledare ligger som bakgrund till att sedan följas upp av intervjuer med tolv informanter som genomgått en ledarutveckling. Till sist lägger vi fram operationaliseringen av modellen ”Totalt ledarskap” för hur vi utifrån denna utformat intervjumallar och hur vi med hjälp av den kommer analysera resultaten. I denna uppsats kommer vi att använda oss av begreppet ledarutveckling som ett beteende och inte en titel som går att jämföras med den att vara chef. En ledare är någon som har inflytande och kan påverka andra, en sådan som träffar kunder, anställda och/eller ska driva frågor (Teneberg, 2010). Det behöver alltså inte vara en chef eller en VD, utan även konsulter, säljare och projektansvariga.

3.1 Undersökningsstrategi

Vi har valt att angripa denna undersökning genom en kvalitativ strategi, där tyngdpunkten ligger på att generera nya och, eller bekräfta redan befintliga teorier inom ämnet. Bryman och Bell (2007:28) menar att denna kvalitativa strategi är induktiv, eftersom vi inte försöker ifrågasätta den befintliga teorin, utan genom test av empirin försöka generera ny teori. Fokus ligger inte på att försöka mäta något kvantitativt utan att med ord föröka beskriva den data vi samlar in (ibid.). Tillvägagångssättet följer Bryman och Bells (ibid:406) presentation av hur en kvalitativ undersökning skall gå till, eftersom vi först utformade syftet och frågeställningen med uppsatsen, därefter valde vi ut relevant data för insamling. Vidare gick vi ut till ett företag som arbetar med ledarutveckling och gjorde en undersökning om hur de som deltagit i dessa utvecklingar uppfattar och reflekterar kring sin egen utveckling. Sedan utvärderade vi materialet för att se huruvida detta stämde överens med tidigare teorier eller om vi kommer kunna dra några nya slutsatser. Reliabiliteten i kvalitativa undersökningar är, till skillnad från ett kvantitativt angreppssätt, svåra att mäta och därför kan resultatet bli mindre trovärdigt. (ibid:410). För att öka reliabiliteten i vår uppsats har vi därför valt att använda oss av triangulering, som Bryman och Bell (ibid:411 ff.) beskriver kan lösa just detta problem.

Triangulering innebär att vi använder oss av olika metoder för att studera en social företeelse, i detta fall ledarutvecklingar. Vi använder oss dels av en förundersökning i form av en kvalitativ intervju och dels en tvärsnittsundersökning med tolv kvalitativa intervjuer. Intervjun till förundersökningen är ostrukturerad och face-to-face medan de tolv kvalitativa intervjuerna är semistrukturerade och via telefon. Förundersökningen gjordes med en informant som själv coachar ledare och de tolv andra intervjuerna gjordes med informanter som själva genomgått en ledarutveckling, vilket vi också tror hjälper att styrka reliabiliteten med vår uppsats.

3.2 Undersökningsdesign

Designen på vår undersökning är av tvärsnittskaraktär, då vi utifrån semistrukturerade intervjuer undersöker mönster, skillnader och likheter i de svar vi får in. Den data som samlats in kommer från flera olika personers upplevelser och uppfattningar efter en särskild händelse, i detta fall en ledarutveckling. Den förklarar även sambandet mellan den ledarutveckling informanterna genomgått och hur de uppfattar sitt ledarskap idag efter att ha genomgått denna utveckling, vilket är något som Bryman och Bell (ibid:55) menar karakteriserar tvärsnittsdesignen av undersökningen. Själva reliabiliteten i denna typ av undersökningsdesign är hög, det enda som Bryman och Bell (ibid:58) anser att man ska vara aktsam med är själva kvaliteten mätbarheten. De menar att det finns en risk att den data som samlas in från de tolv intervjuerna inte går att mäta, men vi anser oss kunna göra detta då vi är intresserade av mer beskrivande och kvalitativa svar än kvantitativa.

3.3 Urval

Till vår förundersökning kontaktade vi Mari Teneberg på SaMa ledarutveckling AB, då vi ville använda oss av en person som är mycket insatt inom ämnet. Vi kom i kontakt med henne genom kontakter som informerade oss om att Mari Teneberg arbetat mycket länge inom området och själv har utvecklat över 600 beslutsfattare på stora företag i Sverige och internationellt. (För mer information se Bilaga 1.) På grund av hennes långa karriär inom ledarutveckling och hennes erfarenheter som coach känns Mari Teneberg som ett mycket bra val som informant till vår förundersökning och med det kan vi undvika att valet blir av ren bekvämlighet, så som Bryman och Bell (ibid:497) varnar för.

Urvalet av ledarutvecklingsföretag gjordes strategiskt genom att elektroniskt söka efter företag som höll i ledarutvecklingar och som var intresserade att ställa upp. Vi valde företag i Stockholmsområdet då vi geografiskt sett ville vara nära de företag vi skulle studera för att underlätta kommunikationen. Vi kom i kontakt med utbildningsföretaget GestaltPartner som

var intresserade att vara en del av denna uppsats. GestalPartner har ett intressant och välarbetat program för utveckling av ledare och representerar för denna uppsats utbildningsföretag som utvecklar och coachar ledare. Företaget har två olika ledarutbildningar och vi ansåg det lämpligt att intervjua personer från de båda grupperna. De som hör till Grupp 1, se Tabell 3.1, har genomgått ett års utbildning hos GestaltPartner och de i Grupp 2, se Tabell 3.2, har gått mellan två och tre år.

Ålder	Kön	Position	Tid för utbildning
50+	Kvinna	VD	Okt 2008 – Maj 2009
40+	Kvinna	Bitr. Rektor	Okt 2006 – Maj 2007
40+	Man	Managementkonsult	Okt 2008 – Maj 2009
50+	Man	Arbetsmiljökonsult	Okt 2006 – Maj 2007
40+	Man	Internkonsult	Okt 2007 – Maj 2008
50+	Man	Externkonsult	Okt 2005 – Maj 2006

Tabell 3.1 Urval grupp 1.

Ålder	Kön	Position	Tid för utbildning
50+	Kvinna	Verksamhetschef	Okt 2007 – Maj 2010
40+	Kvinna	Utvecklingschef	Okt 2007 – Maj 2010
50+	Kvinna	Internkonsult	Okt 2005 – Maj 2009
40+	Kvinna	Externkonsult	Okt 2007 – Maj 2010
50+	Man	Förvaltningschef	Okt 2005 – Maj 2009
50+	Man	VD	Okt 2007 – Maj 2010

Tabell 3.2 Urval grupp 2.

Vi valde att intervjua totalt tolv informanter som genomgått en ledarutbildning hos GestaltPartner. Detta antal nådde vi fram till genom mättnadsprincipen - att vi tillslut började få samma eller liknande svar som från de tidigare tillfrågade. För att få så stor spridning på urvalet som möjligt bad vi att få blandat kvinnor och män från grupperna. Vi behandlar urvalet som att det vore ett perfekt urval av pedagogiska skäl, men påminner om att det egentligen är ett bekvämlighetsurval eftersom vi inte fått välja ut dessa personer helt själva

utan fick från företaget redan utsedda personer (ibid:497). Gemensamt var att samtliga hade flera års erfarenhet i yrkeslivet som ledare eller chefer innan de deltog i utbildningen. Alla informanter uppfyller alltså de krav vi önskar, att de skall ha genomgått en ledarutbildning. Därför anser vi att urvalet är relevant för vår studie.

3.4 Undersökningsmetod

Förundersökningen med Mari Teneberg syftar till att ge en djupare förståelse för ämnet och för att skapa en bild av hur en ledarutvecklare ser på dessa utvecklingar. Intervjun med Mari Teneberg är därför en kvalitativ intervju för att få ut så mycket beskrivande fakta och information som möjligt (ibid:472). Upplägget på intervjun var närmast ostrukturerad, vilket Bryman och Bell (ibid:474) beskriver nästan som ett samtal. Vi ville att intervjupersonen skulle tala fritt och ta upp de tankar och idéer som hon ansåg viktiga. Vi hade endast stödpunkter och enstaka frågor som vi utgick ifrån, vilket också karaktäriserar en så kallad ostrukturerad intervju (ibid.).

