



Utvecklingens dimensioner

- utifrån ledarskapsutvecklarnas perspektiv

ABSTRACT

The market for management training programs is growing and the supply of the service is increasing and getting further diversified. A consequence is a market with a wide variety of definitions of the very concept of development, and subsequently a wide variety of practices and methods to achieve development. The individuals that are subject to these programs seldom know what they are purchasing, or what to expect. When assuming a transfer of the developers view on development to the subject, a need for a greater understanding of the concept arises. The purpose of this thesis is to understand what views on development do exist among management trainers and map underlying dimensions of the views to increase the understanding of the concept of development. The study is of a qualitative nature and is based on interviews with six different management trainers from organizations in Stockholm, Sweden. The study shows great differences between fundamental views of development as a concept, and concludes that there is no consensus of what development means, which areas it relates to or how it is achieved. The result of the study is a list of thirteen dimensions, which summarizes the different areas of development where management trainers may take different stands and thus outline a view of development.

Författare: Jonas Imran Akhtar
Jan A. Henriksson
Handledare: Emma Stenström
Framläggning: 2010-06-10

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Syfte och frågeställning.....	7
2. Metod	9
2.1. Forskningsmetod.....	9
2.2. Ansats.....	9
2.3 Uppsatsens begränsning av urval.....	9
2.4. Datainsamlingsmetod.....	10
2.5 Studiens genomförande.....	11
2.6 Studiens trovärdighet och äkthet.....	12
3. Teori	13
3.1 Teoretisk utgångspunkt.....	13
3.2 Utveckling som en social konstruktion.....	13
3.3 Monica Lee – The Developmental Approach.....	14
3.3.1 <i>Maturation - Utveckling är en mognad</i>	14
3.3.2 <i>Shaping – utveckling är en medveten formgivning</i>	14
3.3.3 <i>Voyage – utveckling är en upptäcktsresa</i>	14
3.3.4 <i>Emergent – utveckling är en samskapande process</i>	15
3.3.5 <i>Modellen för perspektiven på utveckling</i>	15
3.4 Dilemman enligt Monica Lee.....	17
3.5 Tidigare forskning.....	19
3.6 Teoretisk utökning.....	22
4. Empiri	30
4.1 Academic House och Karl Fernström.....	30
4.1.1 <i>Karl Fernström – VD</i>	30
4.2 Third Point Group och Henrik Lannerhjem.....	32
4.2.1 <i>Henrik Lannerhjem – Partner</i>	32
4.3 Dale Carnegie.....	35
4.3.1 <i>Berit Friman - VD</i>	35
4.4 HumaNova och Mats Graffman.....	37
4.4.1 <i>Mats Graffman - VD</i>	37
4.5 IFL och Roy Olofsson.....	41

4.5.1 Roy Olofsson.....	41
4.6 Encourage och Mats Eklund	44
4.6.1 Mats Eklund - VD.....	45
5. Analys.....	47
5.1 Teoretisk analys	47
5.1.1 Karl Fernström – Academic House	47
5.1.2 Henrik Lannerhjelm – Third Point Group.....	49
5.1.3 Berit Friman - Dale Carnegie	51
5.1.4 Mats Graffman – HumaNova.....	53
5.1.5 Roy Olofsson – IFL	54
5.1.6 Mats Eklund - Encourage	56
5.2 Utökad analys och problematisering.....	57
5.2.1 Objekt för utveckling – individ – grupp – organisation.....	57
5.2.2 Inre kärna mot social konstruktion	58
5.2.3 Arv mot miljö – och utvecklarens roll.....	58
5.2.4 Skräddarsydd lösning mot best practice.....	59
5.2.5 Områden för utveckling hos en individ	59
5.2.6 Okänd mot känd slutpunkt.....	60
5.2.7 Vara mot göra	60
5.2.8 Psykodynamik mot KBT.....	60
5.2.9 Kort utbildning mot längre program.....	61
5.2.10 Överlevnadsguide mot sherpa	61
5.2.11 Vertikal mot horisontell utveckling	61
5.2.12 Utveckling i subjektiva, intersubjektiva eller objektiva termer.....	62
5.2.13 Mål och medel.....	62
6. Slutsatser och diskussion.....	64
6.1 Slutsatser	64
6.2 Diskussion.....	65
6.2.1 Inifrån-ut	66
6.2.2 Utifrån-in.....	66
6.3 Slutord.....	66
7. Referenser	68
8. Appendix 1- Integral Theory and Spiral Dynamics Appendix	69
Appendix 2 - Dale Carnegie – teoretisk fördjupning.....	71

Appendix 3: intervjuer med utvecklare	72
Appendix 4: användningar av utvecklingsbegreppet.....	90
Appendix 5 – Stödfrågor för intervjuerna.....	91

Ett stort tack!

Vi vill tacka alla som har deltagit i arbetet med denna uppsats och hjälpt oss med utmaningen att tackla ett så svårt och abstrakt område som Utveckling. Stort tack Karl Fernström på Academic House, Henrik Lannerhjelm på Third Point Group, Berit Friman på Dale Carnegie, Mats Graffman på Humanova, Roy Olofsson på IFL och Mats Eklund på Encourage som frikostigt delade med sig av sina personliga livsåskådningar, bidrog till underlag för studien, följde upp och kom med givande feedback! Er input har skänkt oss många spännande diskussioner och perspektiv och vi hoppas att detta arbete kan uppmuntra fler till att både reflektera och sin syn på utveckling och studera områden vidare. Tack även Dick von Martens som en solig vårdag tog sig tid att korrekturläsa arbetet och Emma Stenström, vår handledare, för ett avgörande stöd genom hela processen, och för en högt uppskattad tillgänglighet under HT 2009 och VT 2010.

Stockholm, Maj 2010

Imran Akhtar & Jan Henriksson

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ledarskapsutveckling är ständigt på agendan och det har pratats mycket om vad det goda ledarskapet innebär och var det vilar. Det går trender i vilken typ av ledarskap som anses mest fruktbart, i allmänhet eller med hänsyn till olika situationer. Det verkar också finnas återkommande, historiska pendelrörelser i frågorna huruvida det goda ledarskapet är en medfödd eller en inlärdd faktor samt om ledarskapet till största delen finns inom själva ledaren eller i relationerna och de kulturella strukturerna som skapas runtom denna.

Ovanstående dimensioner påverkar vad som anses *eftersträvansvärt* inom ledarskapsutveckling och *var själva utvecklingen kan tänkas ske*. Dock är det bara *målet* (det goda ledarskapet) och *objektet* för utveckling (individ, gruppen eller kulturen) som har berörts. Idag är det inte heller bara ledare som fokuserar på att utvecklas eftersom det i dagens kvalificerade arbeten förväntas och krävs att individen ständigt jobbar med sin utveckling på olika plan.

Men vad innebär denna utveckling som det talas om här? När det kommer till en kunskapsrelaterad utveckling är det relativt lätt att mäta och definiera utvecklingen, men vad är utveckling för en person utöver det som rör kunskap eller färdigheter? Handlar det om att närma sig ett kulturellt ideal eller att hitta sin egen väg? Kan man på förhand specificera åt vilket håll man vill utvecklas? Vem definierar slutmålet och vad är nyttan? Åsikter om svaren på dessa frågor har skapat olika vetenskapsparadigm, metoder och medel som ledarskapsutvecklare sätter sin tilltro till för att åstadkomma den eftertraktade utvecklingen. De skulle med ett samlingsnamn kunna kallas för olika *perspektiv på utveckling* som innehåller grundläggande och generella antaganden om människans natur och hennes utveckling. Dessa perspektiv förmedlar ledarskapsutvecklare medvetet eller omedvetet till sin omgivning, och kan ha stor påverkan på hur vi som utvecklingsobjekt själva ser på utveckling.

Ledarskapsutvecklarens perspektiv på utveckling kommer att visa på många av de implicita antaganden som finns bakom metoderna och organisationen. Dessa antaganden påverkar synen på vad det goda ledarskapet är, vilket ofta är det huvudsakliga målet, och på vilka plan det är möjligt att förändra och utveckla objektet samt vilka medel som anses vara effektiva för att åstadkomma detta.

Det är av stor vikt att förstå begreppet utveckling även för en lekman, då de flesta som kan tänkas läsa denna studie redan har gått eller kommer att gå en kurs i ledarskapsutveckling eller annan utbildning med syfte är att utvecklas utöver mätbar kunskap. Det finns fördelar i att vara medveten om vilka olika dimensioner av utvecklingen som finns generellt och vilka av dessa som är fokus för respektive utbildning, då varje perspektiv får konsekvenser för både hur och på vilka områden deltagaren kommer att utvecklas, men framför allt påverkar det deltagarens syn på utveckling.

”All communities in all places at all times manifest their own view of reality in what they do. The entire culture reflects the contemporary model of reality. We are what we know. And when the body of knowledge changes so do we.”

James Burke, *the Day the Universe Changed*

1.2 Syfte och frågeställning

1.2.1 Syfte

Oavsett vilket perspektiv på utveckling läsaren sympatiserar med implicerar begreppet ledarskapsutveckling att ett specifikt objekt kan förändras under en viss påverkan. Detta högst abstrakta påstående är svårt att förkasta. Börjar vi dock specificera objektet till en individ, en grupp eller en organisation samt prata om vad denna påverkan innebär, röjer vi genast vårt synsätt på både människan och utveckling.

Det finns en komplexitet och en pluralism i utvecklingsbegreppet som gör det både utmanande och spännande att utforska. I en flora av ideologier, paradigmer, modeller och definitioner blir det svårt att ge ett kort svar på frågan vad ledarskapsutveckling egentligen är eller vilket syfte det fyller. Varje ideologi har sina grundantaganden vilket resulterar i olika svar på denna fråga. Frågan blir snarare vilka olika perspektiv på utveckling finns det och vilka syften fyller dessa i sin tur? Kan dessa olika perspektiv fångas genom att kartlägga de underliggande dimensionerna? Vilka är dessa dimensioner i sådana fall?

Uppsatsens syfte är att undersöka vilka perspektiv på utveckling som förekommer hos ledarskapsutvecklare samt att göra ett försök till en meningsfull indelning i ett antal dimensioner som kan hjälpa en intresserad lekman att bättre förstå utvecklingsbegreppet.

1.2.2 Frågeställning

Hur ser ledarskapsutvecklare på utvecklingsbegreppet och vilka olika grundantaganden kan finnas bakom eventuella olikheter i deras syn på utveckling?

Frågeställningen består således av två delfrågor. Den första delfrågan försöker besvara HUR ledarskapsutvecklare ser på utveckling och kommer att avhandlas i empirin och den första delen av uppsatsens analys. Den andra delen behandlar de grundantaganden som finns bakom eventuella olikheter och är mer av reflektiv karaktär. Även om vi redan i intervjuerna försökte ställa frågor för att få fram dessa implicita antaganden, kommer denna specifika delfråga att behandlas separat i den utökade analysen och i diskussionen.

1.2.3 Avgränsning av frågeställningen

Detta är inte uppsats med en omfattande teoretisk referensram som har för ambition att redogöra för idéhistoriska strömningar och paradigmer inom utveckling. Tvärtom vill vi ta ett högst praktiskt perspektiv där vi utgår från befintliga synsätt på marknaden för ledarskapsutveckling och reflekterar över vilka grundantaganden och dimensioner som finns bakom dessa.

Uppsatsen har inte ambitionen att göra en uttömmande kartläggning av de företag med ledarskapsutveckling som verksamhet. Vi vill inte heller på något sätt sätta företagens eller ledarskapsutvecklarnas perspektiv mot varandra på en skala för att rangordna dessa. Vårt fokus är på själva utvecklingsbegreppet där vi har tagit hjälp av ledarskapsutvecklare från olika företag för att hitta underliggande dimensioner i utvecklingsbegreppet.

1.3 Branschbeskrivning

Söker man på nyckelordet *ledarskapsutveckling* efter företag på Eniro.se hittar man 433 företag i Sverige. *Kompetensutveckling* gav 899 träffar och *personlig utveckling* 490 träffar. I uppsatsen

kommer vi att benämna dessa områden som *ledarskapsutveckling* som ofta innefattar alla dessa områden.

Branschen är brokig och det finns inga krav för att kunna hävda sig ha kompetens för ledarskaps- eller kompetensutveckling. Resurser, tidigare meriter och extensiv marknadsföring har skapat en marknadsstruktur med några större bolag med starkare etablering än andra. På senare år har flera nya aktörer kommit in på marknaden. För närvarande finns det ett myller av enmansföretag och mindre bolag som oftast är nischade mot en typ av metod, en teoretisk utgångspunkt eller ett visst utvecklingsområde.

Gemensamt för alla är att de påstår sig syssla med ledarskapsutveckling, eller utveckling generellt, vilket kan ha en mängd olika innebörder. Kundmarknaden är lika bred och mångsidig där det finns allt från företag som har löpande samarbete med ledarskapsutvecklare till enstaka personer i en organisation, eller privatpersoner som köper tjänsten på eget initiativ för sitt personliga behov.

2. Metod

2.1. Forskningsmetod

Vi har valt en kvalitativ metod för att möjliggöra en djupare förståelse av undersökningsobjektens syn på utveckling, eftersom valet av metod avgörs av uppsatsens syfte¹. En kvalitativ ansats öppnar för en vidare mottaglighet av empirins mångtydlighet², vilket är lämpligt då vi primärt ämnar skapa en förståelse för olika synsätt på det komplexa begreppet utveckling.

Vidare kommer vi inte att hantera mätbar data, utan snarare en materia med ett antal subjektiva åskådningar, vilket ytterligare är ett argument för en kvalitativ forskningsmetod³. Genom hela uppsatsen har vi ett reflekterande förhållningssätt till empirin för att kunna bearbeta empirin kritiskt⁴, trots utmaningen att hantera begreppet på grund av den nära relationen mellan syn på utveckling och generell livssyn.

2.2. Ansats

Vi ämnar tolka och förstå begreppet utveckling i det specifika sammanhanget av ledarskapsutvecklingsorganisationer. Då ledarskapsutveckling innefattar många olika paradigmer med varierande litteratur har vi valt en abduktiv ansats. Denna ansats skapar en frihet att ge empirin stöd av teorier som uppkommer under studiens gång.

Uppsatsens ämnesområde och frågeställning försvårar möjligheten att ha en induktiv ansats, då vi på förhand inte kan veta vilka teorier som kommer att krävas för att förstå empirin. Istället utgår vi från en teoretisk grundmodell, Monica Lees "Developmental Approach"⁵, och förhåller oss abduktivt till de teorier som uppkommer i empirin.

Den forskningsmetod man använder när man söker finna en tolkning av forskningsområdet och inte utreda en absolut sanning kallas för hermeneutik. Den hermeneutiska forskningsmetoden, med sitt angreppssätt, anses lämpligt för systematiskt kunna tolka och förstå ämnesområdet med hjälp av både teori och empiri i en process. I denna metod växer förståelsen fram naturligt genom nya insikter och resulterar i att processen förs framåt mot nästa nivå av förståelse, den s.k. hermeneutiska spiralen. De nya erfarenheterna bygger grunden för nästa tolkning i processen och hela tiden är tolkningen ett resultat av förståelsen. Våra egna erfarenheter måste växa för att uppnå vetenskaplig kunskap⁶. Dock är det viktigt att nämna att man inom hermeneutiken inte kan skilja på objektiv fakta och värdeomdömen, vilket anses lämpligt då vi inte vill utreda någon påstådd sanning om hur man bör se på utveckling.

2.3 Uppsatsens begränsning av urval

Vi har varit begränsade vad gäller tid och resurser för att kunna omfatta ledarskapsutveckling på global eller nationell nivå. Ett lokalt urval bidrar dock till ett logiskt sammanhang och skapar förutsättningar för att minimera samhällsmässiga och geografiska anledningar till eventuella skillnader mellan ledarskapsutvecklarens synsätt. Vi har därför valt att begränsa uppsatsens

¹ Andersen, 1998

² Alvesson & Sköldböck, 1994

³ Holme & Solvang, 1997

⁴ Alvesson & Sköldböck, 1994

⁵ Lee, 1997

⁶ Lundahl & Skärvad 1992

omfattning till att undersöka ledarskapsutveckling i Stockholm, Sverige.