Den empiriska undersökningen med tolv informanter som genomgått ledarutveckling hos GestaltPartner genomfördes med hjälp av semi-strukturerade intervjuer via telefon. Vi ville att dessa intervjuer skulle vara mer strukturerade eftersom Bryman och Bell poängterar hur lätt det då sedan är att dra jämförelser mellan de olika personernas svar (ibid: 56). Vi utgick från en intervjumall vid dessa intervjuer som även tillät fördjupning vid en fråga som personen intresserar sig särskilt för eller om vi som intervjupersoner ville tillägga en följdfråga.

Båda dessa intervjuformer är enligt Bryman och Bell (ibid:475) flexibla, vilket vi ser som fördel med tanke på det kvalitativa upplägget för denna uppsats, för att få ut mesta möjliga information från de olika intervjupersonerna och att vi inte är låsta vid ett strikt frågeformulär. Alla intervjuer har spelats in och skrivits rent, vilket Bryman och Bell (ibid:484) anser som mycket viktigt så att det som sägs inte tas ur sitt sammanhang, vilket kan hända om svaren endast antecknas, då vissa ord och meningar kan falla bort. Fördelen med att spela in intervjuerna är också enligt Bryman och Bell (ibid:489) att vi mer grundligt kan lyssna igenom allt som sagts upprepade gånger och försäkra oss om att inte felcitera vad en person sagt.

Att intervjun med Mari Teneberg var genom personligt möte ser vi som lyckat eftersom hon utgör grunden för vår empiri och vi behövde en längre och friare diskussion med henne. Bryman och Bell (ibid:214) menar att en sådan intervju också är mer representativ för undersökningen än om vi skulle hållit den via telefon. Att vi sedan valde att intervjua de andra

personerna via telefon var ett medvetet val vi gjorde och som också får stöd av Bryman och Bell (ibid.). Eftersom det rörde sig om ett större antal intervjuer är telefonintervjuer mer tids- och kostnadseffektiva eftersom vi inte behöver resa någonstans för att träffa någon personligen.

3.5 Operationalisering av modellen

Den modell vi utgått ifrån som återfinns i avsnitt 2.3 *Det totala ledarskapet*, har utgjort grunden för den intervjumall som använts vid intervjuerna av de tolv informanterna. Frågorna i intervjumallen, se Bilaga 2, har baserats på de fyra delarna av modellen ”Det totala ledarskapet”; *personlig produktivitet, personligt ledarskap, strategiskt ledarskap* och *motiverande ledarskap*. Alla de fyra delarna är viktiga för en ledare i utvecklingen till att bli en ”total ledare” och behandlas därför var och ett. Inledande frågorna är av mer generell karaktär för att gynna flytet i intervjuerna och för att ge läsaren djupare förståelse om effekterna av ledarutvecklingar. Intervjumallen är även utformad genom att de första sju frågorna är av kvalitativ karaktär medan de sista tolv frågorna är kvantitativa och det är de sista tolv som specifikt kommer utgå ifrån modellen. För personlig produktivitet ställdes frågorna 9, 16 och 18. För personligt ledarskap ställdes frågorna 11, 8 och 12. För strategiskt ledarskap ställdes frågorna 12/18 och 13. För motiverande ledarskap ställdes frågorna 17 och 10. De två grupperna har i stort fått samma frågor, Grupp 2 som gått en längre utbildningar har dock fått vissa extra frågor. Båda intervjumallarna återfinns som nämnt i Bilaga 2.

Att vi i intervjumallarna utgått från modellen ”Det totala ledarskapet” är för att den även är plattformen för vår analys, som genomsyras av våra frågeställningar. Utifrån denna modell och övrig presenterad teori diskuterar vi sedan hur de olika informanterna uppfattar sitt ledarskap efter att ha genomgått en ledarutveckling. Vi kommer även att utifrån denna modell undersöka den andra delen av vår frågeställning, om de efter genomförd ledarutveckling lyckats bli effektivare ledare. Detta eftersom denna modell föreslår hur man genom att arbeta med de fyra delarna kan uppnå detta. Intervjun med Mari Teneberg svarar inte direkt på de frågeställningar vi ställer i uppsatsen men används i analysen för att kunna styrka antaganden och slutsatser.

3.6 Etik

Vid intervjuerna av de olika informanterna reflekterade vi kring de etiska aspekterna som dyker upp vid genomförandet av undersökningar som denna. Vi var noga med att de som blir intervjuade inte tar skada, vilket är anledningen till att vi valt att ha de tolv informanterna i

undersökningen anonyma. Detta för att de skall känna att de kan tala fritt om sin personliga utveckling och åsikter om ledarutvecklingen i sig. Gällande förundersökningen uppkommer det aldrig någon känslig information som kan vara till skada och vi har därför valt att presentera den informanten vid namn, med dennes godkännande. Huruvida medgivande finns om att medverka i undersökningen så kan detta garanteras eftersom mailförfrågan om deltagande gått ut till alla inblandade. Vi har även varit tydliga med syftet med denna uppsats och om varför vi genomför undersökningarna, för att undvika missförstånd. Dessa etiska aspekter tas också upp av Bryman och Bell (ibid:132-142) som viktiga att ta hänsyn till när man utför en undersökning vilket för oss innebär att vi kan trygga uppsatsens etiska trovärdighet.

4. Empiri och Analys

I denna empiriska del av uppsatsen presenteras inledningsvis en förundersökning som syftar till att få en djupare förståelse av ämnet. Den består av en intervju med Mari Teneberg som arbetar som ledarutvecklare och coach på SaMa Ledarutveckling. Därefter presenterar vi ledarutbildningsföretaget GestaltPartner som vi samarbetat med i vår undersökning. Slutligen redogör vi för resultatet av denna undersökning, där vi sammanställer de tolv deltagande personernas tankar och reflektioner utifrån undersökningsfrågorna. Varvat med resultaten analyserar och diskuterar vi svaren utifrån modellen ”Det totala ledarskapet” och den presenterade teorin.

4.1 Bakgrund

Det är viktigt med ledarutvecklingar därför att de tjänar ett stort syfte, världen behöver starka, självständiga och trygga ledare. Det kan inte heller poängteras för många gånger att ledarskap inte bara handlar om att vara chef och det är trenden just nu, ”*leadership is everybody*”. Om man ser 30 år tillbaka i tiden var ledaren den auktoritära chefen där medarbetarna bara var kuggar i hjulet och inte behövde tänka själva. Idag ligger mycket fokus på att bygga upp varje individ, alla är viktiga beslutsfattare och man flyttar ner ansvarstagande på varje enskild medarbetare. Den gamla hierarkiska strukturen i ett företag slås i princip samman, där man i vissa fall endast har en VD och kanske inte ens några chefer. Trenden går istället alltmer emot att ha olika projektgrupper för det som skall göras. Detta kommer från IT-världen och Silicon Valley i USA, där alla tenderar att sköter sig själva efter en mer informell struktur. Problemet med detta är, till exempel, då IT-bubblan sprack så fanns det ingen direkt som kunde fatta de svåra besluten, utan företagen stod utan ordentliga chefer. Det är en svår balansgång men trenden går allt mer mot att skala ner chefsnivån. (Teneberg, 2010)

Den andra trenden inom området är att vi går mot ett allt mer coachande ledarskap, att kunna coacha sina medarbetare. Ledarna tappas allt mer rollen som chef och blir som coacher istället. För förr gav man som chef bara order till sina underställda, men nu krävs det att du backar upp, pushar och stöttar dem, vilket är mycket svårare. Men det har varit mycket diskussioner kring detta, för samtidigt som du skall vara förstående och coachande så måste du samtidigt våga vara chef, tydlig och bestämd när något går fel. Det ”gamla” chefanter

måste också in, vilket folk också förväntar sig. De kanske inte gillar beslutet som fattas, men respekterar ledaren. Just i Sverige ligger vi verkligen i framkant med dessa nya typer av ledarskap. Kommer du till exempel till Tyskland ligger de långt efter med de platta organisationerna. I Sverige har vi en annan kultur, vi är vana att jobba informellt utan den hierarkiska företagsstrukturen. (Teneberg, 2010)

För att bli en bättre och effektivare ledare så finns det inga ”quick fix”, utan man måste arbeta på det under en längre tid så man får tid för reflektioner. På SaMa arbetar dem med hela människan för att denna skall lyckas med utvecklingen, i det finns det tre delar. För det första handlar det om mål i verksamheten, till exempel vilka förväntningar som finns från övre chefer eller vad som skall klaras av på avdelningen. För att sedan avgöra hur långt från målen man är och hur man skall ta sig dit. För det andra är det ledaregenskaper de arbetar med, vad måste jag som person bli bättre på för att klara av detta? Är det en ung person kanske det handlar om vad denne skall träna på för att nå nästa steg i karriären, för att bli bättre helt enkelt. Den tredje delen handlar om personliga mål, där de arbetar efter ett livshjul som inkluderar bland annat fysiskt behov, fysiskt behov och andligt behov. Att vi alla har behov av alla delarna för att hjulet skall snurra på friktionsfritt, utan hack. (Teneberg, 2010)

På frågan om viktiga egenskaper en bra och effektiv ledare bör besitta får vi följande uttömmande svar av Mari Teneberg:

”Trenden går nu alltså mot att folk fattar sina egna beslut, de styr mycket mer själva. [...] Och att alla själva får ta eget ansvar, ”everyone is a leader”. [...] Kommunikation i alla bemärkelser, det är jätteviktigt. För det är det de handlar om idag, du måste kunna ställa frågor, du måste kunna få rätt svar, du måste göra dig förstådd, du måste förstå. Sedan tror jag också mycket på självbilden, att man är trygg i sig själv. Att jag är stabil och inte osäker. Att man har en plattform själv som är trygg, vilket handlar mycket om de egna grundvärderingarna, vem är jag, vad står jag för. [...] Självklart är även driv och karisma otroligt viktigt. [...] Det handlar om en inställning.”

4.2. GestaltPartner

GestaltPartner är ett utbildningsföretag inom organisation och ledarskap som grundades 2005. De ser ledarskapet som ett hantverk som kräver självkännedom, människokunskap och organisationskunskap. Ledarskap krävs, menar de, för att få andra att prestera, vara effektiva och att känna arbets- och ansvarsglädje. Chef- och ledarskap är svårt och det tar tid att utvecklas inom, därför jobbar GestaltPartner med långsiktiga utbildningsprogram. Deltagarna kommer både från den offentliga sektorn och från det privata näringslivet som är chefer, ledare eller extern- eller internkonsulter. Gemensamt är att de är intresserade av sitt personliga ledarskap och vill utvecklas som ledare eller chef. Gestaltiskt arbetssätt grundar sig på olika teorier, men en grundläggande teori handlar om perception, det vill säga våra sinnesintryck. Vi översköljs varje dag av en mängd olika sinnesintryck, inte bara från media utan även från oss själva och den miljö vi vistas i. Det är därför viktigt att rannsaka vilka intryck man själv väljer att ta till sig. Utbildningen består av olika steg som innehåller; leda individ, leda grupp och leda organisation. Fokus ligger på att utveckla deltagarens personliga coachande och kommunikationsstil. Den innefattar även personlig utveckling, gruppers dynamik och personligt ledarskap. För längre företagsbeskrivning se Bilaga 3. (GestaltPartner, 2010)

4.3 Resultat

Inledningsvis ställdes frågor rörande de tolv informanternas arbete och arbetslivserfarenhet. Dessa svar var varierande och deltagarna täckte olika former av ledarpositioner. Kontakten med ledarutbildningen från GestaltPartner skiljdes även den åt. De flesta hade fått tips och rekommendationer att delta av en kollega eller god vän och de fanns även dem som fått information från just GestaltPartner själva. Sedan har personerna i stor utsträckning sålt in utbildningen till sina respektive arbetsgivare/styrelser för finansiering. Värt att nämna är att utbildningen pågått parallellt med det vanliga arbetet och inte ersatt arbetstid.

4.3.1 Valet att delta i ledarutbildning

När informanterna berättade om varför de valt att delta i en ledarutbildning generellt och den hos GestaltPartner i synnerhet, framkom att de flesta ville jobba med den personliga utvecklingen och få hjälp att utveckla en mer coachande framtoning i sitt sätt att leda. Vanligt är också att deltagarna nämner att de ville utvecklas kommunikativt och socialt samtidigt som GestaltPartners arbete med *helheten* i ledarskapet kändes lockande. Majoriteten av deltagarna nämner även att de i sammanhanget med valet att delta genomgick någon form av förändring, vanligen i arbetslivet men även i det privata, vilket bidrog till att de sökte stöd i en ny eller

föränderlig roll. Två av deltagarna tar även upp hur de sökte efter alternativa ledarutbildningar till de mer ”traditionella” teoretiska utbildningar som finns. De eftersökte någonting mer praktiskt och användbart i det verkliga livet. Tre deltagare beskriver även tidigare utbildningar de gått inom ledarutveckling som pågått kortare och mer intensiva perioder. I jämförelse ser dessa tre en stor fördel med denna utbildning då den varar en längre period (mellan ett och upp till tre år) som innehåller de tre stegen, att leda individ, grupp och organisation.

4.3.2 Förändringen i personlig – respektive professionell utveckling

Vi frågade informanterna om de upplevde någon förändring i sitt beteende, både professionellt och personligt, i och med deltagande på utbildningen. Det var framförallt den personliga utvecklingen deltagarna pratade varmt om och hur de jobbat med självkänslan och hur de blivit mer medvetna ledare. Även om alla informanter inte från början förväntade sig att den personliga utvecklingen och medvetenheten skulle genomsyra hela utbildningen, blev de positivt överraskade över upplägget. Det kommer upp vid flertalet tillfällen hur deltagarna har fått större kunskaper om sig själva och sitt eget beteende i förhållande till andra och att se sina egna styrkor och svagheter. Vid mer än tre intervjuer berättar även personerna om utvecklingen att kunna prata om sina tankar och känslor på ett mer naturligt sätt än tidigare. I sammanhanget nämns även den ökade kontakten med människor i sin omgivning och tryggheten som byggts upp med ”jag duger som jag är”, ”jag känner mig lugnare” och ”jag har inget behov längre att försvara mig i det jag gör”. Fyra personer berättar även om de höga krav de ställt på sig själva tidigare, medan de idag har en känsla att de ”är bra” och ”räcker till” och inte behöver vara perfekta.

Deltagarna hade till exempel blivit bättre på att prioritera, förstå sina egna styrkor och svagheter samt att de har en tydligare kommunikation idag med sina medarbetare och klienter. Detta visade sig vara ett tuffare jobb än de trodde innan utbildningen, att modeller skulle delas ut som enkelt kunde användas av alla och att man genom att använda dem skulle bli en bra ledare.

Utbildningen handlade mycket om ”nuet” och att vara ”här och nu”. Detta kommer upp i de flesta intervjuer och den hjälp detta medfört i personernas vardag. En intervjuperson uttrycker det som en hjälp att se ”det enkla i det svåra”. Tre av deltagarna nämner även de verktyg som de fått med sig i att hantera oförutsedda problem i vardagen som är en stor hjälp. Det framkommer även i mer än fem intervjuer hur personerna utvecklats i att lyssna, kommunicera och i att våga ställa frågor, att våga visa att man inte förstår. Även om det

framförallt visade sig att det var den personliga utvecklingen som deltagarna pratade mest om, så betonar samtliga betydelsen att den går hand i hand med den professionella utvecklingen. Hur man är som människa reflekteras självklart i det sätt man leder på, är man trygg i sig själv så tar sig även det i uttryck på det professionella planet som ledare.