2.3.1 Val av studieobjekt

För att svara på uppsatsens frågeställning har vi ansett att det faller det sig rationellt att utgå ifrån ledarskapsutvecklarnas retorik och tankar kring begreppet utveckling. Då syftet är att visa på eventuella skillnader på de synsätt som Figurerar på marknaden var det nödvändigt att tala med ett antal olika utvecklare. Även om synen på utveckling kan skilja sig inom en organisation hade det inte varit tillräckligt att enbart utforska ett företag för att uppfylla syftet. Det mest naturliga blir att kontakta personer i olika organisationer inom ledarskapsutvecklingsbranschen.

Urvalet av organisationer har tagits fram utifrån diskussion med vår handledare och efter rekommendationer från andra forskare på Handelshögskolan i Stockholm. Vi har därtill gjort egna undersökningar av utbudet på marknaden. På så sätt skapade vi en databas över möjliga studieobjekt. De organisationer som behandlas i denna uppsats är de som hade möjlighet att ställa upp som undersökningsobjekt, vilket kan ha bidragit till en viss skevhet i urvalet. Eventuell påverkan på resultatet är väldigt svår att kontrollera i en mindre studie och vi har valt att inte behandla det närmare.

2.4. Datainsamlingsmetod

I och med valet av en kvalitativ forskningsmetodik krävdes det en direktkontakt med undersökningsobjekten⁷. Att välja intervjuer framför till exempel enkäter minimerar även författarnas påverkan på svaren. Enkäter begränsar och ramar in empirin genom sitt explicita språk och sina distinktioner. I enlighet med detta valde vi att bygga vår empiri genom att träffa dessa personer direkt för att komma så nära källan som möjligt, som med uppsatsens frågeställning är själva ledarskapsutvecklarna.

2.4.1 Val av intervjuobjekt

Då man i ledarskapsutvecklingsorganisationerna sällan kan identifiera den egentliga synen på utveckling enbart genom en företagspresentation var det ett krav att vi skulle ha möjlighet att träffa personal i ledande befattningar, helst med en operativ chefsposition. Ett ledarskapsutvecklingsföretag har inte alltid en gemensam bakomliggande syn på utveckling i detalj, men det finns en övergripande, internt delad, förhållning till begreppet utveckling som har en naturlig koppling till företagets erbjudande till sina kunder. Med andra ord är det brukligt och rimligt att ett företag har en övergripande syn på utveckling på ledningsnivå och till stor del praktiserar sin verksamhet i enlighet med denna övertygelse. På detta sätt påverkas företagets erbjudande till kund av den interna synen på utveckling på ledningsnivå.

Vidare antar vi att personer på dessa befattningar har den erfarenhet som krävs för att kunna ha en mogen tolkning av begreppet utveckling. Vi anser det föreligga en större sannolikhet att dessa personer har utvärderat, utmanat och omformulerat sina egna synsätt till den grad som krävs för att bidra till att svara på frågeställningen. Uppsatsens empiri bygger på de möten vi har haft med utvalda intervjuobjekt.

⁷ Lundahl & Skärvad 1992

2.5 Studiens genomförande

2.5.1 Intervjuerna

Samtliga intervjuer genomfördes på respektive intervjuobjekts kontor under vintern 2009/2010. Intervjuernas längd varierade mellan två till fyra timmar mest beroende utvecklingens möjlighet att avsätta tid till intervjun. Intervjuerna spelades in med ett digitalt fickminne och vid ett tillfälle togs noggranna anteckningar som sedan transkriberades. I de fall båda uppsatsförfattare inte var närvarande vid respektive möte har den frånvarande senare tagit del av intervjun i sin helhet genom inspelningen.

Vi har som sagt inte haft för avsikt att ställa synsätt mot varandra och jämföra dem, utan snarare att identifiera personens konceptuella teoretiska förhållning till begreppet utveckling. Av denna anledning skapade vi endast ett underlag för intervjun, i form av ett frågeformulär för de områden vi ville behandla. Dessa områden identifierade vi vid uppsatsens början⁸. Frågorna användes aldrig explicit under intervjun, utan fungerade enbart som en intern checklista för att få diskussionen heltäckande.

Under intervjuerna anammade vi en aktiv varsamhet att under hela mötet undgå att färga intervjuobjekten genom att konsekvent använda oss av så öppna frågor som möjligt. Vidare sökte vi i största möjliga mån undvika att styra diskussionen i riktningen mot våra personliga intressen och hjärtefrågor, utan förbehöll intervjuns sista stund för detta ändamål.

Varje intervju avslutades med att låta intervjuobjektet själv nämna de referenser den bäst ansåg spegla sin egen ideologi och paradigm inom begreppet utveckling. Med ideologi menar vi grundläggande och generella antaganden om människans natur och hennes utveckling. Intervjuerna transkriberades och skickades till intervjuobjekten för ett sista godkännande innan de hanterades som empiri för denna uppsats. Fem av sex intervjuobjekt svarade med kompletterande bilder eller förtydliganden, som vi också fört in i empirin.

2.5.2 Intervjuobjektens referenser

Efter intervjumomentet behandlades uppkomna referenser och vi fördjupade oss i de modeller eller böcker som intervjuobjekten refererat till. Genom att undersöka var objektens synsätt härstammade ifrån kunde vi öka sannolikheten att framgångsrikt identifiera olika åskådningar inom begreppet ledarskapsutveckling. Vi reserverar oss dock från att det uppkommit vissa subjektiva bedömningar från vår sida.

Alla citat och teoretiska modeller samt författarnas tolkningar av materialet har skickats till intervjuobjekten för att ge dem en möjlighet att korrigera eventuella feltolkningar och excesser i modellers betydelse för deras syn på utveckling. Vi kunde genom detta också upptäcka vilka dimensioner av ledarskapsutveckling som verkar mest betydande vad gäller likheter och skillnader i betraktelsesätt hos marknadens aktörer och på så sätt identifiera områden som enligt dem är av stor vikt för en ökad förståelse av begreppet.

⁸ Se Appendix 1

2.6 Studiens trovärdighet och äkthet

För att diskutera en vetenskaplig studies karaktär används ofta begreppen validitet och reliabilitet. Validitet hanterar frågan huruvida man mäter det man vill mäta och reliabilitet beskriver studiens tillförlitlighet. Då denna studies frågeställning har sin utgångspunkt ur ett socialkonstruktionistisk perspektiv kommer vi med andra ord inte att söka efter en absolut sanning vad gäller tolkningen av begreppet utveckling, varför alternativet att använda begreppen validitet och reliabilitet inte motiveras.

Med en kvalitativ forskningsansats anses det istället lämpligt att använda begreppen trovärdighet och äkthet för att beskriva studiens beskaffenhet. Trovärdighet delas in i tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera⁹.

Då denna studie ämnar belysa olika dimensioner inom begreppet utveckling som Figurerar bland organisationer inom ledarskapsutvecklingsområdet har tillförlitligheten säkerställts genom att vi har tagit direktkontakt med personer i ledande befattningar i dessa organisationer. Genom att tala direkt med dessa personer har vi undvikit mellanhänder samt kunnat kräva en tydlighet för att undvika missförstånd och feltolkningar i största möjliga mån.

Studiens överförbarhet tydliggörs i det empiriska materialet, där man finner direkta citat från intervjupersonerna. Pålitligheten ges av att intervjupersonerna har givit accept på det empiriska materialet och uppsatsförfattarnas tolkning av det. Vidare har vi varit transparenta i vår metod och beskrivit denna i uppsatsen. Konfirmationen av studien har vi hanterat genom att aktivt vara medvetna om riskerna att låta ens privata åsikter färga tolkningarna och analysen. Genom att vakta varandras subjektiva kommentarer och åsikter och lyfta fram dessa som icke-objektiva, har vi kategoriskt försökt behålla en vetenskaplig diskussion som bas för våra tolkningar och analyser.

Vad gäller studiens äkthet anser vi att i och med att frågeställningen vill utreda olika syner på utveckling som Figurerar på marknaden för ledarskapsutveckling, så lyckas studien bevisa en äkthet då just dessa personer har intervjuats om detta begrepp. Dock har vi inte fångat in alla olika syner på begreppet på marknaden. Varför man inte kan påstå att studiens resultat är heltäckande för utbudet av ledarskapsutveckling i Stockholm.

Vidare har vi genom acceptansen från intervjuobjekten på det empiriska underlaget kunnat påvisa att en rättvis bild har getts vad gäller empirin i sig. Frågan är hur stor relevans och trovärdighet vår så kallade metaanalys innehar. Denna nivå av analys kräver att man tar tolkningarna ett steg vidare mot en utkristallisering av parametrar, vilket gör det svårt att bibehålla en objektiv förhållning till underlaget. Vi har sört för att balansera ett värdeskapande av analysen och en grundad rationalisering bakom våra antaganden efter bästa förmåga.

⁹ Bryman, 2002

3. Teori

3.1 Teoretisk utgångspunkt

Då vi har valt att utgå från ledarskapsutvecklarens perspektiv på utveckling och undersöka vilka skillnader, gemensamma nämnare och dimensioner som finns i dessa perspektiv kommer detta avsnitt inte att redogöra för den breda teoribildningen inom området. Enligt vår abduktiva forskningsansats kommer vi att möta teorier som uppsatsens forskningsobjekt framlägger under processens gång. Om dessa teorier skapar en ökad förståelse för forskningsobjektets synsätt har de adderats till den teoretiska grunden för den utökade analysen av empirin.

På så sätt behåller vi uppsatsens utgångspunkt att studera intervjuobjektens faktiska synsätt som figurerar på marknaden för ledarskapsutveckling och breder ut teoriplattformen i enlighet med uppsatsens empiri. Dock ska vi beskriva den teoretiska plattformen denna uppsats tar sitt kliv ifrån. Vi utgår från Monica Lee's modell av utveckling som begrepp¹⁰, för att säkerställa en utgångspunkt för analysen och en nyanserad diskussion kring utvecklingsbegreppet. Monica Lees relativt ouppmärksammade modell syftar till att fånga olikheter i grundläggande syn på begreppet utveckling och är således relevant för uppsatsens syfte.

3.2 Utveckling som en social konstruktion

"Socialkonstruktionismens mest allmänna doktrin är att alla aspekter av vår verklighet som manlighet, kvinnlighet, yrkesidentitet, sexualitet, geni, pengar, familj eller ledarskap inte är objektivt givna utan något som människor konstruerar i det sociala samspelet"¹¹.

Med denna utgångspunkt kan man betrakta begreppet utveckling som en social konstruktion där kopplingen till individ luckras upp och ersätts av en härkomst från en social dimension¹². Att se verkligheten, och därmed även utveckling, som en social konstruktion innebär att man inte erkänner enbart en sanning, utan att det finns flera tolkningar som är lika sanna¹³. I detta perspektiv belyser man även den sociala konstruktionens utbredning som lokal eller global, och en underliggande uppfattning om att de kulturella omständigheternas har en betydelse som grogrund för denna utbredning¹⁴.

Sociala konstruktioner inom begreppet utveckling uppstår med andra ord mellan människor, och detta sker på olika arenor och i olika forum¹⁵. Denna uppsats kommer i enlighet med detta inte försöka utreda vilket synsätt på utveckling som är mest sann och inte eller ranka synsätten efter t.ex. utbredning eller effektivitet vid synsättets påverkan på praktiken. Utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv kommer vi istället visa på variationen och utvidgningen av synsätt, inom en bransch där alla erbjuder tjänsten "utveckling".

¹⁰ Lee, 1997

¹¹ Sandberg 1999

¹² Sjöstrand & Tyrstrup i Sjöstrand et al, 1999

¹³ Andersen 1998

¹⁴ Berger & Luckmann, 1966

¹⁵ Sjöstrand & Tyrstrup i Sjöstrand et al, 1999

3.3 Monica Lee – The Developmental Approach

Monica Lees modell handlar om att försöka förstå begreppet utveckling. Hon presenterar fyra olika syner på utveckling som hon benämner Maturation, Shaping, Voyage och Emergent. Dessa olika syner besitter olika grundläggande värderingar kring utveckling och har olika syn på vad rollen som, och praktiken för, en utvecklare innebär. Vi har valt att behålla de engelska begreppen på Lees kategorier för att undvika språklig tvetydighet, men utökar dem med förslag på svensk översättning. Vidare presenteras fyra olika dilemman som hör samman med teorin bakom de fyra synsätten.

3.3.1 Maturation - Utveckling är en mognad

Maturation beskriver utvecklingen som något förutbestämt. Man kan lära sig från historien och upptäcka vad du förväntas utveckla. Detta kan liknas med ett barns mognad, eller i alla fall könsrodnad. På grund av att ett stort antal människor har genomgått dessa utvecklingar och fått liknande resultat, menar man i detta perspektiv att man med stor sannolikhet kan förvänta att alla kommer att följa samma utveckling. Utvecklingen följer nästan oundvikliga cykler. Dessa cykler är förutsägbara i och med att de är reaktioner på förutsägbara krafter och rörelser i vår miljö. En individ, en grupp eller ett företag ses som "system", förutsatt att det finns klara yttre gränser mot miljön så kan man betrakta alla system som individer.

Grupproller får stor signifikans för beteende i gruppen, och individer beter sig enligt den roll de har i gruppen. Utvecklaren har mindre betydelse i detta perspektiv då det mesta är förutbestämt. Man kan endast försöka öka förståelsen för de utvecklingar man kommer att möta och försöka underlätta dessa utvecklingar och göra dem mer friktionsfria. Vi kan inte kontrollera en utveckling, utan bara försöka göra det bästa av det vi kommer att möta. Detta gör vi med "experter" hjälp, som vet var man ligger till i processen och vad som krävs för att inte fastna, och som även kan ge en djupare förklaring till dessa oförklarliga utvecklingar. Experterna, eller utvecklarna, vet detta genom erfarenheter från andra som genomgått samma utveckling.

3.3.2 Shaping – utveckling är en medveten formgivning

Utveckling antas ha kända start- och slutpunkter, men dessa punkter definieras av någon eller något externt utanför själva utvecklingsprocessen. En organisation är logiskt strukturerad och ledningen i en organisation bestämmer slutpunkten för en anställd. Värderingar och mål inom företagets hierarki skapar krafter som leder mot en utveckling för organisationen. Individer kan i hög grad formas för att bättre passa in i sitt större sammanhang. Ökad förståelse och självledning är begrepp som erkänns, men utrymmet för dessa stannar vid verktyg för att optimera prestationer och beslutsfattandet inom organisationen. Vad som är utveckling i en organisation definieras av ledningen och förändring som sker i annan än den önskade riktningen ses inte som utveckling.

En utvecklare är en processexpert som inte bara ska hjälpa ledningen att identifiera effektiva mål för utveckling, utan även tillhandahålla de nödvändiga verktygen för att säkerställa att man når dessa mål. Som utvecklare erbjuder man en bättre, och annars onåbar, bild av framtiden och vägen för att nå dit. De som genomgår utvecklingen uppmanas, uppmuntras och formas efter målbilden, oavsett om det handlar om en positivare attityd, färdigheter eller företagsdefinierade mål.

3.3.3 Voyage – utveckling är en upptäcktsresa

Denna tolkning av utveckling antar att det inte finns några kända slutpunkter i en utveckling, utan det ses istället som en livslång resa av utforskade interna vägar. Den enda begränsningen består i individens egen begränsning att blicka inåt. Alla skapar sin egen sanna verklighet och placerar sig

själv inom den. Utveckling inom Voyageperspektivet ses som en aktiv process där individen konstant analyserar och reflekterar över sin roll i de utvecklingsprocesser de är inom, och på så sätt utmanar och reviderar sina djupt liggande antaganden, rädslor och fördomar. Dock finns det en kärna av grundläggande etik och ett "konceptualiserat Jag". Utveckling inom detta synsätt är ofta ansträngande då det krävs att man ska kliva ut i det okända och det är något som det inte alltid går att planera efter. Därför ses utveckling ofta som en påtvingande kraft härledd ur förändrade omständigheter. Dessa förändrade omständigheter har oftast skapat insikten att ens befintliga referensramar eller livsåskådning inte varit tillräckliga för att förstå sig själv eller sin miljö. Utveckling definieras som erfarenheter som öppnar upp för ett bredare synsätt som i sin tur kräver en omstrukturering av de egna begreppsramarna.

Inom detta synsätt lämnas det lite utrymme för ledningen och organisationerna i sig. Utvecklingen sker hos individen och sker enbart genom individens reflektioner kring sig själv och sitt beteende. Den externa världen ses istället som en spegel för att katalysera denna interna resa. Rollen för en utvecklare blir att hjälpa personen att hjälpa sig själv. De gör det genom att försöka förstå personens begreppsramar och genom att lyssna och ställa frågor, utmana och konfrontera. Effekten blir att man inser sina hindrande synsätt och vidgar sina vyer. Det går dock inte att kontrollera riktningen på utvecklingen samt inte heller förutspå var den leder. Man kan bara utgå från att det kommer att ske en förändring hos en själv och försöka vara öppen för det.

3.3.4 Emergent – utveckling är en samskapande process

Jaget ses som en postmodernistisk konstruktion, där ens egna referensramar är dynamiska och uppkommer genom direkt eller indirekt interaktion med andra. Det egna jaget är en beståndsdel i ett större socialt system (familj, företag, nation, eller en kombination av dessa) och jaget utvecklas som en effekt av att dessa system utvecklas.

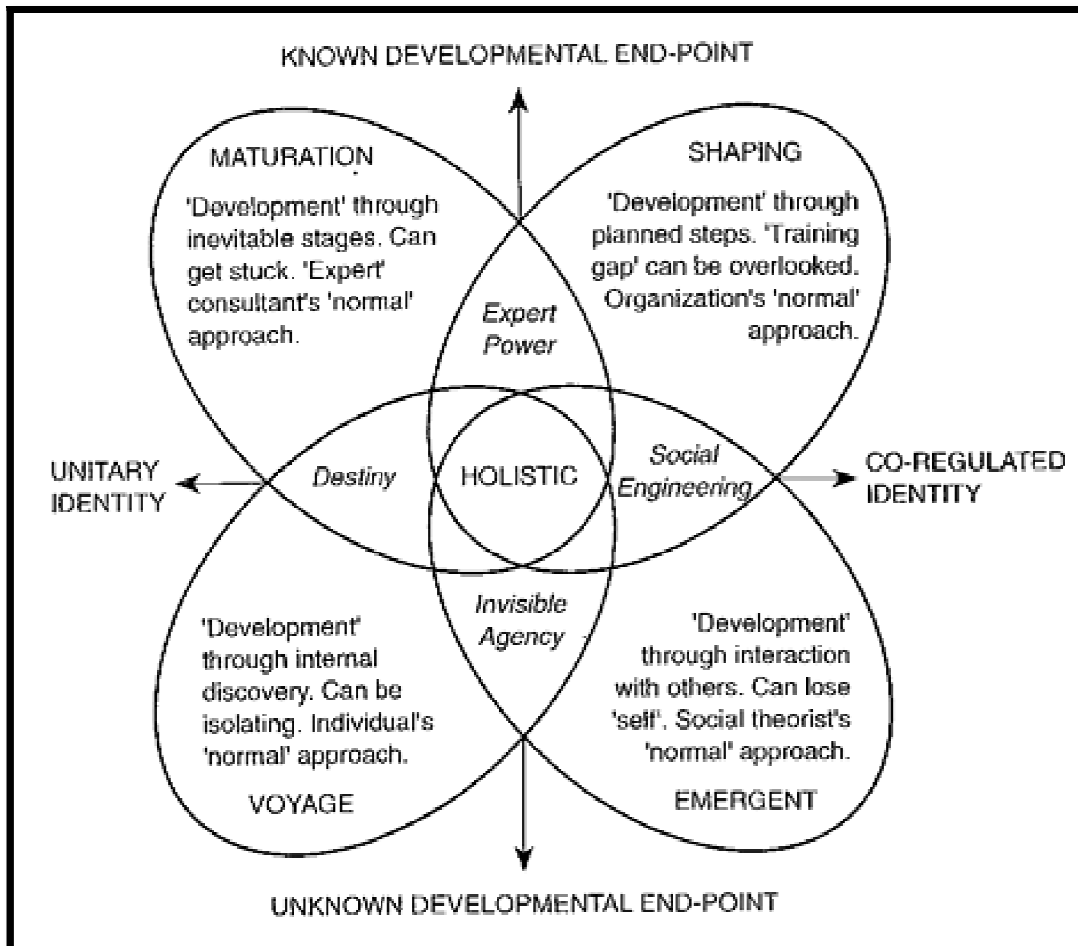
Detta synsätt ser individens självuppfattning inom en social verklighet som något som konstant rekonstrueras, där individen dynamiskt modifierar sina handlingar efter omgivningen. Kommunikation och budskap blir specifikt kopplat till gruppen och blir oåtkomligt eller oförståbart för någon utanför. Myter, metaforer och retorik blir verktyg för att skapa en känsla av samhörighet, vilket sker aktivt eller genom implicita överenskommelser. Därigenom är de antaganden och värderingar som skapas mellan medlemmar i en grupp en del av den organisatoriska utvecklingsprocessen. Utveckling som en process är stökig, förvirrande och komplex. Det finns ingen struktur i en förändring, mer än att det är förändrade omständigheter i det sociala systemet som inducerar dem.

Utvecklarens roll är också otydlig. De kan vara konsulter som bidrar till gruppen med nytänkande, synsätt och på så sätt vidga gruppens referensramar. De kan också utmana gruppens referensramar och på så sätt katalysera en utveckling. Viktigt att notera är dock att dessa egenskaper och nyttor inte är unika för en utvecklare, utan denna roll kan spelas av alla medlemmar i gruppen. Det vill säga utvecklaren anses inte ha en unik status eller några unika egenskaper.

3.3.5 Modellen för perspektiven på utveckling

Modellen placerar dessa fyra perspektiv på y-axeln som går från känd till okänd ändpunkt för utveckling, och på x-axeln som går från egenmäktig till samskapad identitet.

Synsätten Maturation och Shaping som har kända slutpunkter inkorporerar även antagandet om en förutsägbar existens. Man lägger större vikt på "experter", som effektivt kan forma oss mot förutbestämda mål. Dessa förutbestämda mål styrs också till stor del av företagets mål och värderingar, som är strukturerade och konkreta.



Modell 1⁽¹⁶⁾

Perspektiven Voyage och Emergent innehåller större osäkerhet och har mindre fokus på experternas, eller utvecklarnas, roll i utvecklingsprocessen. Det handlar snarare om det egna engagemanget hos individen och det kollektiva engagemanget hos en grupp. Utveckling ses mer som en anarki än att den skulle vara möjlig för företaget eller organisationen att forma.

Enligt Monica Lee beskriver individer ofta sin egna personliga utveckling enligt Voyageperspektivet, och företagsledningar talar ofta om utveckling som Shaping. Socialkonstruktionistiska teoretiker använder sig ofta av Maturation- eller Emergentperspektiven, och utvecklare har ofta ett perspektiv likt antingen Shaping eller Maturation.

¹⁶ Modell 1: "Approaches to development", Monica Lee, 1997

Lee tar upp problematiken med att det finns vitt skilda teorier om hur rörelsen för utveckling ser ut samt att de ofta beskrivs som absoluta, nästan universella, oavsett typ av utveckling. Hon påstår också att begreppet har så vitt skilda beskrivningar på grund av att forskarna utgår från skilda värdegrunder och livsåskådning.

När det idag är så populärt med ledarskapsutveckling är det anmärkningsvärt att det finns så oklara definitioner av just utveckling. Detta leder till att organisationer, individer och utvecklare anammar olika perspektiv och ideologier på vad utveckling är. Individer och organisationer vet ofta inte vad de köper, och utvecklare, som ändå kan ses som ansvariga för den ideologi de medvetet eller omedvetet överför, ställs inför etiska dilemman.

3.4 Dilemman enligt Monica Lee

Monica Lee presenterar även fyra dilemman och för en intressant diskussion kring dessa som är av högsta relevans för vår analys och diskussion. Vi redogör för hennes tankar nedan.

3.4.1 Dilemma 1 – Utvecklarens makt

Monicas första dilemma angriper den maktposition som uppstår mellan utvecklaren och kunden, tydligast uttryckta i Shaping och Maturation perspektiven. I dessa perspektiv definierar man tydliga och konkreta ändpunkter på utvecklingen i fråga. En direkt konsekvens av detta blir att man då kan mäta och utvärdera förloppet och utvecklingen i sig. Vidare betyder det då även att man kan misslyckas.

Problemet är att när vi definierar en standard för utvärdering av någon, så definierar vi även det acceptabla sättet att vara. Då detta blir norm förväntar vi oss en korrelation mellan norm och person. I både Maturation och Shaping anses utvecklaren kunna förutsäga framtiden i viss mån och styra individen och företaget mot den framtiden. Vilken organisation skulle anlita tjänsterna hos en utvecklare som sade förklarade att världen är kaotisk, och att han inte riktigt vet vad som kommer att hända i och med processen. Dessutom kommer tjänsten att kosta kunden pengar och göra folk upprörda och osäkra. Det enda han kan lova är att deltagaren kommer att kunna vara annorlunda efteråt, men han kan inte svara på vilket sätt.

Denna problematik ökar frestelsen för utvecklare att skapa förenklade modeller som beskriver och räknar på framtiden och resultaten av utvecklingen, och låtsas som om livet är förutsägbart och kontrollerbart. Tänk om modellerna inte speglar verkligheten? Hur långt kan utvecklarna som industri gå för att försvara sin så kallade expertkunskap? En utvecklare kan inte inspirera någon om det saknas ett förtroende.

3.4.2 Dilemma 2 – Manipulering och sociala konstruktioner

Att en utvecklarens roll är att utveckla en organisation, snarare än en individ, är mer markant inom Shaping och Emergent. I dessa perspektiv så utlovar utvecklaren en viss definierad framtid för organisationen. Vad gäller kontexten för denna organisations framtid så betraktar Shaping samhället som en resultatorienterad, konkurrensatt marknad där individerna anpassas till externt definierade roller och mål. Emergent förespråkar ett något mer kollektivt betraktelsesätt, ramen är att individen är mer värd i ett sammanhang, i en organisation. I båda perspektiven påverkar dock utvecklaren situationen för organisationen.

Medvetet eller ej så agerar utvecklaren missionär för sin egen världsåskådning. Denna proklamerar sina kulturella budskap och denna roll innefattar därmed oundvikligen ett element av sociala konstruktioner. Kundens uppfattning av det egna jaget offras för en grupp- och normtillhörighet. Hängivenhet till organisationen uppmuntras och att arbeta med anställdas attityder och värderingar genom ledarskapsutveckling blir ett sätt att forma individen till en följeslagare av företaget.

Förnekar man detta oundvikliga fenomen med påverkan och överföring förnekar man också riskerna och ansvaret kopplat till processen. Det är sundare att erkänna detta fenomen och okritiskt undersöka vilka implikationer det medför för alla intressenter, menar Lee.

Vidare menar Lee att ledare kan utvecklas, både som individer och som en grupp, först när man antar att utveckling är en form av sociala konstruktioner. Först då blir det legitimt att prata om ledarskapsutveckling där vi också antar att vi kan applicera, identifiera och mäta, den norm som används för att utveckla individer.

Utvecklare själva gör jobbet de gör för att de tror sin ideologi vara den rätta vägen för att nå bestående resultat och en lönsamhet för organisationen. De kan själva vara fullhjärtade följeslagare till sitt egna företag och dess ideologi och tro ärligt på sin metod. Men man måste vara ödmjuk och så långt det är möjligt inte påtvinga någon sitt synsätt, utan enbart sudda ut gränser och vidga vyerna för att låta individen själv skapa sin uppfattning om jaget och om utveckling.

3.4.3 Dilemma 3 – Den osynliga förändringsagenten

Detta tredje dilemma är nästan motsatt det första dilemmat om utvecklarens makt, och gäller främst vid perspektiven Emergent och Voyage. I dessa synsätt har man inga slutpunkter. Utvecklaren ses snarare som en medskapare av utvecklingen som genomgås av deltagaren. I dessa perspektiv där utvecklaren ses som medskapare kontra expert, har utvecklaren ingen särskild eller unik status gentemot någon annan kompetent utvecklare i världen. Sådana skillnader och unika faktorer skulle direkt kunna begränsa utvecklingen enligt perspektiven. Dessutom betraktar man utvecklingen som att den inte har en förutbestämd rutt, detta skulle också styra utvecklingen för mycket, och därmed begränsa den.

Utvecklaren anses fortfarande ha kunskaper som gagnar individens utvecklingsprocess men det optimala blir egentligen att denna skall vara så pass osynlig att individen ser sig själv som fullkomligt fullmäktig för sin egen utveckling och kan därmed förkasta utvecklarens roll. Problemet är att utvecklare, som alla andra människor, faktiskt har egon och uppskattar att deras kunskap och praktik erkänns skapa nytta. Hur kan en utvecklare som är "osynlig", vars kunskaper inte erkänns och vars praktik innehåller ett undanröjande av egen påverkan på deltagaren, ens ha en verksamhet?

3.4.4 Dilemma 4 – Utveckling som öde

Detta dilemma är mest associerat med perspektivet Voyage eller Maturation. I dessa perspektiv är utvecklarna något mer socialt deterministiska. Denna tes i sin grundform antar att framtiden beror helt på historien, att oavsett vilka historier och tolkningar du intalar dig själv vara sanna, så kan du inte på riktigt förändra framtiden eller skapa förändring. Det finns därför inga andra orsaker att titta på framtiden än för att försöka förutspå vad som kommer att hända. På samma sätt så, hos utvecklare som är individualistiska och ser utveckling som Voyage, är samhällets föränderliga natur inget annat än byggstenar hos en människa.

I båda fallen ses utveckling som en resa mot sitt öde. Det förekommer en oundviklighet i mognaden och en liknande, om än mindre uttalad, oundviklighet i resan mot sitt inre jag. Maturation och Voyage innehåller båda ett erkännande av ett öde på något sätt. Organisationen eller individen rör sig mot att uppnå sin inneboende potential. Utvecklaren är den som hjälper objektet på resan. Det föreligger inga problem så länge de båda stigarna sammanfaller.

Däremot kan man anta att personlig utveckling måste innehålla ett moment av utmaning och ifrågasättning av individens egna synsätt, och ett utmanande av normer och värderingar, vilket innebär att utveckling sker delvis genom en opponerande process. Oundvikligen kommer man även att utmana synsätt, normer och värderingar skapta av individens organisation. Uppmanas då individen att utmana organisationens ramar? Med andra ord finansierar en organisation skapandet av en självupprorisk och egenutmanande kraft?

Genom att utvecklarna uppmanar till utveckling av individens potential, skapar inte utvecklarna en missnöjdhet, ett vakuum av engagemang och en segregering mellan individerna och organisationen. Vad är de personliga kostnaderna av att acceptera ett bredare synsätt av varandet? Hur ofta blir kreativ uttänjning en själaskadlig konflikt? Oavsett syn på utveckling kommer vi inte ifrån det faktum att branschen arbetar med människor. Utvecklarens handlingar och brist på handlingar kommer att påverka kunderna och fränkopplat från utvecklarens eller organisationens intentioner så är dessa kunder på sina egna utvecklingsresor, som individer.

Man kan säga att genom klarhet så skapar man förutsättningar för individen att ta ansvar för sin egen utveckling. Genom att engagera sig i en individs utveckling så väljer man att bära viss del av ansvaret för utvecklingen och de personliga kostnaderna som kan uppkomma vid en utforskning utan mål. Slutligen frågar sig Lee om det är sunt att överlasta detta ansvar på utvecklaren som ofta är anställd av företaget där individen jobbar.

3.5 Tidigare forskning

Nedan redogör vi för några tidigare studier av närbesläktade områden. Vi tittar lite närmare på Claes Trollestads avhandling "*Människosyn i Ledarskapsutbildningar*" då denna har många paralleller till våra frågeställningar.

3.5.1 Företagsledarutbildning – en fallstudie

Dag Björkegrens doktorsavhandling "*Företagsledarutbildning – en fallstudie*" (1986) undersöker en specifik ledarskapsutbildning som erbjuds av IFL. Studien utgår ifrån utbildningen och ifrågasätter relevansen för deltagarnas yrken. Resultaten pekar på att den lärande processen inom utbildningen visar en brist på interaktivitet och praktiska moment och alltför stort fokus på förmedling av teknisk kunskap. Björkegren efterfrågar även mer social kunskap av handlingsrationell karaktär, mer kritisk reflektion kring ledarskap och vill ifrågasätta de pedagogiska metoderna inom ledarskapsutveckling¹⁷.