Resultatet visar att den personliga utvecklingen är starkt sammankopplat med den professionella utvecklingen. Fokus i utbildningen som informanterna deltagit i ligger i första hand på den personliga utvecklingen. Samtidigt som detta självklart avspeglar sig på den professionella utvecklingen. Det visar vikten av den personliga utvecklingen i ledarutbildningar, vilket även styrks av den modell vi presenterat om ”Det totala ledarskapet”, där det personliga ledarskapet är en av fyra kategorier till att nå totalt ledarskap. Vi ser att det är ofrånkomligt att skilja dessa utvecklingar åt.

4.3.3 Bilden av mig som coach

De flesta informanter berättar att de fått en tydligare bild av sig självs som coach, efter att ha genomgått utbildningen, och upplever att de använder sig av ett mer coachande ledarsätt i vardagen. En informant upplever sig själv som mer intresserad och utforskande i sin roll som coach efter utbildningen. Två av personerna belyser att de har lättare att ställa sina egna behov åt sidan och inte blanda in sig själva i samtalen med medarbetare och klienter. De förklarar att de nu har fått bra verktyg som de kan använda sig av i samtal med sina medarbetare och klienter för att ställa de rätta frågorna och att öka deras egen medvetenhet om vad de vill göra. En informant uttrycker det som att hon tidigare jobbade mer med att lära ut hur man skulle jobba, medan det nu är mer omvänt och handlar om att möta medarbetaren eller klienten där de befinner sig och försöka se till hur just de vill ha det i sina arbetsgrupper. Ett par informanter förklarar att även om de inte behöver använda sina erfarenheter inom coachning på sin arbetsplats, så kan de utnyttja dem i sina relationer och möten med vänner och familj. En informant berättar att hon hittat en bra balans mellan verktygen för coachning hon fått hos GestaltPartner och sina egna erfarenheter och den hon är, så att hon nu har fått sin egen coachningsstil och framtoning och hittat sig själv i den rollen.

Vi ser att det coachande ledarskapet har ökat och blivit en självklar del av ledarskapsutvecklingar. Det är inte bara GestaltPartner i sig som coachar de deltagande ledarna, utan det krävs även att ledarna själva utvecklas i att coacha sina egna medarbetare eller klienter. Det har i undersökningen visat att det coachande ledarskapet varit en stor hjälp i

utvecklingen av deras ledarskap och hur coachningen används dagligen- både privat och på arbetsplatsen.

4.3.4 Nya sätt att leda på

Samtliga informanter tycker att de har förändrats i sitt sätt att leda och alla berättar bara om positiva resultat. Informanterna uttrycker och beskriver hur de upplever denna förändring på olika sätt, men det finns en underton som indikerar att alla deltagarna upplever att de idag är mer öppna, lyssnande och coachande i sitt ledarskap.

En informant i undersökningen uttrycker sin utveckling som att denne tar in fler perspektiv, i ett större sammanhang, i alla beslut och samtal. Informanten berättar också att varje tillfälle, val och händelse är unik i sig - just här och nu, vilket är en viktig kunskap från kursen. Att lyssna visade undersökningen också vara en central egenskap som deltagarna jobbat mycket med att utveckla genom utbildningen. Detta har även bidragit till att de i större utsträckning vågar ställa frågor, frågor de tidigare inte vågat fråga och vars svar är en hjälp i utvecklingen i arbetsliv. Rollerna som ledare uttrycker en informant vara en övergång från tidigare ha rollen som mentor eller rådgivare till att idag fungera mer som coach. Det framkommer även att deltagarna har ett större perspektiv till sitt arbete och orden; mer ”laid back”, används som även bidragit till att saker som händer runt informanterna tas mindre personlig. En informant uttrycker det som att ”Jag känner mig tryggare och mer ansvarfull och förstår mer mina avgränsningar i mitt jobb och vad som är mitt ansvar och vad som är klienternas ansvar. Idag förstår jag att jag inte ska gå in och lösa någonting.”. Medan en annan informant berättar; ”Det är just det här att inte behöva hävda mig och mitt så mycket, utan att jag kan stå tillbaka för att lyssna mera. Och jag är intresserad att få ett coachande ledarskap, som jag kanske trodde att jag hade förut men som jag ser att jag kan utveckla mycket mer. Att få mina medarbetare att växa, jag kämpar liksom för att få bort min egen position, att göra mig, att få bort mig själv från arenan. Och framhäva mina medarbetare. Och det gör det också möjligt för mig som ledare att växa, att få en ny position i verksamheten, att andra tar över det jag har gjort innan”.

Sammanfattningsvis kan vi verkligen se att utbildningarna har gett resultat, samtliga deltagare har uppgett att de förändrats i sitt sätt att leda till det bättre, vilket tyder på att ledarutvecklingen gett resultat. Intressant att se att det faktiskt har en så stor betydelse för alla deltagare att ha genomgått utbildningen, detta resultat visar verkligen nyttan att genomföra en

utbildning av sitt ledarskap. Alla har nytta av det och kan på olika sätt bli en bättre ledare, utifrån sina egna förutsättningar.

2.3.5 Ledaregenskaper som varit viktiga att utveckla

De ledaregenskaper informanterna ville utveckla i och med deltagandet i utbildningen är framförallt de mer mjuka delar som personlig utveckling, personlig medvetenhet och självkännedom över sig själv och sitt ledarskap. Självförtroende och självkänsla tas även den upp hos ett par informanter som i sina yrkesliv bytt arbete eller fått en ökad chefsroll. Andra egenskaper informanterna ville utveckla var; förstå sina styrkor - och svagheter, kunna prioritera bättre, förstå sina egna reaktioner bättre, bli mer smidig, bli mer tydlig och öka den kommunikativa förmågan. Fyra av informanterna tar även upp behovet av att få tillgång till verktyg och modeller att använda sig av i sina ledarroller. Detta säger de sig fått av utbildningen men på ett annat sätt än tänkt från början. De menar att de inte gavs ut färdiga modeller att följa utan att arbetet med sig själv och hitta sin egen modell krävde mycket arbete och var inte något som gick att plugga in från en färdigställd modell. En deltagare uttrycker det som att; ”tidigare trodde jag att det skulle lösa sig om jag fick tillgång till fina modeller. Men det funkar inte så. Det spelar ingen roll hur många modeller jag lär mig utantill, om jag inte känner mig trygg i det jag gör”

Deltagarna hos Gestaltpartner har alla en viss erfarenhet av ledarskapet eller ledarutvecklingar, detta bidrog till att flertalet trodde sig veta vad de gav sig in på, men att de blev positivt överraskade av utbildningen som visade sig handla mycket mer om den personliga utvecklingen än de trott från början.

Tänkvärt med detta resultat är att alla deltagare hade en medvetenhet om att de faktiskt ville förbättra sitt sätt att leda på. En tro på att det skulle finnas färdiga modeller att applicera på sitt eget ledarskap finns det nog hos oss alla, men det är inte så enkelt visar resultatet på. Alla måste utgå ifrån sig själva och bara ha modellerna som stöd. Återigen framkommer det av resultatet att det är den personliga utvecklingen som står i centrum för vilka egenskaper de ville utveckla, detta kanske just för att du måste kanske först och främst vara trygg och säker som person innan du kan bli en stark, trygg och total ledare.

4.3.6 Svar utifrån ”Det totala ledarskapet”

Har utvecklats kommunikativt och blivit bättre på att leda andra	11 Ja, 1 Vet ej
Blivit bättre på att leda grupper (Endast Grupp 2)	6 Ja
Blivit bättre på att leda organisation och verksamhet (Endast Grupp 2)	6 Ja

Tabell 4.1 Svar utifrån Personlig produktivitet.