3.5.2 Ledarskap – En Balanskonst?

Ingela Hofverberg och Hanna Rothpfeffer studie har skrivit "*Ledarskap – En Balanskonst?*" (2009), en studie som undersöker synen på ledarskap hos en rad företag inom ledarskapsutveckling och dess koppling till ledarskapsteorier. Studien visar att företagen har vissa likheter och delar en del

¹⁷ Björkegren, 1986

tolkningar av ledarskap, nämligen: att ledarskap innefattar en särskild roll, att denna roll i sin tur innefattar ett mått av makt att påverka en organisations handling, samt att det finns en motsättning mellan de operationella och tekniska aspekterna av ledarskap och de sociala aspekterna. I den sista dimensionen verkar det även finnas en föreställning om att det behövs balans mellan mental och emotionell förmåga och att dessa begrepp är i viss mån varandras motpolar.

Hofverberg och Rothpfeffer menar också att det finns en särkoppling mellan vad aktörerna säger och vad som förmedlas i kursutbudet. "Varför betonar man upprepade gånger att ledarskap handlar om relationer när den syn på ledarskap som kommer till uttryck i utbudet snarare är att ledarskap är ett individuellt fenomen?" Förklaringen till att ledarskap behandlas som ett individuellt fenomen i utbildningarna kanske helt enkelt är att utbudet styrs av efterfrågan, där företagen endast har möjlighet att skicka sina högre chefer på utbildning¹⁸.

3.5.3 Människosyn i ledarskapsutbildningar

Claes Trollestad har i sin avhandling "*Människosyn i ledarskapsutbildningar*" (1994) behandlat de olika förhållningssätt till människan som figurerar både i managementlitteraturen och i diverse ledarskapsutbildningar. Denna avhandling ligger närmast de frågeställningar som vi brottas med då den behandlar människosyn i relation till det goda ledarskapet. Därmed tangerar avhandlingen många av de frågor och problem som vi själva brottats med när det kommer till att hitta det som vi kallar "bakomliggande antaganden hos utvecklare". Med anledning av det ovanstående kommer vi att redogöra för några av Trollestads tankar, språkliga förtydliganden och vanliga motsatsförhållanden i betraktelsesätt hos ledarskapskonsulter.

Trollestad definierar människosyn som "övergripande föreställningar om människan, vilka till sin beskaffenhet kan vara både teoretiska och värderingsmässiga"¹⁹. Vidare organiserar han det empiriska materialet i tre nivåer med teoretiska, normativa och praktiska antaganden. De teoretiska rör generella sakpåståenden om människan som kan vara sanna eller falska. De normativa handlar värderingsrelaterade påståenden såsom gott och ont, rätt och fel medan de praktiska rymmer förslag till metoder och strategier som kan vara en blandning av de tidigare nämnda nivåerna.

Olika antaganden kan bilda en kongruent föreställning men en sådan harmoni behöver inte med nödvändighet föreligga. Alltså kan olika syner vara olika väl kongruenta (internt och externt) och mer eller mindre medvetna. De eventuella samband som kan föreligga mellan dessa generella föreställningar kan vara både logiska, dvs. ett påstående följer med nödvändighet av ett annat eller av psykologisk art, där ett påstående stödjer ett annat.

Att studera just hur olika antaganden förhåller sig till varandra är en väsentlig del av avhandlingen. Trollestad frågar sig huruvida det kan finnas antaganden som kan utgöra människosynens centrum och vilka yttre antaganden kopplar då an till dessa? Hur ser de logiska och psykologiska kopplingarna ut? Finns det dissonans mellan olika föreställningar och om så är fallet är denna dissonans medvetandegjord och omdiskuterad?

Trollestad kommer fram till några generella trender som är spännande att lyfta fram. För det första verkar det finnas en stark inriktning på individualism. På den normativa nivån visade det sig med

¹⁸ Hofverberg och Rothpfeffer, 2009

¹⁹ Trollestad, 1994

starkt betonade värderingar som respekt för individen, rätt till frihet och ansvarstagande, välbefinnande och självförverkligande. Det fanns även teoretiska antaganden såsom att varje individ är unik. På den praktiska nivån innebär det att förändringar bäst uppnås genom förändringar på individnivå. Samtidigt fanns det starkt deterministiska teoretiska antaganden om att förändringens drivkrafter till större del ligger utanför människan. Den dominerade föreställningen är att förändring hämtar kraft från ekonomiska, tekniska och systemorienterade orsaker. De metoder som dominerar antaganden om hur förändring bör uppnås är därmed fokuserade på strukturer och beteende. Detta antagande är svårt att förena med det tidigare beskrivna individualistiska förändringstanken.²⁰

Det finns även referenser till Martin Hollis resonemang om "Models of Man" som tar upp distinktionen mellan människan som är styrd inifrån eller utifrån. Begreppen aktiv och passiv människosyn blir därmed centrala. Människan i den passiva och mer deterministiska synen är en produkt av sitt arv och sin miljö, oavsett om man använder sig av är ett sociologiskt eller ett psykologiskt perspektiv.²¹ Därmed drivs förändring från yttre påverkan och det går att forma om en individ. Den aktiva synen utgår människans fria vilja att förmåga att fatta egna beslut. Enklast beskrivs perspektivet genom att se människan som en aktiv förändringsskapare där man måste ta hänsyn till den individuella viljan och kan därmed inte i samma utsträckning påverka individen.

Ovanstående perspektiv blir användbart när Trollestad undersöker vilka antaganden som står i centrum för människosynen och vilka som finns i periferin. Även om managementlitteraturen och de flesta av de intervjuade uttryckte både en värderingsmässig individualism och en social determinism fanns det en skillnad i vad som kunde ses som centrum i ens människosyn. Antingen var det fokus på människans välbefinnande och därmed livssfären eller på företagets effektivitet och då med systemsfären i centrum. Dessa samband hänger på ett psykologiskt sätt samman med den mer aktiva och individualistiska synen eller passiva människosynen med social determinism som alla har implikationer på var och hur förändring och utveckling sker.

"Polerna förblir dock i stort sett isolerade från varandra och relationen och spänningen dem mellan tycks inte problematiseras på ett sammanhängande och genomtänt vare sig i utbildningarna eller av informanterna i intervjuerna."²²

Trollestad kommer också fram till det ofta går att se ett ideal kring det nya ledarskapet som ofta är grovt förenklat. Deltagarna uppmuntras att kopiera det framgångsrika ledarskapet istället för att reflektera kring verkliga problem utifrån sina egna värderingar och där de står idag.²³ Utbildningarna säger sig vara processorienterade och skall bidra till deltagarnas personliga utveckling men i själva verket så förmedlar de en redan färdig och ofta särkopplad bild för hur en bra ledare skall vara med fokus på beteende. Det blir ett glapp mellan där deltagarna står idag och idealet vilket skapar en spänning som i verkligheten kan hindra utveckling.

Trollestad efterfrågar mer reflektion för att medvetandegöra skillnader i antaganden och för att lyfta fram olika föreställningar om människan. Samma spänningar som finns mellan livssfär och

²⁰ Trollestad, 1994

²¹ Trollestad, 1994

²² Trollestad, 1994

²³ Trollestad, 1994

systemsfar kan ses som möjliga drivkrafter till positiv förändring. De behöver då betraktas med ett kritiskt kunskapsintresse och utifrån en kommunikativ kompetens där deltagarna kan utveckla en mogen och personlig livsåskådning.

3.6 Teoretisk utökning

Här samlar vi de teorier som kommit fram i empirin eller andra teorier som vi under arbetets gång har funnit och ansett vara användbara. Återigen vill vi påminna läsaren att vi inte avser göra en djupare teoretisk genomgång eller redogöra fullt ut för de teorier eller modeller som tas upp. Vi tar enbart fram bitar av relevanta teorier som ska underlätta läsarens förståelse för de olika perspektiven som kommer fram under i intervjuerna.

3.6.1 Moral och vertikal utveckling

Utveckling kan ses som genom ett antal vertikala utvecklingssteg. För ett exemplifiera ett sådant synsätt väljer vi att lyfta fram Kohlbergs modell från 1963 som är enklare att förklara och sätta sig in i för läsaren, än många av de refererade men klart mer komplexa modellerna. Kohlbergs modell kan användas som ett exempel för att förstå de olika nivåerna som vissa utvecklare refererar till, både när det kommer till kognitiva och emotionella faktorer.

Lawrence Kohlberg menade att människor utvecklas utefter vissa stadier och den kognitiva utvecklingen kan kopplas till perspektiv på moral. I Kohlbergs fall satte han upp olika moraliska dilemman och undersökte hur olika individer argumenterar för sig, oberoende av deras egentliga slutsatser. Han menade att den mänskliga moralen utvecklas enligt ett visst schema med följande nivåer:

1. **Nivå 1: prekonventionell moral** - karaktäriseras av en egocentrisk världssyn. Utgångspunkten för moraliska omdömen är förväntad belöning eller bestraffning. Individen utgår från sig själv och handlar efter det som anses gynna en själv. Här finns det två understeg där det första steget enbart handlar om att lyda regler och undvika bestraffning medan individen i det andra steget har en mer instrumentell syn på bestraffning och belöning och försöker nyttomaximera därefter. På dessa nivåer är alla barn under nio år, några ungdomar samt många kriminella vuxna.
2. **Nivå 2: konventionell moral** - karaktäriseras av sociocentrism. Det innebär att gruppens förväntningar och konventioner styr det som individen anser moralisk och individen anpassar sig efter gruppen. Även här finns det två undernivåer. Den första handlar om att få gruppens gillande och bekräftelse vilket gör att individen tar till sig gruppens värderingar för att bibehålla en bra relation till gruppen. Den andra nivån handlar om att göra en plikt med hänsyn till auktoriteter och bibehålla den sociala ordningen i gruppen. På dessa nivåer finner man de flesta ungdomar och vuxna.
3. **Nivå 3 – postkonventionell moral** – karaktäriseras av moraliska principer. Individen är ett autonomt moraliskt subjekt som handlar efter väl genomtänkta moraliska principer som är en konsekvens av individens integrerade system av värderingar och trossatser. Den första undernivån karaktäriseras av moral baseras på generella principer som man enats om i samhället för att skapa gemensam nytta och upprätthålla medborgerliga rättigheter. På den andra nivån är individens moral en produkt av abstrakta, universella principer som är

baserade på rättvisa och jämlikhet. Denna individ följer helt enkelt sin internaliserade moraliska kompass. På dessa nivåer befinner sig en ytterst liten andel vuxna.²⁴

3.6.2 Förståelsenivåer

Sandberg och Targama har skrivit boken *”Ledning och Förståelse”* där synen på förståelse står i centrum men även här refereras till olika förståelsenivåer, där olika individer kan befinna sig. Förståelse är ett centralt begrepp vid kompetensutveckling menar författarna och det svåra med utveckling är just att höja förståelsenivån och inte bara förbättra sig inom den nuvarande nivån.²⁵

Sandberg och Targama studerade bl.a. motoroptimerare vid Volvo som hade i uppgift att se till att motorn i varje bil går på ett optimalt sätt. En av slutsatserna var att det fanns tre nivåer av förståelse på hur man utförde den uppgiften. Förståelsenivå ett, två och tre. Dessa exemplifieras nedan för att förklara Sandberg och Targamas syn på dessa nivåer:

- 1) De motoroptimerare som var på förståelsenivå ETT skruvade på ett instrument och läste sedan av det för att hitta optimum. Sedan skruvade de på samma instrument igen och läste av det återigen. Fokus låg på en dimension i taget tills man hittade de värden man sökte efter.
- 2) På förståelsenivå TVÅ skruvade optimerarna på flera olika instrument innan de tittade på avläsningen. De insåg att olika delar av motorn samverkar och att de måste ta hänsyn till flera faktorer samtidigt.
- 3) På nivå TRE hade optimerarna ett användarperspektiv där de först och främst funderade hur olika variabler påverkar slutkundens körupplevelse och sedan försökte hitta en balans mellan de olika instrumenten. Alltså en förståelse baserad på nytta.

Skulle man fråga samma personer vilka på arbetsplatsen som är skickligast på att optimera, så var alla överens om att de på förståelsenivå TRE är skickligast. Samtidig kunde de inte förklara varför de var skickligare, annat än på sin egen förståelsenivå. De på nivå ETT och TVÅ sa att teorierna var extremt duktiga på att hitta ett optimum på ett eller flera instrument/dimensioner – det vill säga utifrån den förståelsenivå de själva var på.

3.6.3 Emotionell utveckling

Förutom den kognitiva utvecklingen är det vanligt att utvecklare pratar om emotionell och interpersonell utveckling. För att hjälpa läsaren förstå dessa dimensioner bättre tar vi hjälp av Daniel Golemans modell för emotionell utveckling. Enligt Goleman handlar emotionell utveckling främst om fem dimensioner²⁶:

- 1) Vara i kontakt med sina känslor och vara medveten om när och vilken känsla som dyker upp. Förmågan att vara i kontakt med sina känslor är avgörande för ens självkänedom.

²⁴ Passer & Smith 2001

²⁵ Sandberg & Targama, 1998

²⁶ Goleman 1995

- 2) Kunna hantera sina känslor och uttrycka dem på ett rimligt sätt. Det handlar om att inte trycka undan dessa men kunna hantera och balansera sig för att inte vara ett offer för sitt eget känsloliv.
- 3) Motivera sig själv handlar om att skapa positiva känslor för att åstadkomma önskade resultat och kunna skjuta på belöning eller omedelbar behovstillfredsställelse.
- 4) Uppfatta känslor hos andra är viktigt för att kunna kommunicera och förstå andra.
- 5) Skapa och bevara relationer hör samman med social kompetens och inkluderar samtliga ovanstående punkterna.

3.6.4 Interpersonell utveckling

Transaktionsanalys (nedan TA) är en psykologisk modell över hur människor utvecklas och fungerar enskilt och i grupp. TA har sin grund i psykoanalysen men har blivit en betydligt mer generell modell med bredare användningsområde. TA har sin grund i att alla människor har tre olika jagtillstånd och det är möjligt att analysera och förstå de flesta av våra relationer och beteenden genom dessa. Jagtillstånden är Barn, Vuxen, Förälder. Kommunikationen mellan delar av oss själva, eller oss själva och andra, åskådliggörs av transaktioner mellan de olika jagtillstånden – varav namnet TA. Det finns två nivåer där dessa jagtillstånd kan verka – strukturnivån och funktionsnivån.²⁷

Strukturnivån som beskriver personligheten i termer av inre reaktionsmönster, vilka är en följd av tidigare upplevelser. Funktionsnivån utgår från synliga och hörbara beteenden. Jagtillståndet består som sagt av tre delar – Förälder, Vuxen och Barn. Jagtillståndet Förälder innehåller lagrade modeller om hur personen bör reagera i olika sammanhang – exempelvis vårdande eller kontrollerande. Jagtillståndet Vuxen är mer av ett sorteringsprogram som tolkar och analyserar fakta logiskt, medan jagtillståndet Barn påverkar oss i form av känslomönster, exempelvis som det spontana eller anpassade barnet. "En välutvecklad människa har fri tillgång till alla jagtillstånd och de fungerar tillsammans som en välintegrerad helhet."²⁸

3.6.5 Mognad och olika stadier

Det finns ett antal teorier om mognad som rör både kognitiva, emotionella och värderingsrelaterade stadier. Den vanligaste och kanske mest accepterade är Erik Erikssons modell över olika livsstadium. Nedan kommer vi även kort att redogöra för Elliot Jaques modell för Strata samt Ken Wilbers modell av vertikal utveckling som har många paralleller med Don Beck och Spiral Dynamics. Samtliga har refererats till i empirin.

Erik Eriksson visade på olika utvecklingssteg som en individ behöver ta sig igenom. De visar sig genom ett antal bipolära konflikter som individer tenderar att möta vid olika åldrar. Klarar individen ett tidigare stadium har den lättare att klara ett senare²⁹. Modell 2 nedan specificerar de olika stadierna och visar på ungerfärliga åldrarna.

²⁷ Bylund & Kristiansen 2005

²⁸ Bylund & Kristiansen 2005

²⁹ Passer & Smith 2001

Erikson's Stage Theory in its Final Version			
<i>Age</i>	<i>Conflict</i>	<i>Resolution or "Virtue"</i>	<i>Culmination in old age</i>
Infancy (0-1 year)	Basic trust vs. mistrust	Hope	Appreciation of interdependence and relatedness
Early childhood (1-3 years)	Autonomy vs. shame	Will	Acceptance of the cycle of life, from integration to disintegration
Play age (3-6 years)	Initiative vs. guilt	Purpose	Humor; empathy; resilience
School age (6-12 years)	Industry vs. Inferiority	Competence	Humility; acceptance of the course of one's life and unfulfilled hopes
Adolescence (12-19 years)	Identity vs. Confusion	Fidelity	Sense of complexity of life; merging of sensory, logical and aesthetic perception
Early adulthood (20-25 years)	Intimacy vs. Isolation	Love	Sense of the complexity of relationships; value of tenderness and loving freely
Adulthood (26-64 years)	Generativity vs. stagnation	Care	Caritas, caring for others, and agape, empathy and concern
Old age (65-death)	Integrity vs. Despair	Wisdom	Existential identity; a sense of integrity strong enough to withstand physical disintegration

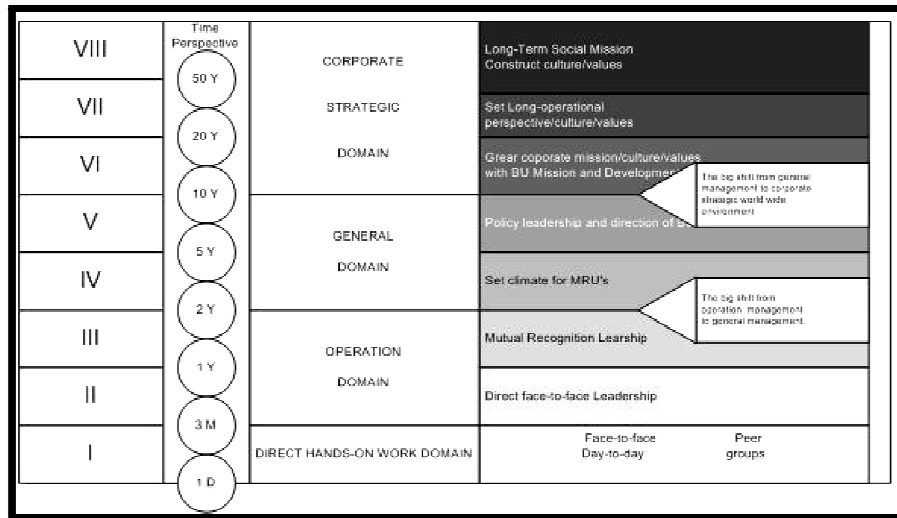
Modell 2⁽³⁰⁾

Elliot Jaques menar att alla människor kan hantera olika mycket komplexitet och har därmed olika tidshorisont som de känner sig bekväma med och kan hantera. Alla individer ligger på olika nivåer av CIP (Complexity of Information Processing) som är en medfödd faktor men är också föremål för utveckling, då få använder sin fulla kapacitet och individer mognar med åldern.

Då olika individer ligger på olika kognitiva nivåer borde de också ha olika platser i organisationen, beroende på sin tidshorisont. Modellen 3, nedan visar på åtta olika Strata som individer kan befinna sig på, med respektive tidshorisont (några månader till flera år) och organisatorisk position som borde passa individen. De som ligger på de högre nivåer har snabbare utvecklingskurvor, vilket gör att de har en kapacitet att snabbare utvecklas även på de andra områdena såsom: Knowledge and Skills, Temperament och Values³¹.

³⁰ Modell 2: "Utvecklingsstadier" enligt Erik Eriksson, Passer & Smith 2001

³¹ Jaques, 1996



Modell 3⁽³²⁾

Två andra teoretiker som ser världen ur ett mognadsperspektiv är Ken Wilber och Don Beckman. Båda menar exempelvis att det finns olika utvecklingslinjer som en människa kan utvecklas på och att det finns olika nivåer inom dessa områden. Då perspektiven är väldigt lika kommer vi enbart beskriva Wilbers teori eftersom författarna har djupare insikt i teorin efter att ha jobbat med den på en tidigare kurs på Handelshögskolan³³.

Enligt Wilber finns det ett dussintal utvecklingsområden. Dessa kan vara kognitiva, etiska, estetiska, kinestetiska, spatiala, känslomässiga, musikaliska etc. Däremot är vissa utvecklingsområden beroende av andra, såsom att det krävs en viss kognitiv kapacitet för att kunna utvecklas till fullo på det moraliska området. Dessutom sker utveckling på fyra olika nivåer parallellt, dessa är: Individuell intern (tankar, känslor, värderingar, strävan och förväntningar), Individuell extern (vanor, handlingar hos individen), Kollektiv Intern (normer, trossatser, förhållanden, symboler i kulturen) och Kollektiv extern (system, processer, strukturer i samhället).³⁴ Den intresserade läsaren hänvisas till Appendix 1-2 där illustrerande bilder från respektive instituts hemsidor exemplifierar dessa teorier ytterligare.

3.6.3 Utveckling, integritet och välmående

Claes Trollestad har även gjort en studie med namnet *"Existentiellt välbefinnande & Moralisk trovärdighet hos högre chefer"* (2004). Han har i denna intervjuat ett antal chefer och ledarskapsutvecklare och därefter reflekterat kring vad professionell och personlig utveckling innebär för dessa eller bör innebära. Först vill vi kort reda ut ytterligare några begrepp som Trollestad använder sig av i denna studie, då de blir användbara i vår analys.

Moralisk trovärdighet inom ledarskap handlar enligt Trollestad om ärlighet, konsekvens och att hantera medarbetare på ett humant sätt. Att det är mycket viktigt att ledare är trovärdiga och att

³² Jaques, 1996

³³ Performance Stress and Wellbeing HT 2009

³⁴ Wilber 2000

det hör nära samman med att personen är integrerad är en genomgående åsikt hos alla intervjupersonerna, varav utveckling med nödvändighet innebär mer integritet och integrering.³⁵

En parantes i sammanhanget är att det är väldigt svårt att separera diskursen om det goda ledarskapet och det ideal som förmedlas från diskursen om individuell utveckling, oavsett om denna är en ledare eller inte. Dock väljer vi att ta med oss Trollestads olika termer gällande integritet och integrering:

- 1) Moralisk trovärdighet i betydelsen av att personen är pålitlig, står kvar vid sitt ord och är sanningsenlig.
- 2) Moraliskt ansvarsfull som betyder att personen tar ansvar för sig själv och sitt agerande.
- 3) Stark moralisk identitet innebär att personen har höga moraliska ideal som tydligt beskriver vem denna är och vad den tror på.
- 4) Moraliskt integrerad innebär att personens ord, handling, personlig övertygelse och moraliska omdömen i olika frågor hänger samman.³⁶

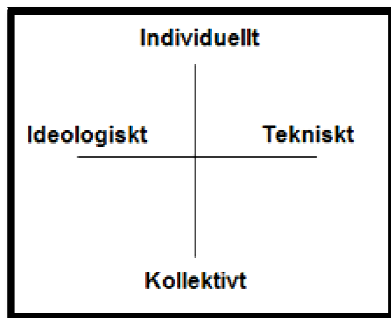
Trollestad menar också att människosyn är av högsta vikt för att förstå begreppet utveckling. Han använder ett helhetsperspektiv där människan är en integrerad helhet med fysiska, sociala, psykologiska och existentiella aspekter och en integritet och helhet som inte bör kränkas. Med det existentiella menas människans vilja och förmåga att reflektera och ta ställning till grundläggande värde- och meningsfrågor. Med den psykologiska aspekten förstås att individen både emotionellt och kognitivt upplever sig själv som ett eget jag. Med det sociala avses förmåga att relatera till andra människor och både uppleva och utveckla gemenskap, tillhörighet och bekräftelse. Att förstå människan som en fysisk varelse innebär att ta hänsyn till de både grundläggande och mycket avancerade fysiska processerna.³⁷

Vidare presenterar Trollestad två modeller som vi anser vara av intresse. I Modell 4 nedan, beskriver han olika strategier som chefer refererar till för att utvecklas; det aktuella exemplet i boken handlar om att hantera sitt hälsoläge. Dessa kan vara av individuell eller kollektiv samt teknisk eller ideologisk karaktär. De flesta chefer refererar till individuella och tekniska strategier för utveckling, vilket innebär att förändra sina egna vanor, kompetenser och bättre anpassa sig till omgivningens krav. Mot bakgrund av detta vill Trollestad mer betona de ideologiska och kollektiva strategierna för utveckling som handlar om att i större utsträckning arbeta med företagets filosofi, organisationskultur och gemensamma värderingar.

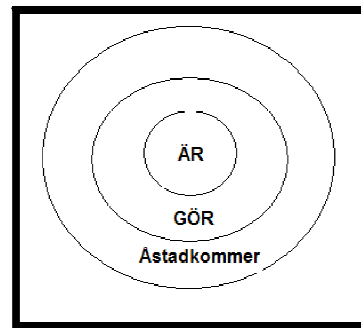
³⁵ Trollestad, 2004

³⁶ Trollestad, 2004

³⁷ Trollestad, 2004



Modell 4⁽³⁸⁾



Modell 5⁽³⁹⁾

Ett annat sätt att beskriva detta på är genom Modell 5 som visar på vad som står i centrum i ett förändringsarbete, ett perspektiv som vi känner igen från avhandlingen Människosyn i Ledarskapsutbildningar. Trollestad menar att oavsett om det gäller en organisation, grupp eller individ så styr de inre föreställningarna om vem man är det man gör och åstadkommer. Ofta ligger fokus på ett förändra en viss prestation eller beteende men för att förstå varför detta beteende uppstår måste man jobba med kärnan vilket är den inre identiteten, vem man är och vill vara och därigenom komma åt de yttre lagren.

3.6.4 Självförverkligade individer

Maslow har i en undersökning gjort fallstudier på individer som han själv ansåg vara självförverkligade och för att se vilka gemensamma nämnare dessa hade. Det är av intresse då självförverkligade individen är per definition människor som har kommit väldigt långt i sin personliga utveckling. Nedan redogörs kort för de huvuddrag som fanns hos dessa, enligt Maslow⁴⁰:

- 1) Objektiv perception av verkligheten. Självförverkligade individer låter inte egna önskningar eller behov färga deras perception.
- 2) Acceptans av sig själva, andra, naturen och livet. De förstår att människor, dem själva inkluderat, gör misstag och accepterar detta. De accepterar även olyckor och även katastrofer som en del av livet.
- 3) Spontanitet. De betar sig spontant, enkelt och naturligt. De anstränger sig inte för att göra ett intryck eller skapa en effekt. De litar på sina impulser.
- 4) Problemfokus. De intresserar sig för större filosofiska och etiska problem för sin tid. Småsaker oroar dem inte.
- 5) Förkärlek för ensamhet. De är bekväma med att tillbringa tid ensamma.
- 6) Oberoende av kultur och kontext. De är inte beroende av trender utan följer sitt eget intresse. De påverkas heller inte mycket av kulturella sammanhang utan är alltid sig själva.
- 7) Ser världen med nya ögon. De har en nybörjares ögon på varje event, även de vanligaste och njuter av det såsom de gjorde det för första gången.
- 8) Vilja att hjälpa andra. De har en djup och ärlig vilja att hjälpa sina medmänniskor.

³⁸ Modell 4: "Val av strategier", Trollestad, 2004

³⁹ Modell 5: "Fokus i förändringsarbete", Trollestad, 2004

⁴⁰ Passer & Smith, 2001

- 9) Djupa band med relativt få individer. De har meningsfulla och djupa relationer med ett fåtal individer även om de bryr sig om många och kan vara sociala.
- 10) Demokratiska värderingar. De relaterar till andra som individer och dömer inte andra beroende på deras grupptillhörighet.
- 11) Förmåga att skilja mål och medel. De njuter ofta av att göra saker för sin egen skull och inte bara som ett medel för något annat.
- 12) Filosofisk humor som fokuserar på allmänmänskliga fenomen och inte förnedrar någon.
- 13) Kreativitet. De är kreativa och gör nya kopplingar då de ständigt ser anspråkslöst på världen.

4. Empiri

I empirin kommer vi att klippa in några texter från företagets hemsida där våra intervjuobjekt arbetar och kort redogöra för innehållet av intervjun. Då intervjutiden har varierat mellan 2 och 4 timmar kommer också våra redogörelser från intervjun att vara olika långa. Till de läsare som är intresserade av att på djupet förstå utvecklarnas olika perspektiv rekommenderar vi att först läsa igenom Appendix 5, med samtliga intervjuer och sedan läsa våra sammanfattningar av dessa, dvs. denna Empiri.

4.1 Academic House och Karl Fernström

Från företagets hemsida:

Academic House är en del av Projektnätet Sverige AB. Vi har under flera år arbetat med utveckling av verksamheter och personal. Våra kunder sträcker sig mellan allt från internationella börsbolag till svenska fåmansbolag. Gemensam nämnare för dem alla är att de strävar efter att driva utvecklingen framåt.

Hos Academic House får du träning, kunskap och insikt inom områdena projektledning, ledarskap, kommunikation, affärsmannaskap och personlig utveckling. Vår filosofi är att utveckling kräver förberedelse, engagemang och uppföljning. I våra utbildningar arbetar vi därför med vår modell Utvecklingstrappan⁴¹. För dig som kursdeltagare innebär det att du redan innan du tagit första steget in i kurslokalen har påbörjat din utbildning. Förberedelsen ger även våra utbildare möjlighet att anpassa kursen efter förutsättningarna. Efter kursen följer vi upp för att ge dig fortsatt stöd i din utveckling. Din kurs blir därför inte endast en vacker pärm i hyllan.⁴¹

4.1.1 Karl Fernström – VD

Enligt Karl Fernström har Academic House främst företaget som sin kund och utgår därför från ett perspektiv där man tydligt definierar nyttan med utvecklingen utifrån ett organisationsperspektiv. De påpekar att positiv utveckling handlar om att hitta förändringar som är eftersträvansvärda både för individen och för företaget.

”Ju mer förankrade och specificerade tankarna kring denna förändring är, desto bättre utveckling får man.”⁴²

Karl berättar att man är väldigt resultatorienterad i sin praktik, genom att flera gånger påpeka vikten av att ha klart definierade mål med ledarskapsutvecklingen. Tillsammans med utvecklaren gör man avstämningar på vägen för att slutligen komma dit man planerat. Denna definition av slutmål är beroende på organisationens krav, individens roll inom denna och personliga önskemål.

”Vi existerar ju för att skapa resultat för våra kunder och en positiv bieffekt blir ju att individer också utvecklas, mår bra och tar steget vidare på ett personligt plan också”⁴³

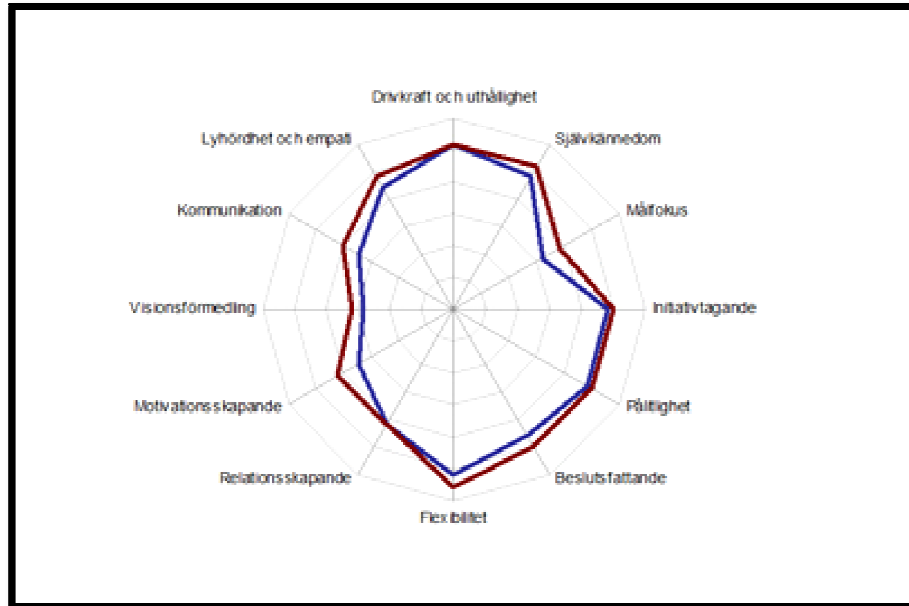
Målen utgår dels från individen genom självskattningar men man ser också på individen ur ett grupperspektiv. Individens prestation och agerande i gruppen eller organisationen är därmed i

⁴¹ www.academichouse.se

⁴² Karl Fernström, Academic House

⁴³ Karl Fernström, Academic House

centrum när man funderar på vad individen vill utvecklas inom. Det gäller att utvecklingen bidrar till en större nytta för en större helhet och det är utifrån denna helhet som utveckling sedan definieras och kvantifieras. Exempel på områden där mål för utveckling sätts upp är exempelvis att bli bättre på att motivera sina medarbetare, att använda sin tid effektivt eller att lära sig ställa krav.