För att undersöka förmågan att utveckla personlig produktivitet, vilket syftar till att hantera sig själv, sin tid och sina prioriteringar, ställde vi frågor till informanterna som handlade om egenskaper de med utbildningen ville förbättra, om de utvecklats i sitt ledarskap och om de blivit bättre på att kommunicera, se Tabell 4.1. Marie Teneberg menar att fokus idag ligger på att bygga upp varje individ och att den ökade decentraliseringen av makten medför att ledarna, till exempel projektledarna, måste vara bra på att kommunicera. Hon menar även att det är viktigt med ledarutvecklingar därför att de tjänar ett stort syfte, världen behöver starka, självständiga och trygga ledare. Informanterna upplever som presenterat att de alla känner att de blivit bättre på just detta. Att öka medvetenheten om vikten av kommunikation gör att dem också försöker efterleva detta. Alla kan utveckla sitt sätt att kommunicera på och både ledaren själv och dennes medarbetare kommer märka skillnad i vardagen. Sammanfattningsvis kan vi alltså se en ökad personlig produktivitet hos informanterna.

Har fått ökad arbetsglädje och ansvarsglädje	10 Ja
Kommentar: De andra två upplever att de alltid haft samma arbetsglädje och ansvarsglädje.	
Har efter utbildningen förbättrat sitt beteende som chef/ledare/konsult	12 Ja
Upplever att de blivit tryggare och effektivare?	10 Ja
Kommentar: En svarade att denne alltid känt detta och en annan svarade att denne fortfarande håller på och ”bygger om” och försöker hitta sitt sätt.	

Tabell 4.2 Svar utifrån Personligt ledarskap.

Personligt ledarskap handlar om förmågan att leda sig själv och vara en ledare för sitt egna liv och handlingar. En ledare ser till att saker och ting händer och tar ansvar för det. Marie Teneberg säger att det handlar om, att ledaren måste kunna ställa frågor, göra sig förstådd och förstå. För att lyckas krävs det att man har en trygghet i sig som ledare, veta vem man själv är och vart man själv står och samtidigt stå för det man gör. Detta framkommer hos flera av informanterna som en viktig del av ledarutvecklingen, se Tabell 4.2. Att våga ställa frågor och visa okunskap för att genom det få svar och öka sin förståelse. Detta menar deltagarna varit till stor hjälp i arbetet i att bland annat angripa problem rätt och anta utmaningar, som genom att våga ställa frågor gett en inblick i vad uppdraget går ut på.

I och med ledarutbildningen lyfter deltagarna fram tryggheten som kommit med den personliga utvecklingen. Informanterna menar att de känner sig tryggare i sitt ledarskap, vilket kommenteras med att veta sitt eget ansvar och andras ansvar och inte behöver hävda sig i samma grad. Ett par informanter beskriver det som att de idag känner att de ”räcker till” i sina roller.

Varje dag översköljs av en mängd olika sinnesintryck, inte bara från media utan även från oss själva och den miljö vi vistas i. Eftersom vi bara kan ta till oss en liten, liten del av all den informationen kan vi missa en del viktig information, vilket skulle kunna ha bidragit till effektivitet, arbetsglädje och kundnöjdhet. Detta har deltagarna blivit medvetna om och menar att de idag förstår sina begränsningar, blivit lugnare ledare och lyssnar mer till sin omgivning.

Upplever att de bidrar mer till affärs/verksamhetsnyttan	10 Ja, 2 Vet ej
Kommentar: De som svarat vet ej arbetar i organisationer där detta är svårt att mäta.	
Denna utbildning har konkret lett till utveckling av deras yrkesroll	10 Ja
Kommentar: En svarade att mest den mjuka delen av dennes yrkesroll har utvecklats och den andra svarade att själva yrkesrollen i sig inte kunde utvecklas, dock informanten som person.	

Tabell 4.3 Svar utifrån Strategiskt ledarskap.

Utvecklingen av det strategiska ledarskapet handlar om möjligheten att leda en organisation, som att skapa en mening, strategi, struktur och effektivitet. Ledarutbildningen hos Gestaltpartner är uppbyggd för att bidra till trygga, effektiva och dynamiska chefer - och ledare, vilket de i sin tur bidrar till fokuserad prestation, bättre arbetsklimat och

konkurrenskraftigare verksamhet. I undersökningen med deltagarna bad vi dem berätta hur de själva upplevde att de efter utbildningen förbättrats i sitt yrke och vilket mervärde utbildningen inneburit för verksamheten de arbetar i, se Tabell 4.3. Det framkommer att detta naturligtvis är svårt att mäta, men att 10 informanter ändå vill påstå att utbildningen bidragit till verksamhetsnyttan. De menar att de går hand i hand med den personliga utvecklingen, i framstegen som ledare och den ökade effektiviteten det inneburit.

Utvecklat ett processinriktat, konsultativt och coachande ledarskap (Endast Grupp 2)	6 Ja
Blivit bättre på att hantera medarbetarsamtal, kundsamtal och svåra samtal	12 Ja

Tabell 4.4 Svar utifrån Motiverande ledarskap.

Enligt Mari Teneberg går vi mot ett alltmer coachande ledarskap. Idag krävs det att chefen ”backar up”, pushar och stöttar sina medarbetare, vilket är mycket svårare än den att vara helt auktoritär. Det är sedan en balans chefen, eller ledaren, måste hantera mellan att vara mer av en coach, men ändå klara av att vara tydlig och bestämd i vissa situationer. Motiverande ledarskap handlar om förmågan att leda och motivera andra. En motiverande ledare besitter förmågan att hjälpa andra att utvecklas och få ut mer av deras egna fulla potential. Coachning handlar om att ställa de rätta frågorna, ge alternativa råd, uppmana till handling och ge feedback och inte om att göra något *åt* en annan människa.

Vi frågade informanterna om och hur de upplever att de förändrats i sin ledarroll, se Tabell 4.4. De flesta framhäver då att de idag använder sig av ett mer coachande ledarsätt. I och med utbildningen säger sig ett par också förstå grupper bättre och att det då blir lättare att hantera dem och coacha dem. Det framkommer också att förståelsen för att det inte handlar om att gå in och lösa någonting åt någon annan har ökat. Även det att ”få sina medarbetare” att växa nämns, vilket gör det möjligt att som ledare växa och låta andra ta över en del uppgifter.

4.3.7 Övriga kommentarer från informanterna

Samtliga informanter uttrycker sig positivt om sina erfarenheter med att ha gått denna ledarutveckling. Det poängteras att det finns mycket att vinna på att delta på en ledarutbildning och framförallt om man har haft en ledarposition eller en längre erfarenhet inom yrkeslivet. En informant tror också att utfallet blir bättre om man själv väljer att delta, än om man blir påtvingad utbildningen. Det poängteras även att denna utveckling inte är

enkel, utan en, ibland, tuff resa som handlar om att rannsaka, reflektera och jobba mycket med sig själv. Utbildningen har ”innehållit mycket känslor, både roligt, sorgligt och glädjerikt” berättar en av informanterna. Det handlar inte om att endast gå på ”mötena” utan det krävs ett pågående arbete med sig själv, vilket är en ständig process.

Det framkommer även bland informanterna det positiva med att det i utbildningen inte endast fokusera på de professionella delarna, utan även den personliga utvecklingen. En informant förklarar detta på ett kärnrikt sätt; ”Fokus är nu på mig som individ och mig som arbetsledare, för det krävs att om jag skall utveckla mitt ledarskap så måste jag utveckla mig själv. Och mitt ledarskap är unikt, det är bara jag som gör det jag gör. Därför är det så viktigt för mig att veta varför jag gör som jag gör. Så att det tycker jag är kärnan i den här utbildningen och det absolut viktigaste (...) just för att det är en utbildning i personlig utveckling också.” Till sist uttrycker flera informanter att de tycker att alla borde få möjligheten att gå en sådan här utbildning, oavsett position.