Modell 6⁽⁴⁴⁾

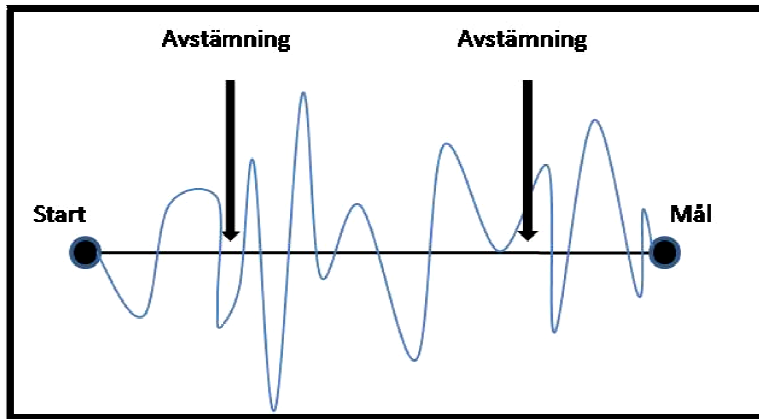
Utvecklarens roll är att hjälpa individen i identifierandet av de områden som de kan utvecklas inom och inse var de har störst utväxling för att skapa bättre resultat i organisationen (se modell 6 ovan). Sen är det att erbjuda individen verktyg och insikter för att kunna utveckla sitt beteende till ett som är mer produktivt eller passande för syftet, vilket även kan handla om att förankra, bekräfta eller förstärka det som fungerar och som är bra. Detta sker som sagt med utgångspunkt från organisationens perspektiv. Verktygen ter sig vara situationsspecifika och inte baserade på universala normer eller hierarkier.

*"Det vanligaste är att vi ser aha-upplevelser när individer får på papper det som de egentligen redan visste men det är skönt att få svart på vitt var de kan bli bättre. Då blir det enklare också att faktiskt göra något åt det och ändra sitt agerande."*⁴⁵

För att illustrera utveckling beskriver Karl processen i Modell 7 nedan. Bilden har en startpunkt, ett mål med avstämningar på vägen (pilar). Det är dock inte en process mellan punkterna, utan den kan vara en väldigt krokig väg, men till slut hamnar man där man vill.

⁴⁴ Modell 6: Möjliga utvecklingsområden enl. Academic House

⁴⁵ Karl Fernström, Academic House,



Modell 7⁽⁴⁶⁾

Karl påstår också att utveckling inte sker hos dem. De erbjuder verktygen i form av information, teori, diskussion och erfarenhetsutbyte. Det är först när man är tillbaka i utvecklingsområdets kontext, sin vanliga miljö, och börjar använda dessa tankar och verktyg som utveckling kan ske. Utveckling anses ske först när man agerar annorlunda och skapar nytta vilket sker över tid.

Karl Fernström hade inga specifika referenser som han hänvisade för att förklara utveckling generellt, även om han sa att de som undervisar inom varje specifikt område använder olika teoretiska modeller för att göra verkligheten begriplig.

4.2 Third Point Group och Henrik Lannerhjelm

Från företagets hemsida:

*People who lead themselves, and who make it possible for others to lead themselves, are the key to future sustainable business. Autonomous people drive change rather than change driving them. No matter how large-scale or collective, change happens within individuals. People can only take responsibility for what they understand and know. People can only do what they understand and know. People want to grow and contribute, be more. Tension is a sure sign that something new is wanting to happen. Don't avoid it.*⁴⁷

4.2.1 Henrik Lannerhjelm - Partner

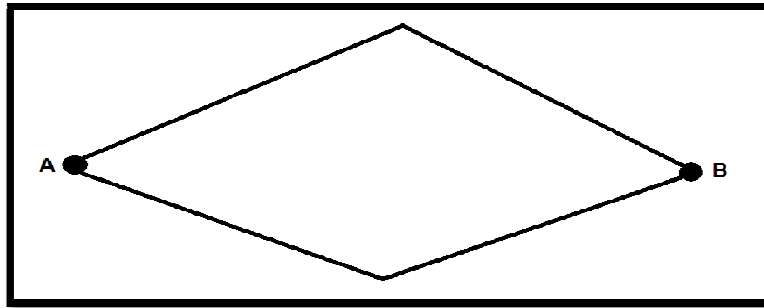
Tidigt skiljer Henrik på ökad effektivitet, förädling eller uppfyllelse av mål från verklig utveckling, som enligt honom handlar om att nå nya och högre förståelsenivåer, som är mer holistiska och komplexa än de tidigare. Henrik beskriver utveckling som en process där individen jobbar sig igenom en viss komplexitet, upplever förvirring men når senare en punkt som ger en högre förståelse. Detta sker naturligt eller så kan utvecklaren hjälpa till genom att skapa detta vakuum, som inducerar ett kaos och en osäkerhet, som slutligen leder individen till att utvecklas.

För att illustrera denna process ritar Henrik en Modell som exemplifieras nedan (Modell 8) med en startpunkt (A) och slutpunkt (B). X-axeln är tid och Y-axeln komplexitet. Han förklarar att när man vanligtvis börjar expandera kring en frågeställning så uppstår det förvirring i och med den ökade

⁴⁶ Modell 7: Illustration av utveckling enl. K. Fernström

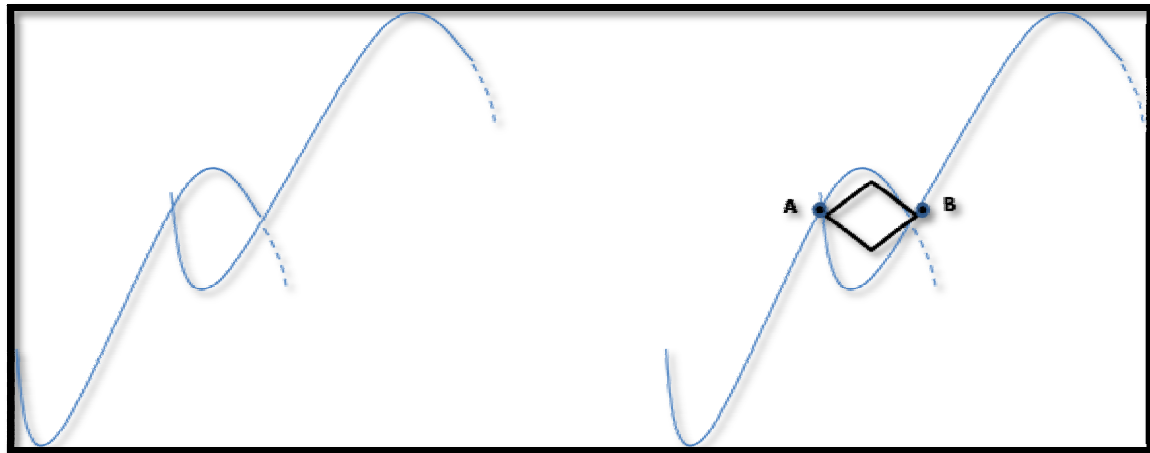
⁴⁷ www.thirdpointgroup.com

komplexiteten. Om förvirring aldrig uppstår så är det inget nytt och därmed kan det inte kallas för utveckling. Då är man bara inom det som redan är känt, de lösningar som redan finns. Vill man ha utveckling innebär det att ta ny terräng, ta nya språng, röra sig dit där man inte har varit innan. Det gäller då att expandera kring en fråga tills det inte går att expandera mer och sen börjar smalna av sina alternativ och slutligen komma fram till en slutpunkt som är (B) i det här fallet, och som ligger på en högre förståelsenivå.



Modell 8⁽⁴⁸⁾

Skillnaden mellan punkt A och punkt B illustreras i en Modell 9 med S-kurvor. Denna visar mötet mellan det gamla och det nya paradigmet, där X-axeln återigen är tid och Y-axeln är komplexitet eller i det här fallet också nytta. Där kurvorna möts skapas det nya paradigmet, om nu mötet sker. Denna modell gäller för all utveckling oavsett utvecklingens dignitet, menar Henrik.



Modell 9⁽⁴⁹⁾

Är det inga nya möten så blir det ingen utveckling, inget nytt paradigm. Henrik förklarar också att Modell 8 också implicit illustreras i S-kurvorna med punkt A och punkt B i Modell 9.

Henrik hänvisar till Targama och Sandbergs bok *Ledning och Förståelse* där det ges exempel på hur motoroptimerare förstår ett problem olika beroende på deras förståelsenivå – exempelvis utifrån

⁴⁸ Modell 8: Utvecklingsprocessen enl. H. Lannerhjelm

⁴⁹ Modell 9: Utveckling genom gamla och nya paradigmet

detaljer, helheter, eller kundnytta – där varje förståelsenivå inkluderar den tidigare. S-kurvorna visar på samma fenomen där det nya paradigm är mer komplext och omfattande än det tidigare.

Enbart en ökad förståelse är inte nödvändigtvis utveckling, menar Henrik. Det kan tillföra kunskap men för att det ska kallas utveckling så ska man röra sig till en mer omfattande förståelsenivå. Det handlar som sagt inte om att sätta mål och nå dessa, även om denna förändring också är viktig. I detta fall blir de specifika målen mindre viktiga men riktningen av en större dignitet. Det blir tydligt att det finns en horisontell utveckling som kan innebära förändring, måluppfyllelse och högre effektivitet men också en vertikal utveckling som innefattar en förflyttning mellan olika förståelsenivåer och därmed mer omfattande paradig.

”Idag kan jag höra från vilken förståelsenivå någon pratar.”⁵⁰

Henrik refererar också till Elliot Jaques (Modell 5 i teoriavsnittet) med att antal Strata där olika individer kan hantera olika stor mängd komplexitet och därmed har olika tidshorisont för sina perspektiv. Antalet individer som når dessa olika nivåer är reverserat där de som når nivå fem och högre är en försumbar andel. Utveckling ur detta perspektiv innebär att använda sin fulla potential men också att inte ge sig på mer komplexa uppgifter än vad man klarar av eller trivs med. Då bränner man bara ut sig bara och Henrik använder en målande liknelse:

”Det är som att köra en vanlig bil som en racerbil, vilket går ett tag men inte speciellt länge.”⁵¹

En individ kan heller inte ”titta underifrån och upp” när de kommer till strata eller förståelsenivåer. De perspektiv som man inte har greppat än går inte att förstå annat än från sin förståelsenivå och det är svårt att se den kurvan man är i själv, menar Henrik. Individen speglar sig själv i andra och ser ofta sig själv och därmed det den kan förstå för stunden.

Spiral Dynamics är en annan modell som nämns av Henrik (se Appendix 1-2 för detaljer) för att förstå och hantera individens värderingar och kulturella perspektiv. En individ slutar ju inte utvecklas för att den fyller 18 år och även där finns det olika nivåer och utvecklingssteg, menar Henrik. Ännu en avgränsning är att utveckling är något som inte reverserar, eller så länge det inte inträffar något traumatiskt så stannar man, likt ett barn, på den högre förståelsenivån när man väl nått denna.

Vad gäller rollen som utvecklare är det en funktion, som tidigare nämnt, att sätta folk i ett så kallat vakuum, förvirringen mellan startpunkt och slutpunkt. De skapar förutsättningarna för möten med nya perspektiv och hjälper deltagarna i detektivarbetet att hitta sin kärna.

”Och även om vi ändrar våra tankar om oss själva och förståelsen ändras så påstår jag ändå att det är samma kärna. Jag kan spåra tillbaka till vissa upplevelser när jag var tre år som är samma kärna som finns i mig ännu.”⁵²

Vidare anser Henrik inte att en utvecklare kan tala om för någon åt vilket håll de skall utvecklas. Ibland kan det finnas en riktning men oftast är den okänt. Detta upptäcker personen själv under processen, men det är upp till denna och inte utvecklaren att avgöra.

⁵⁰ Henrik Lannerhjelm, Third Point Group

⁵¹ Henrik Lannerhjelm, Third Point Group

⁵² Henrik Lannerhjelm, Third Point Group

Han framhåller även att det är viktigt att inte försöka vara någon annan, utan man skall hitta och acceptera det som är en själv. Det är ett detektivarbete då ingen skapar sig själv.

Samtidigt menar Henrik att många använder en väldigt liten del av vad de egentligen är kapabla till. Med referenser till Elliot Jaques igen skriver han ner en teoretisk formel där faktisk kapacitet och potentiell kapacitet inte är samma sak:

$$\text{Actual Capacity} = \text{Potential Capacity} + (\text{values} / \text{commitment}) + (\text{skills} / \text{knowledge}) - \text{behaviour}^{53}$$

Behaviour kan vara sociopati, eller försvarsmekanismer eller andra negativa beteendemönster som kan hindra oss på olika sätt. *Skills* and *Knowledge* handlar om kunskap, förståelse och förmågor, att kommunicera, lyssna etc. *Potential Capacity* är som tidigare nämnt, förmågan att hantera komplexitet. Alla dessa är beroende av varandra och för utvecklaren gäller det att jobba på alla nivåer för att få verklig hävstång.

”Dock är Values och Commitment inte något träningsbart utan det handlar mer om att medvetandegöra på dessa nivåer”

4.3 Dale Carnegie

Från företagets hemsida

Vi utvecklar människor. Människor utvecklar företag. Vi bidrar till att skapa framtidens näringsliv - tillsammans med våra kunder. Som ett av världens ledande företag inom utveckling av människor och företag vet vi att det är hos de enskilda individerna som den utvecklingen börjar.

Dale Carnegies Metodik®, som innebär interaktiv coaching, arbete utifrån styrkor hellre än svagheter, dynamiskt samspel, aktivt deltagande och träning i högt tempo är någonting som återkommer i samtliga våra program.⁵⁴

4.3.1 Berit Friman - VD

Berit Friman kopplar utveckling till att skaffa sig nya färdigheter. Företag som är deras primära kunder saknar oftast en färdighet som kan vara avsaknaden av resultat, som att hålla deadlines. Och det handlar att komma åt attityden bakom för att deltagarna skall förändras eller utvecklas. För trots att de vet att något är fel, så kan de fortsätta att göra det ändå. Det är attityderna som måste förändras då det är nyckeln till att åstadkomma en utveckling av en färdighet. Sen är det genom att utveckla olika färdigheter som företagen blir kvitt sina problem.

”Dale Carnegie erbjuder ett Hur till problemen Vad”⁵⁵

Ofta kan deltagarna i början tycka att de inte kan förändras, ”de är ju dem de är”. Berit vill att de ska reflektera över dessa hindrande tankar, utan att gå in i psykologin för mycket. De tittar på satta målen, på personerna i omgivningen, och sedan väljer de ett angreppssätt eller princip och provar

⁵³ Requisite Organisation, Jaques, 1996

⁵⁴ www.dalecarnegie.se

⁵⁵ Berit Friman, Dale Carnegie

det på beteendenivån.

Berit tar "tala ur andra personers synvinkel", som ett exempel övning (se teoriavsnittet för fler principer). Genom att göra den enkla övningen lär sig individen att anpassa sig till olika personer den talar med, vilket är ett perfekt exempel på hur Dale Carnegie jobbar med att konkretisera problem, definiera mål och jobba på beteendenivå. När det gäller att åstadkomma utveckling berättar Berit att i Carnegies interna litteratur⁵⁶ så finns det olika principer beskrivna och de är alla väldigt praktiska. Många av principerna går också ut på att man också skall förstå rädslor och hinder samt hitta sina egna och andras "triggers". Dock har allt ett praktiskt syfte och det skall vara användbart.

*"Det är mycket sunt förnuft och logik och väldigt mycket praktik"*⁵⁷

Berit poängterar vidare att med tydliga mål så kan man alltid lättare nå dit man vill, men det svåra oftast ligger i att veta vilken väg man ska ta till sitt mål. Intellectuellt kan en person veta vad den vill men det är svårt att veta hur man ska göra det, hur man börjar. Därför arbetar de för att få sina deltagare att börja göra saker. Enkelt förklarar kan en deltagare komma in och säga att han vill bli bättre på att delegera. De på Dale Carnegie berättar hur de kan göra och deltagaren provar. Sedan gör de en avstämning, justerar och provar igen. Poängen är att avdramatisera processen för deltagarna för att få dem att våga ändra på inrutade vanor och utmana sig själva.

Perspektivet är även här individen i grupp. Som tidigare nämnt använder de sig hela tiden av specifika mål som stäms av efter vägen för att fungera i den aktuella kontexten. Det kan t.ex. vara att hålla 45 möten över en viss period, effektivitetsmål, eller att passa deadlines. Både företagen och individerna ska märka skillnad i resultat.

*"För oss är Pay-back viktigt, det skall märkas att man har gått en kurs, man skall se resultat."*⁵⁸

Vad gäller eventuella skillnader mellan individer anser Berit att alla människor faktiskt är mer lika varandra än olika. Hon återkommer till att det viktiga är att börja handla. Så när det kommer till vilket beteende som ger resultat och vilket som inte gör det är metodiken väldigt lika för alla deltagare. Det går alltså ut på att komma åt ett visst problem oavsett vad som har varit den bakomliggande orsaken till problemet från början. Dock tar de hänsyn till hur processen fortlöper på olika sätt hos olika individer genom kontinuerliga feedbackmöten och anpassningar. Grundmönstret är dock detsamma. Förstå det bakomliggande, fundera ut vad du behöver göra och håll människor ansvariga för deras del.

*"Vi på Dale Carnegie är inte utbildade beteendevetare. Bakgrunderna är olika, tex ekonomer, samhällsvetare, tekniker. Det handlar om att få ut affärsnyttan - att balansera det ekonomiska värdena med personlig utveckling."*⁵⁹

⁵⁶ Bok som refereras till: "Hur du vinner vänner och påverkar din omgivning", Dale Carnegie, Natur och Kultur.

⁵⁷ Berit Friman, Dale Carnegie

⁵⁸ Berit Friman, Dale Carnegie

⁵⁹ Berit Friman, Dale Carnegie

4.4 HumaNova och Mats Graffman

Från företagets hemsida

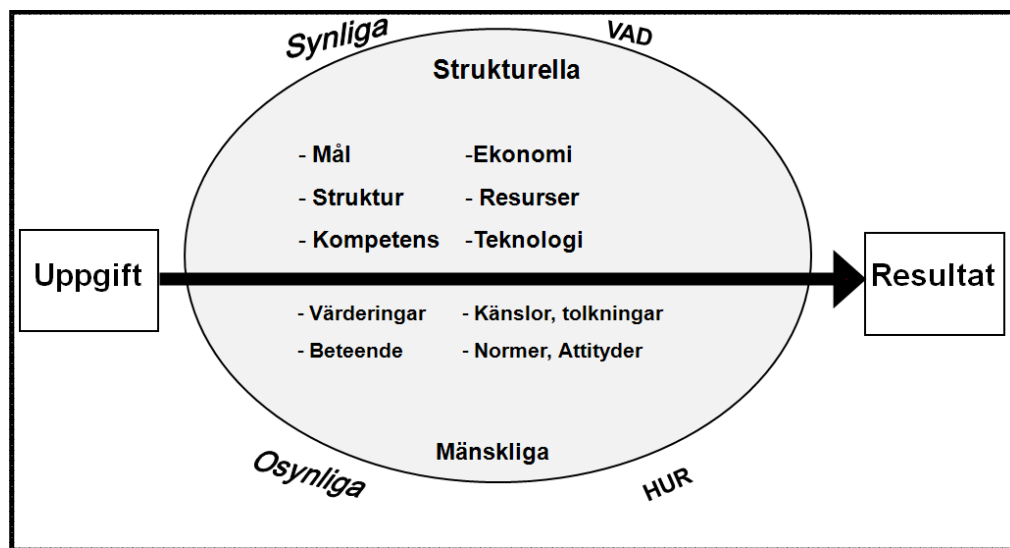
Huvuddelen av HumaNovas verksamhet består av följande diplomutbildningar; samtalscoach, samtalsterapeut, organisationskonsult, mentor/coach och mental tränare. Till det kommer fortbildningar för diplomerade eller auktoriserade terapeuter, till exempel par- och relationsterapeut, grupptherapeut samt handledare. HumaNova bedriver även konsultverksamhet inom HumaNovaFöretagsutveckling.

HumaNovaFöretagsutveckling utvecklar människor – människor som i sin tur utvecklar företag och organisationer. Företag och organisationer kan endast förändras på djupet om individerna i organisationen utvecklar sin medvetenhet. Först då kan de visa sin vilja och förverkliga sina visioner. (...) En ökning av människors självaktning uppnås genom att skapa ett klimat där man kan stärka sin självkänsla. Vi använder upplevelsebaserad inläring med psykosyntes som grund.

Vi människor växer och utvecklas kontinuerligt. Genom att ta tillvara på vår potential och genom att modigt möta våra kriser blir vi mer medvetna och kan gå starkta, med större livserfarenhet, genom livet. När du lär känna dig själv kan du skapa det liv du är ämnad för. Då kan du 'bli den du är'.⁶⁰

4.4.1 Mats Graffman - VD

Den första modellen Mats Graffman tog upp (Modell 11, nedan) visar på att fokus för utveckling ligger mer på HUR man agerar och tacklar problem, snarare än VAD man gör. I denna modell ges även större vikt till relationer, känslor, attityder och värderingar.



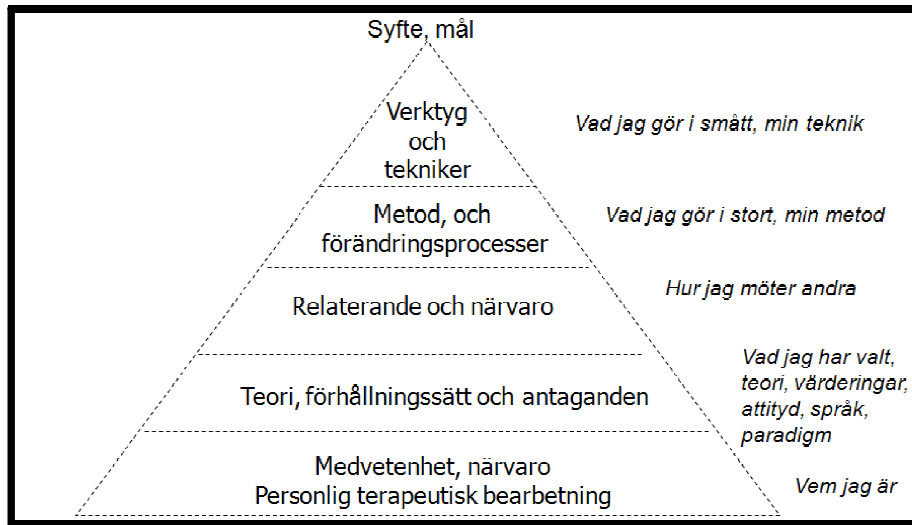
Modell 11⁽⁶¹⁾

När Mats skall beskriva hur de jobbar med utveckling ritar han Modell 12, nedan. På botten av pyramiden finns en slags medvetenhet; hur jag upplever mig själv och vem jag är. Denna medvetenhet skaffar man sig genom livserfarenheter, terapi, coaching, relationer eller någon slags

⁶⁰ www.HumaNova.com www.HumaNovaforetagsutveckling.se

⁶¹ Valnöten och anteckningar från denna med M. Graffman

feedback. Här, menar Mats, lägger de 90 % av jobbet, för att utöka individens medvetenhet om sig själv. Ovanpå det kommer teorier och förhållningsätt, olika sätt att relatera, metoder i stort och tekniker i smått men dessa bygger alla på individens medvetenhet om vem hon är.



Modell 12⁽⁶²⁾

Väldigt många utvecklare jobbar med en omvänd pyramid, menar Mats där metoden eller verktygen står i centrum och medvetenheten kommer sist. Nedanstående, Modell 13, visar på olika dimensionsfokus i tre vanliga metoder. Vara kommer tydligt på första plats medan de andra metoderna prioriterar göra eller veta dimensionerna.

Prioritet	Psykodynamisk	Psykosyntes/ Gestalt	KT/BT
1	Veta	Vara	Göra
2	Göra	Göra	Veta
3	Vara	Veta	Vara

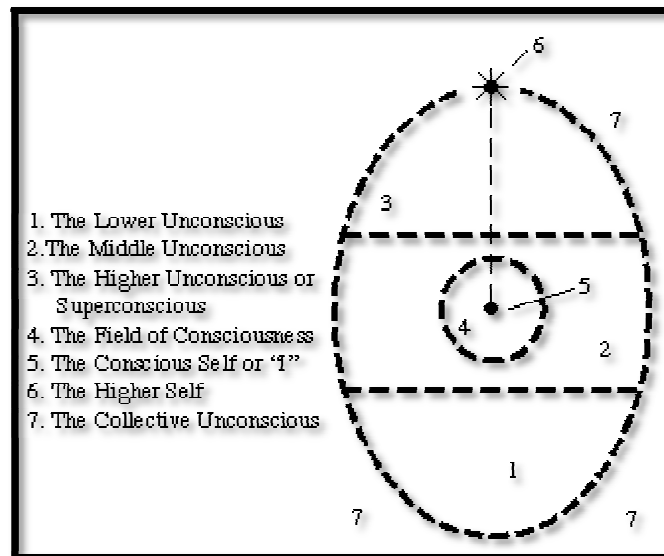
Modell 13⁽⁶³⁾

När vi går djupare in på ämnet medvetenhet så förklarar Mats med att säga att Medvetenhet kan användas på olika sätt, det vanliga är att det likställs med psyke. Han börjar förklara närmare genom att referera till Freud som talade om det medvetna, förmedvetna och det omedvetna, där större medvetenhet skulle vara att lyfta det omedvetna och förmedvetna till det medvetna.

⁶² Jämförelsemodell för terapiformer

⁶³ Dimensionsfokus för olika terapier

Mats säger dock att de använder Roberto Assagiolis teorier som byggde på Freud men han har en lite annan syn på utveckling av medvetenhet, som illustreras i Modell 14, i Ovaldiagrammet nedan.



Modell 14⁽⁶⁴⁾

Diagrammet visar här en mer nyanserad bild av medvetandet där det dels finns en höjd som rymmer potential och styrkor (nummer 3 i modellen). Denna höjd i det omedvetna kan relateras till Martin Seligmans teorier om potential och karaktärsstyrkor (Seligman 2002). Dessutom finns det kollektiva medvetna (nummer 7) som kommer från Jung och det högre Självvet (nummer 6) som delvis ligger utanför psyket. Mats menar att för att utvecklas optimalt så behöver man röra sig i en vågrörelse genom modellen, då genom en ökad medvetenhet (nummer 4) i både det tyngre undermedvetna med rädslor och försvarsmekanismer men också mot det mer positiva potentialen, högre omedvetna med styrkor och dolda potential som alla har inom sig och vill sträva mot.

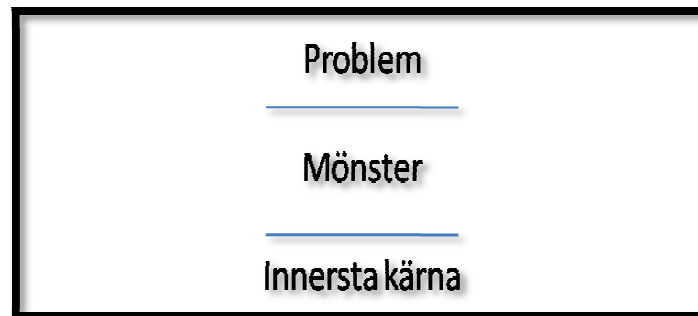
"För att komma åt potentialen så måste du också komma åt det som är svårt och tungt. Och vise versa, att du också måste titta på potentialen, alltså gå på höjden för att få ett djup i det undermedvetna."

Mats berättar också att utveckling handlar inte bara om psykologiska faktorer utan också, i engelska termer, om "body, mind, soul och spirit". Människan skall ses som en helhet med både fysiska, psykiska och själsliga aspekter som behöver integreras och medvetandegöras. Utveckling kan och bör därmed ske på alla dessa plan enligt Mats och psykosyntesen. Skillnaden mellan soul och spirit är just det högre självvet (nummer 6 i modellen ovan), som till viss del är inom individen och till viss del utanför denna.

"Ja, det handlar som vi säger om att bli den du är. Att hitta den inneboende potentialen i en och göra det i bägge riktningarna. Hitta mer av sig själv egentligen. Och många ledarskapsteorier säger samma sak, bli den ledare du är och inte någon annan."

⁶⁴ "Ovaldiagrammet" enligt Roberto Assagioli

När en person ska öka sin medvetenhet gäller det att vara i kontakt med sin kärna då alla svaren finns inom en själv. Sen kan det vara lättare eller svårare att komma åt dessa svar då en stark vilja omkring en gör det klar jobbigare att välja, menar Mats. Vidare att även tidsperspektivet är viktigt när man ser på vilken nivå som utveckling kan ske. Mats nämner om tre olika nivåer eller djup: problem, mönster och innersta kärna, som illustrerar nedan i Modell 15.



Modell 15⁽⁶⁵⁾

Ibland är det konkreta problemet eller beteende så pass akut och hämmande för en individ att man måste fokusera på det, den närmaste tiden. Dock finns det ofta ett mönster bakom detta problem och går man ytterligare lite djupare så finns det något bakom det mönstret. Utveckling kan alltså vara att jobba på alla nivåer samtidigt men det är bra att gå så djupt som möjligt för att komma åt roten till det konkreta problemet, även om det kan ta lite tid, menar Mats.

Modellen förklarar även var det är möjligt att sätta mål. Högst upp, på problemlivå kan det vara meningsfullt men det verkar fördelaktigt att inte bara jobba på den nivån. Genom att gå djupare når man de satta målen men får även en klarare bild av verkligheten och ser andra problem tydligare.

Till exempel kan man titta på de ytliga faktorerna, som att tiden inte räcker till och då jobba med time management. Detta är också att jobba på en VAD-nivå, menar Mats. Går man ned en nivå i modellen börjar man fokusera mer på beteenden och invanda mönster, som kan vara att personen har svårt att säga nej. Till sist kan man gå riktigt djupt och försöka utreda orsaker i kärnan av individen som ligger bakom symptomen man iakttagit, exempelvis att man vill vara alla till lags och inte släpper fram den sidan som tar för sig och är egoistisk. Genom att hitta det innersta och balansera det kan personen stärka självkänslan och lösa många andra problem också.

Just att balansera sig själv verkar viktigt då Mats flera gånger påpekar att det inte handlar om att ta bort dåliga beteenden utan plocka fram andra sidor hos sig själv som gör att dessa balanseras upp. I psykosyntesen ser man att alla har olika "delpersonligheter", där det blir viktigt att balansera och inkludera alla delar av en själv. Mats säger att det går att se dessa delpersonligheter som en orkester med en dirigent, som symboliserar viljan, och vissa musiker som inte får komma fram tillräckligt, och då kan man hjälpa dessa. Därför har de mycket fokus på viljan och på att stärka viljan.

⁶⁵ Nivåer och djup, Mats Graffman

”Det vi inte står för eller jobbar med är som jag sa tidigare de modeller när någon ska bli på ett visst sätt. Exempelvis där alla ska följa ett antal värderingar eller principer som någon har plockat fram för då blir man ju inte som man själv är utan som någon annan är.”

Samtidigt går det med detta perspektiv inte alltid att utvärdera utveckling då viss regression kan vara nödvändig för att ta ett kliv framåt. Inte heller går det att se några generella nivåer hos en individ, även om dessa skulle kunna vara meningsfulla på en mer aggregerad nivå, säger Mats och nämner Ken Wilber (se Appendix 1-2). Varje människa har sin egen utvecklingsväg och det kan försvåra att vänta sig ett visst beteende eller nytt stadium.

Mats nämner även transpersonell psykologi vilket tyder på att kontexten och gruppen som en individ befinner sig i påverkar möjligheterna och förutsättningarna för utveckling. Dock är Mats tydlig med att utveckling inte handlar om att härma någon framgångsrik person. Det gäller att hitta det som känns rätt för en själv och göra det. Och det är unikt för var och en.

4.5 IFL och Roy Olofsson

Från företagets hemsida

Vi har under 50 år som ledande aktör inom avancerad affärs- och ledarutveckling byggt upp en solid kunskap och förståelse för vad som krävs för att få verklig effekt i utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser. Vår syn på lärande är djupt rotad och har givit oss en ledande position i Europa.