5. Diskussion

Resultatet med den utförda undersökning visar att informanterna som deltagit i ledarutbildningen är positiva till vad den erbjuder. I en kvalitativ undersökning är naturligtvis svaren individuella; som sättet att berätta, vad informanten väljer att berätta och vilka ord som används för att beskriva någonting. Informanterna var vidare i olika åldersgrupper och lika delade män och kvinnor. Det var dock ingen informant som var yngre än 40 år, vilket berodde på att utbildningen hos GestaltPartner kräver en viss erfarenhet i yrkeslivet för att lättare ta till sig utbildningen och utvecklingen. Med detta i åtanke visade svaren trots allt vara snarlika och det fanns ingen av informanternas svar som skiljde sig nämnvärt i förhållande till övriga deltagare. Detta var en förvåning för oss att svaren var så pass snarlika och att samtliga var positiva till utbildningen. En förklaring kan vara att det är lättare att svara positivt på intervjufrågor och inte behöva reflektera över djupare tankar som rör möjliga mindre positiva delar av en sådan utbildning. Vi vill ändå poängtera att samtliga informanter fått tillgång till intervjufrågorna i förväg och möjlighet att läsa igenom dem innan själva intervjun och därmed även möjlighet till att reflektera över frågorna som rörde ledarutbildningen. En annan tänkbar anledning till den positiva inställning deltagarna visar till utbildningen kan ligga i det som tidigare nämnts som fakta om informanterna. Alla är över 40 år och har en längre erfarenhet på ledarskapspositioner. Skulle yngre personer ha tillfrågats så är det troligt att de kanske inte skulle ha fått ut lika mycket, eftersom de inte besitter samma erfarenhet och med det förmåga att tillgodo se sig utbildningen.

Vi har dock reflekterat över slutsatser att dra om attityderna kring utbildningen varit negativa. Då vår tro på ledarutvecklingar redan innan undersökningen var stark och stärktes i och med vår förundersökning tror vi att vi i sådant fall skulle ifrågasatt själva utbildningsföretaget i sig och inte ledarutvecklingens betydelse. Med bakgrund av detta kan vi således dra slutsatsen att utbildningen hos GestaltPartner fokuserar på ”rätt” saker för just dessa informanter och bidrar till utvecklingen av det totala ledarskapet. Sedan bör också nämnas att denna utbildning troligtvis inte uppskattas av alla, då det kan finnas de som kanske vill se ett mer fokus på hårdare egenskaper och kanske en utbildning som är mer resultatdriven, vilket inte framkommer i vår undersökning och skulle vara något för framtida forskning, att försöka avgöra olika typer av ledarutvecklingars betydelse för olika typer av ledare. Eller så spelar det ingen roll egentligen, utan det viktigaste är att ledaren blir medveten om sin ledarroll och aktivt försöker tänka på och agera för att den skall bli bättre.

Deltagarna hade samtliga gått ledarutbildning för GestaltPartner, men kortare eller längre perioder. Det som skiljde svaren åt hos dem som endast gått ett år från dem som deltagit i två eller tre år var att de utförligare kunde berätta om sin utveckling. Det framkom i undersökningen att längre ledarutbildningar är att föredra framför kortare intensivare utbildningar. Hos GestaltPartner är den kortaste utbildningen ett år, vilket i förhållande till många andra ledarutbildningar en relativt lång tid. Trots detta önskade de flesta informanter, som endast deltagit det första året, att även delta de program som pågick ytterligare ett eller två år. Detta kan tänkas bero på det fokus som ligger på personlig utveckling, som går hand i hand med den professionella utvecklingen, men som tar tid att utvecklas och som är en ständigt pågående process. För att lyckas bra med den personliga utvecklingen ser vi därför att det krävs en viss tid för att det ska fastna och också hålla i ett längre perspektiv. Även om dessa längre utbildningar förmodligen är mer kostsamma och tidskrävande kan man anta, med denna uppsats som grund, att de även ger mer tillbaka och bidrar till en ökad utveckling, personligt liksom professionell och därmed även till utvecklingen av effektivare ledare.

I avsnittet om tidigare forskning beskriver vi att undersökningar om ledarutveckling som genomgått och avslutats vid olika tidpunkter ger olika utfall och har tidigare inte kunnat generaliseras. Informanterna i vår undersökning har också avslutat sin utbildning vid olika tidpunkter men vi har ändå fått liknande svar från dem alla, vilket vi vill lyfta fram som något intressant med just vår undersökning. Den informant som avslutade sin utbildning under 2006 och se som avslutade under våren 2010 berättar alla om liknande svar och utfall av utbildningen. Vi kan därför generalisera de resultat vi fått i vår undersökning, även om det var länge sedan ledaren genomgick utbildningen.

Även i intervjun till förundersökningen med en erfaren ledarutvecklare framkom vikten av vad utvecklingsprogram kan bidra med. Denne informant poängterade framväxten av allt mer plattare organisationer där ledarna finns i det dagliga arbetet och har ett stort inflytande över verksamheten. De mer plattare organisationerna skapar även ett ledarskap som går mer mot coachning, till skillnad från det tidigare mer auktoritära ledarskapet. Coachning som handlar om att hjälpa andra genom att fråga de rätta frågorna, ge alternativa råd, feedback och uppmana till handling, genomsyrar hela uppsatsen. Detta för att coachningen kommer in som en viktig del av processen i de gap som uppstår mellan den situation en person befinner sig i idag och den önskade situation dit personen vill uppnå. För informanterna som genomgått ledarutbildning blev coachning en central del i detta arbete att utvecklas till de ledare de ville bli. I utbildningen fick de likt den modell som presenteras om coachning, Bild 2.1, en

förståelse för vad de som individer behövde utveckla, lägga upp mål för vad de ville uppnå, genom utbildningen jobba med det, bygga upp självförtroende och får uppföljning på detta arbete. Detta samtidigt som de i sin tur fick kunskap i hur de själva kunde arbeta med coachning i sitt dagliga arbete mot medarbetare - eller klienter. De flesta informanter framhävde att det var just ett coachande ledarskap som de utvecklat genom ledarutbildningen och en skillnad i hur de tidigare varit som ledare. Vi vill lyfta fram detta som en viktig del av denna undersökning som ger en indikation på vart framtidens ledarskap går mot. Varför coachning kom fram som en central del av dagens ledarutbildningar både från informanterna och i förundersökningen, kan vi se olika orsaker till. Dels det som nämns tidigare att de alltmer plattare organisationerna idag kräver ett mer coachande ledarskap. Dels bidrar ett mer coachande ledarskap i sin tur till effektivitet och ökat resultat genom att coachen hjälper andra att lyckas och tillsammans med andra skapar ett ökat mervärde. På det sättet bidrar ledarutbildning och utveckling inom coachning till effektivare ledare.

Friedman utvecklade i teori "Det totala ledarskapet" en modell för att som ledare vara *hel* inom livets alla områden. I uppsatsen fokuserar vi huvudsakligen på områdena *arbetslivet* och *jaget*. Dessa går att finna inom de fyra kategorier vi i denna uppsats valt som huvudmodell för att besvara vår frågeställning och vad som är viktigt att som ledare utveckla för att uppnå ett effektivt ledarskap och med det se vad ledarutbildningar får för utfall. Enligt de fyra kategorierna; *personlig produktivitet*, *personligt ledarskap*, *strategiskt ledarskap* och *motiverande ledarskap*. I resultatet framkommer av informanterna att det framförallt var den personliga utvecklingen som de arbetat mest med i ledarutbildningen. Detta kan kopplas till kategorierna *personlig produktivitet* och *personligt ledarskap*. Dessa är viktiga delar i att bli denna *hela* ledare som Friedman pratar om. Även om det inte alla deltagare i utbildningen var beredda på att den personliga utvecklingen skulle ligga som en röd tråd genom utbildningen framkommer det endast positiva åsikter om detta. I resultatet framkommer det tydligt vara för att denna utveckling går hand i hand med den professionella, men också för att den personliga utvecklingen även gynnar andra områden av livet. Annledningen till detta kan bero på att varje person är samma person oavsett i arbetssituation eller tillsammans med vänner och familj. Mår personen inte bra i något av dessa områden där denne verkar, är det svårt att träda ut ur den rollen och må bra i andra områden när man byter mellan dessa. Detta skapar därför en spiral i negativ riktning eller positiv, vilket även är beskrivet i teorin om coachning. Det går därför att med detta förstå vikten av att behandla *hela* människan och genom att lägga tyngd på den personliga utvecklingen skapar det en positiv spiral som färgar av sig på flera av

områdena och kategorierna i den modell vi i denna uppsats presenterar. Resultatet visar att den personliga utvecklingen gett resultat och även om det poängteras av informanterna att det är en process som man aldrig bli fulländad i, har denna utveckling lett till en viktig förändring i sättet de leder och i yrkeslivet i stort. Den personliga utvecklingen går därför också som en röd tråd genom denna uppsats och vi kan inte belysa nog vilken roll denna spelar. Det handlar alltså inte om att utveckla ledare till att leda bättre genom enkla lösningar, utan det handlar om att utveckla individen i personlig utveckling som i sin tur skapar bättre och effektivare ledarskap. En betydande del har visat sig i denna uppsats handla att finna *trygghet* i sitt ledarskap och våga ställa frågor och visa okunskap för att det i sin tur leder till att lärande. Vi ser att effektiviteten ökar genom att våga visa okunskap underkomma fallgropar och samtidigt visar för medarbetare och klienter ett exempel som kan bidra till att även de vågar visa okunskap. På det sättet utvecklar man även människor runt sig som i sin tur skapar effektivitet och samtidigt möjligen en trivsammare miljö. Att missa betydelsen av den personliga utvecklingen ser vi därför innebär att man går miste om en betydande del av vad framtidens ledarskap handlar om.

6. Sammanfattande slutsats

Med denna uppsats har vi visat vikten av ledarutbildning och huruvida de bidrar till effektivare ledarskap. Med hjälp av en förundersökning med en professionell informant inom ämnet samt en kvalitativ undersökning med tolv informanter som deltagit på ledarutbildning, hos GestaltPartner, kan vi konstatera att ledarutbildningar kan vara ett viktigt och betydande inslag i utvecklingen av framtidens ledare. Resultaten av den kvalitativa undersökningen visar att samtliga informanter var positivt inställda till den ledarutbildning de tagit del av och betydelsen av utvecklingen den medfört. Skillnaden i hur informanterna uppfattade sitt ledarskap före och efter utbildningen var i huvudsak att de i dag praktiserar ett mer coachande ledarskap, att de känner sig trygga i sitt ledarskap och att de vågar ställa frågor. Anledningen till denna skillnad tycks ligga i arbetet med den personliga utvecklingen, som ligger som en röd tråd genom hela utbildningen och även den utveckling som belyses starkast i undersökningen. Vidare har vi kommit fram till att genom arbetet med den personliga utvecklingen gynnas även den professionella, eftersom de är nära sammanlänkade och bidrar därmed även till effektivare ledarskap.

6.1 Förslag till vidare forskning

Förslag till vidare forskning kommer att utgå från tidigare forskning presenterad samt den undersökning som genomförts i denna uppsats. Utifrån dessa ser vi ett behov av att ta steget att genomföra en akademisk undersökning över de ledarutbildningar som finns i dag och jämföra dessa med varandra. Detta för att presentera vilka eller vilken sorts utbildning som ger störst avkastning och därmed bidrar mest till utveckling för ledare. Ämnet är aktuellt och viktigt därför att det handlar om framtidens ledarskap och organisationer som med hjälp av effektivare ledare kan växa, vilket inte bara gynnar ledarna utan alla som är delaktiga i organisationer och samhället i stort.

6.2 Rekommendationer till praktiker

Därför ser vi denna undersökning som ett hjälpmedel för ledare och ledarutvecklare till att se vikten av att se till *hela* människan. I valet av ledarutbildningar eller i utvecklingen av redan befintliga ledarutbildningar kan denna uppsats därför vara vägledande och användas som en inspiration i dessa val.

7. Källor

Backström, T & Granberg, O & Wilhelmsson, L. 2008. ”Alternativa former för chefers ledarskap – en kunskapsöversikt om sätt att förstå hur ledarskap kan utövas mellan chefer och medarbetare i svenskt arbetsliv”, *Vinnova- enheten för arbetslivsutveckling*.

Berg, M. E. 2004. *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund, Sverige: Studentlitteratur, Lund.

Bryman & Bell, 2009. *Business Research Methods*, 2:a uppl. New York: Oxford University Press Inc..

Fink, S. 2009. ”Born Leaders? – Assess Personalities”, *Leadership excellence, try using personality assessments*.

Friedman, D. S, 2008. ”Be a Better Leader – Have a Richer Life”, *Harvard Business Review*, Vol. 86:4, s. 112-118.

GestaltPartner, 2010. ”*GestaltPartner – ledarskapsutbildning för chef, ledare och konsult*”. Hämtad 20:e april från <http://gestaltpartner.se>.

Johnson, P. R & Indvik, J. 2004. ”Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11:3.

Kirkpatrick, S. A & Locke, E. A., 1991. ”Leadership: Do traits matter?”, *Academy of Management Executive*, Vol. 5:2.

Knighton, T., 2009. ”Developing Leaders – Use Your Head, Heart, and Guts”, *Leadership excellence, developing leadership competencies*.

Krosigk, B. V., 2007. ”A holistic exploration of leadership development”, *South African Journal of Business Management*, Vol. 38:2, s. 25-31.

Lmi-inc, 2010. ”*LMI – Leadership Management International, Inc. Worldwide Leadership Development*”. Hämtat 19:e april från <http://www.lmi-inc.com/>.

Mumford, M & Zaccaro, S., 2000. ”Leadership Skills – Conclusions and Future Directions”, *Elsevier Science Inc.* s. 155-170.

Nilsson, P., 2005. ”Ledarutveckling i arbetslivet – Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer”, akademisk avhandling, *Pedagogiska institutionen*, Umeå Universitet.

Northouse, P. G., 2007. *Leadership theory and practice*. United states of America: Sage Publications, Inc..

Notar, C. E & Uline, C. S., 2008 ”What Makes an Effective Leader – The Application of leadership”, *International Education Studies*, Vol 1, No 3.

SaMa Ledarutveckling, 2010. ”*Välkommen till Leadership Management Svenska AB – Sama Ledarutveckling AB*”. Hämtad 14:e april från <http://www.sama.lmisweden.se/>.

Sköld, S. 1987. ”FAL – fortbildning i administration för läkare”. (Uppsala Studies in Education, 26) Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

Sletcha, R. 2010. Opublicerad presentation. "The Total Leader Solution". Våren 2010, USA: LMI – Leadership Management International, Inc. Worldwide Leadership Development.

Storey, J., 2004. *Leadership in organization – Current Issues and Key Trends*. NY Taylor & Francis Routledge.

Sweeney, P., 2009. "Developing leadership potential through coaching". *Chief Learning Officer*, Vol. 8:3, s. 22-27.

Teneberg, M., ledarutvecklare och grundare av SaMa Ledarutveckling AB, Stockholm, 14:e april, 2010. Personlig intervju.

Weiss, W. H., 2004. "Effective Leadership – What are the Requisites?", *Supervision*, Vol. 68:2, s. 18-2.

Yukl, G., 1989. "Managerial Leadership – A Review of Theory Research", *Journal of Management*. Sage publ..

Bilaga 1

Mari Teneberg – SaMa Ledarutveckling

Mari Teneberg har en längre karriär inom olika branscher med olika befattningar och har tidigare hoppat runt en del, men så sökte hon som representant för Leadership Management International (LMI) Sweden och har nu i 15 år arbetat som ledarutvecklare och coach. Hon grundade det egna företaget SaMa ledarutveckling AB 1995 och har sedan dess utvecklat chefer och ledare på bland annat Handelsbanken, Securitas, Swedish Match, ABB, Pfizer, Banverket och Microsoft. (SaMa, 2010)

LMI grundades för 50 år sedan i USA av Paul J. Meyer och är idag ett av världens största företag inom ledarutveckling med program som är översatta till 23 språk och finns i 60 länder. LMI Sweden startades i början av 80-talet av Ingemar Gärdborn som är generalagent för företaget i Sverige. Mari Teneberg genom SaMa Ledarutveckling är knutet till LMI Sweden som licencee. (Teneberg, 2010) SaMa's tjänst, som det går att läsa på deras hemsida (2010) innebär dels programmen från LMI, som fungerar som ett effektivt verktyg för fördjupat kunnande och ledarskap och för att sätta och nå prioriterade mål och dels att de som genomgår utvecklingen får tillgång till en kompetent och erfaren coach, i detta fall Mari Teneberg. De som anlitar SaMa Ledarutveckling gör detta med syfte att utvecklas som ledare i sina företag, höja sin personliga effektivitet och för att finna balansen i sitt liv och sin karriär. Visionen med företaget är att de skall "skapa framgångsrika organisationer genom utveckling av det personliga ledarskapet". (SaMa, 2010)

SaMa arbetar utifrån tre olika träningsprogram som utvecklats av LMI. Det första är Personligt Ledarskap, som fokuserar på attitydutveckling, målorientering och ledarskap och är till för varje medarbetare i organisationen, även om personen inte har någon underställd. Det andra programmet heter Ledarskap Genom Motivation som har sin tonvikt i chefsutvecklingen och i att lära sig att kunna utveckla sina medarbetare. Det sista och tredje programmet är Personlig Produktivitet och Teamutveckling som koncentrerar på att förändra attityder och ändra beteenden produktivt, sätta mål och nå resultat, öka produktiviteten genom prioritering, kommunicera effektivare och att utveckla högpresterande team. (SaMa, 2010)

Bilaga 2

Intervjumall Grupp 1

1. Vilken typ av ledarskapsposition innehar du? Ledare (projektledare/ansvarig för x/y/z), konsult (internkonsult eller externkonsult), gruppleddare, chef, VD?
2. Hur länge har du arbetat på din nuvarande position?
3. Vad var det som gjorde att du valde att gå den här utbildningen, på eget initiativ eller din arbetsgivares?
4. Vad är skillnaden från det du startade till du slutade vad gäller personlig utveckling/som människa respektive professionell utveckling?
5. Har ledarskapsutbildningen gett dig en tydligare bild av dig som coach?
6. På vilket sätt känner du att du har förändrats i ditt sätt att leda?
7. Vilka ledaregenskaper har varit viktigast för dig att utveckla, tycker du att du har uppnått detta med ledarskapsutbildningen?

Ja, Nej, Vet ej

8. Har du, efter att ha genomgått denna ledarskapsutbildning förändrat ditt beteende som chef/ledare/konsult/coach?
9. Har du utvecklats kommunikativt och blivit bättre på att leda andra?
10. Känner du dig trygg i din personliga ledarstil?
11. Har du fått ökad arbetsglädje och ansvarsglädje?
12. Upplever du att du blivit tryggare och effektivare och att du bidrar mer till affärs/verksamhetsnytta?
13. Har denna ledarskapsutveckling konkret lett till utveckling av din yrkesroll, din arbetsgrupp och/eller verksamhet/organisation respektive kundrelationer?
14. Har du blivit bättre på att hantera medarbetarsamtal, kundrelationer och svåra samtal?
15. Har du blivit bättre på ett coachande och konsultativt arbetssätt?

Intervjumall Grupp 2

1. Vilken typ av ledarskapsposition innehar du? Ledare (projektledare/ansvarig för x/y/z), konsult (internkonsult eller externkonsult), gruppleddare, chef, VD?
2. Hur länge har du arbetat på din nuvarande position?
3. Vad var det som gjorde att du valde att gå den här utbildningen, på eget initiativ eller din arbetsgivare?
4. Vad är skillnaden från det du startade till du slutade vad gäller personlig utveckling/som människa resp. professionell utveckling?
5. Har ledarskapsutbildningen gett dig en tydligare bild av dig som coach?
6. På vilket sätt känner du att du har förändrats i ditt sätt att leda?
7. Vilka ledaregenskaper har varit viktigast för dig att utveckla, tycker du att du har uppnått detta med ledarskapsutbildningen?

Ja, Nej, Vet ej

8. Har du, efter att ha genomgått denna ledarskapsutbildning förändrat ditt beteende som chef/ledare/konsult/coach?
9. Har du utvecklats kommunikativt och blivit bättre på att leda andra?

10. Har du blivit bättre på att hantera medarbetarsamtal, kundrelationer och svåra samtal?
11. Har du fått ökad arbetsglädje och ansvarsglädje?
12. Upplever du att du blivit tryggare och effektivare och att du bidrar mer till affärs/verksamhetsnyttan?
13. Har denna ledarskapsutveckling konkret lett till utveckling av din yrkesroll, din arbetsgrupp och/eller verksamhet/organisation respektive kundrelationer?
16. Har du blivit bättre på att leda grupper?
17. Har du utvecklat ett processinriktat, konsultativt och coachande ledarskap?
18. Har du blivit bättre på att leda organisation och verksamhet?

Bilaga 3

GestaltPartner

GestaltPartner är ett utbildningsföretag inom organisation - och ledarskap som grundades 2005. De ser ledarskapet som ett hantverk som kräver självkännedom, människokunskap och organisationskunskap. Ledarskap krävs, menar de, för att få andra att prestera, vara effektiva och att känna arbets- och ansvarsglädje. Chef- och ledarskap är svårt och det tar tid att utvecklas inom, därför jobbar gestaltpartner med långsiktiga utbildningsprogram. Deltagarna kommer både från den offentliga sektorn och från det privata näringslivet som är chefer, ledare eller extern – eller internkonsulter. Gemensamt är att de är intresserade av sitt personliga ledarskap och vill utvecklas som ledare eller chef. (GestaltPartner, 2010)

Gestaltiskt arbetssätt grundar sig på olika teorier, men en grundläggande teori handlar om perception, det vill säga våra sinnesintryck. Vi översköljs varje dag av en mängd olika sinnesintryck, inte bara från media utan även från oss själva och den miljö vi vistas i. Forskning visar att vi endast kan ta in intryck från en liten, liten del av allt brus vi utsatt för. Vi kan då missa en viktig del i detta brus som kan bidra till effektivitet, arbetsglädje och kundnöjdhet. Detta för att människan väljer att ta till sig samma del av bruset, dag efter dag, för att det känns tryggt. Det är därför viktigt att rannsaka vilka intryck man själv väljer att ta till sig. (GestaltPartner, 2010)

GestaltPartner utgår från varje individ vid utformningen av ledarutbildningen, vilket gör att varje deltagare får sin egna individuella ”verktygslåda” och de ser till helheten. Helheten i hur personen hanterar sin position, prestation och sina relationer. Utbildningsföretagets affärsidé lyder: ”Genom att erbjuda ett yrkesinriktat och individanpassat utbildningsprogram för chefer, ledare, intern- och externkonsulter kommer vi att bidra till trygga, effektiva och dynamiska chefer och ledare vilket kommer att innebära fokuserad prestation, bättre arbetsklimat och en konkurrenskraftig verksamhet”. (GestaltPartner, 2010)

Utbildningen består av olika steg som innehåller; leda individ, leda grupp och leda organisation. Fokus ligger på att utveckla deltagarens personliga coachande och kommunikationsstil. Den innefattar även personlig utveckling, gruppens dynamik och personligt ledarskap. Utbildningen inleds med en personlig intervju för att sedan under 5 kurstillfällen á fem dagar delta på kursdagar där deltagarna blir diplomerade gestaltpartner när

de har godkänt i steg 1, 2 och 3. Detta innebär att man som ledare under utbildningen har jobbat på individ, grupp och organisations/verksamhetsnivå med ett gestaltiskt arbetssätt. (GestaltPartner, 2010)