Ledarskap genom personlig utveckling – LPU

Fokus på ledarskap för att bättre leda personal, nätverk och dig själv. Programmen utvecklar din förmåga att leda andra, leda via organisationskultur och i förändring samt sätter ledarskapet i större perspektiv. Programmet ger deltagarna god kompetens om hur man som ledare kan bidra till att skapa ett gott och konstruktivt arbetsklimat. Målet är att ge varje deltagare fördjupad kunskap om sig själv och om sin framtoning. Samtidigt som förståelsen ökar för hur man som person påverkar och påverkas, samt det personliga valet och ansvaret i detta.

Målet är också att öka medvetenheten om styrkan i tydliga visioner, mål och drivkrafter, både egna, gruppens och organisationens. Den bärande tanken är att medvetna ledare bidrar både till sina medarbetares utveckling och motivation och på så sätt till organisationens utveckling och framgång.⁶⁶

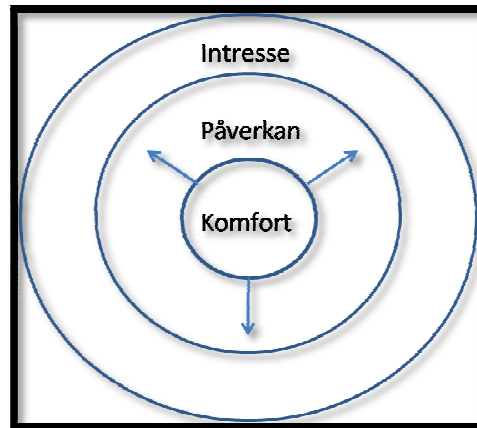
4.5.1 Roy Olofsson

Den första modellen som Roy Olofsson tar upp handlar om att vidga sin komfortzon och han menar att det är en viktig aspekt av utveckling, att våga påverka det man kan och vill påverka. Att öka komfortzonen handlar mycket om att ta bort försvar och rädslor. Det är därför det heter komfortzon – där vi inte är rädda och känner oss komfortabla.

Roy menar att alla har en zon av intresse som de vill påverka och denna kan vara olika stor, se Modell 16, nedan. Dock går inte allt att påverka utan det finns en zon av påverkan som vi faktisk kan

⁶⁶ www.ifl.se

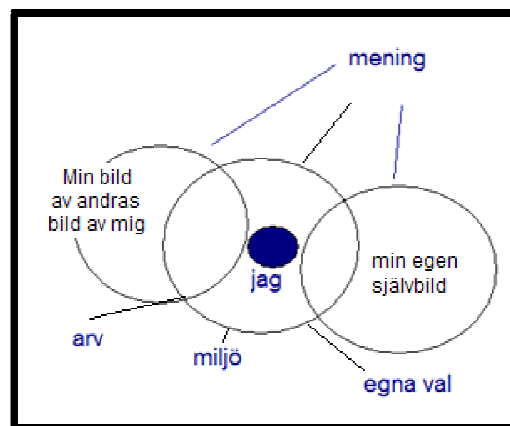
göra något åt. När en person växer upp så skapar den sig dig en bild av sig själv och vad den kan påverka. Den bilden ger en själv en viss komfortzon som man oftast rör sig inom senare under livet.



Modell 16⁽⁶⁷⁾

Roy illustrerar utveckling är genom att visa på att denna komfortzon ökar, att man använder en större del av sin kapacitet. Man röjer rädslor och försvar och utmanar en självbild som kan begränsa en. Programmen han jobbar med är ordnade så att deltagarna ligger ute i gränslandet för vad som är deras komfortzon. De får testa att utöka det och uppnå insikten att de överlevde "det också". Det kan t.ex. vara på scen eller gå ut i media. För denna process har de utvecklat flera övningar, där man går tillbaka till vad som ligger bakom deltagarens rädslor innerst inne, ofta får man till och med gå tillbaka till barndomen. Slutligen börjar man fälla ned det som har byggt dessa rädslor.

Vidare utvecklar Roy sin syn på begreppet utveckling genom att rita Modell 17, nedan. Jaget är i cirkeln i mitten där den blåa cirkeln är det jag är medveten om. Detta skapas av ens genetiska arv, miljön och ens egna val. Cirklarna till vid sidorna illustrerar självbilden, dvs. så som jag tror att jag är och hur jag tror att andra ser mig.



Modell 17⁽⁶⁸⁾

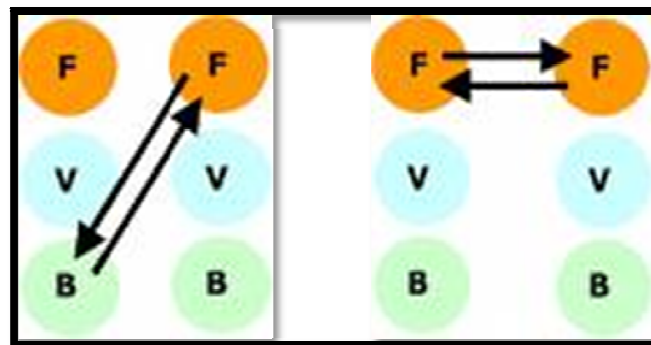
⁶⁷ Modell 16: Komfortzon, Roy Olofsson

Är det ett stort spann mellan hur man känner sig innerst inne och vad man försöker visa utåt så blir det som på bilden, väldigt långt mellan de olika cirkarna. Detta är väldigt stressande för en individ och utbränningen kommer slutligen. Utveckling handlar också om att föra samman dessa tre cirklar dvs. vara medveten om hur man är och våga visa det utåt, samtidigt som man ändvänder en så stor del av sitt potential som möjligt, enligt Modell 16.

”Om så är jag så provocerande och säger att få har gjort några egna val före 30 års ålder. I den bemärkelsen att de verkligen är ens egna.”

Roy nämner även psykosyntesen och brytpunkten mellan jaget och det som verkar vara det kollektiva medvetandet eller ens syfte och mening. Det blir ytterligare en dimension till utvecklingen där det handlar om att göra det som är meningsfullt. I modellen ovan skriver Roy mening och lägger det till viss del bortom det egna jaget. Utveckling blir därmed också att sträva efter det som är meningsfullt.

Roy poängterar att utveckling inom ledarskap handlar mycket om mötet med andra människor, och beskriver en interaktiv modell med ursprung från transaktionsanalys (TA). Modell 18, nedan, beskriver individens tänkande i tre nivåer av varande. Det är barnet, vuxen och föräldrar. Och föräldern kan vara kontrollerade eller vårdande. Och barnet kan vara det anpassade eller det spontana/rebelliska barnet.



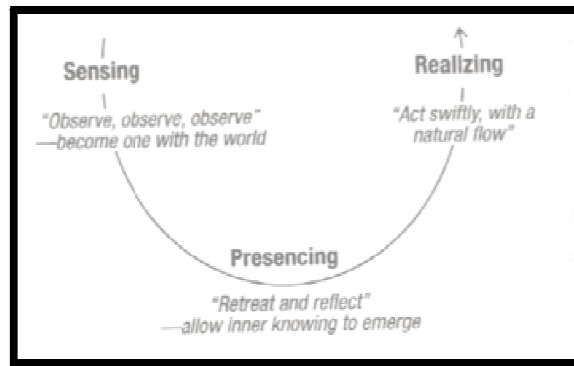
Modell 18⁽⁶⁹⁾

Det ideala inom ledarskapssammanhang är att man pratar som vuxen till vuxen, förälder till förälder eller barn till barn. Men tyvärr kommunicerar vi ofta mellan förälder och barn där exempelvis en tar rollen av kontrollerande förälder och en annan av det rebelliska barnet. Då blir kommunikationen mindre konstruktiv så det gäller att medvetandegöra dessa mönster hos sig själv och försöka balansera ut dessa. Roy verkar se det som att det handlar om att medvetandegöra och inkludera de olika alla delarna av sig själv, men också inse att vi är beroende till viss mån av vår kontext och omgivning. Bl.a. nämner Roy Belbin Team Skills som handlar om att personer tenderar att ta olika roller i en grupp som slutligen kommer att påverka gruppens prestation. De verkar handla om att jobba både på det individuella planet, gruppnivå och organisation samtidigt och där är det olika processer och olika modeller som är mest användbara.

⁶⁸ Modell 17: Verkligt Själv mot självbild och andras bild, Roy Olofsson

⁶⁹ Modell 18: Transaktionsanalys – förälder, vuxen, barn.

Roy pratar också om att bli medveten om sitt inre barn och göra en resa till det som man kanske har trängt undan för att lösa gamla konflikter och på så sätt frigöra energi. Ett annat perspektiv som tas upp kommer från Precense (Senge 2008), Modell 19, nedan. Modellen med U-et, handlar enligt Roy om att skapa medvetenhet genom att först observera fullt ut, sedan dra sig tillbaka och reflektera för att förstå och agera på det. Roy nämner hur viktigt det är med närvaro och meditation, för att kunna utvecklas fullt ut, något som ofta glöms bort men finns med i Senges modell.



Modell 19⁽⁷⁰⁾

Utvecklarens roll är att arrangera ett flöde, en process som skall hantera områden och frågeställningar som man kommer överens om på förhand. Roll innebär att bygga ett klimat och relationer i gruppen så de alla kan lära sig optimalt. Tanken är tydlig, man skall komma ut mer medveten, mer kreativ och mer komfortabel. Och dessa tillstånd kommer ur en process som är intensiv och utmanande för deltagaren.

"Känner du frustration? - Se upp, utveckling pågår!"⁷¹

4.6 Encourage och Mats Eklund

Från företagets hemsida

Our Vision: Identify, initiate and develop high performers, professionally and privately, simultaneously increasing their contribution to an employer.

Our Methodology - H.O.P.E.™:

- *Honesty – Current situation and desired outcome.*
 - *Active change requires your awareness.*
 - *How clear is your vision? How well do you fulfill it?*
- *Options – pathways and resources.*
 - *There are many ways to reach a compelling vision.*
 - *What choices can you create? Who can help you?*
- *Persistence – obstacles and action plans.*
 - *Success requires action and conviction.*
 - *How committed are you? How will you deal with setbacks?*

⁷⁰ Sensing, Presencing, Realizing, Senge, 2008

⁷¹ Roy Olofsson, IFL

- *Encouragement – challenge and support.*
 - *Major change requires energy and courage.*
 - *Who challenges you? Who sponsors you?*⁷²

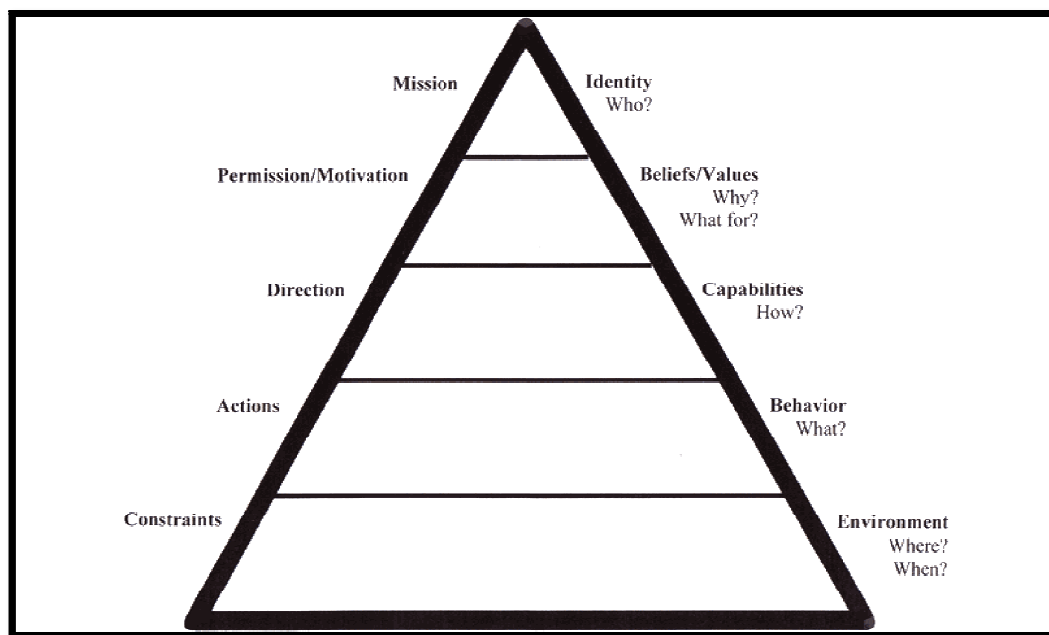
4.6.1 Mats Eklund - VD

Enligt Mats Eklund förutsätter ordet "utveckling" att det finns mycket mer inom en människa än vad andra eller till och med hon själv är medveten om och som går att "veckla ut". Det finns flera steg i en utveckling. Det första är att se något nytt. Det andra är att testa det och sen handlar det om att reflektera över det och vad man själv vill. Ska man åstadkomma något så måste man slutligen jobba på beteendenivån "då det är där allt händer", som Mats uttrycker det.

Enligt Mats går det att de på utveckling på många olika sätt. Han refererar till både Jung som pratar om att dras till de egenskaper som man saknade i sin ungdom och Erik Erikssons åtta olika steg eller kriser som alla måste ta sig igenom⁷³.

*"Sen gäller det att inte trampa på stället. All utveckling handlar om att engagera nya neuroner så man får inte fastna i något, vad det än är. Då trampar man bara vatten och kommer inte vidare."*⁷⁴

Mats visade nedanstående Modell 19 och påpekade att olika individer kan "sitta fast" på olika nivåer. Om någon vill åstadkomma en förändring i sin kontext, exempelvis flytta till ett större hus eller ha fler vänner och fokuserar på den nivån, går det inte alltid att gå på en högre nivå och fråga vad i individens identitet som driver denna vilja till förändring.



Modell 19⁽⁷⁵⁾

⁷² www.encourage.se

⁷³ Se teoriavsnitt 3.6.5 Mognad och olika stadier

⁷⁴ Mats Eklund, Encourage

⁷⁵ Möjliga nivåer för utveckling

Dock verkar det vara fördelaktigt att jobba en nivå högre upp än var individen sitter fast i sitt problem, för att kunna komma med andra perspektiv och få hävstång på andra områden. Är det möjligt så ska man gå så högt som det går i denna pyramid då en förståelse eller förändring i det övre lagret påverkar alla lager som ligger under denna. Av samtalet med Mats framkom också att utveckling innebär att medvetandegöra ens avsikter och skapa kongruens på alla nivåer.

När vi pratar om huruvida det finns fasta utvecklingssteg så tar Mats visst avstånd från de teorier som försöker sätta en individ på ett visst stadium. Mats tar Maslows behovstrappa som ett exempel och menar att individen rör sig i vågrörelse genom denna snarare än att denna är på en viss nivå.

Samtidigt framhåller Mats att det kan vara bra att fundera på om det finns någon annan som har uppnått det man vill och sen helt enkelt att härma den människan. Där kan Maslows fallstudier om självförverkligade individer vara intressanta.⁷⁶ En gemensam nämnare för dessa är bland annat att de hade perioder av aktivitet och perioder av reflektion.

Mats använder personlighetstest som utgångspunkt för sina samtal men menar att det är viktigt att inte rama in en individ i dessa. Personlighetstest kan användas för att medvetandegöra hur en människa ser på sig själv. Detta är alltid en begränsning, inramning eller box som en individ sätter sig själv i och sen gäller det att gå bortom den, menar Mats.

Det är också viktigt att förstå att vi skapar vår egen bild av verkligheten och vad utveckling är beror till stor del på vår definition av denna. Många gör det väldigt svårt för sig själva genom att ha en väldigt snäv definition av framgång. Detta kan ske omedvetet men senare har individen svårt att ta sig vidare då den har ramat in sig själv och utveckling för snävt.

Han tycker dock att många är fast i myten om att alla kan bli vad som helst. Det tycker inte han är sant då vi alla har begränsningar och har dessutom gjort vissa val som redan ger oss en riktning. Det handlar om att inse dessa begränsningar och lägga ribban på en rimlig nivå.

När vi kommer in på mer filosofiska frågor med grundantaganden för människan och utveckling säger Mats lite överraskande:

”Det handlar om att välja vad man tror på! Jag VÄLJER att tro på det som gör det möjligt för mig att skapa maximal nytta för personen som sitter framför mig. Exempelvis väljer jag att tro att alla människor har en stor inneboende potential och att varje stund kan vara transformerande – även om det är bara är för ett enda möte.”⁷⁷

⁷⁶ Se teori 3.6.4 Egenskaper hos självförverkligade individer enligt Maslow

⁷⁷ Mats Eklund, Encourage

5. Analys

Den första delen av analysen kommer att behandla empirin främst med Monica Lees teori och dilemman som verktyg men även ta hjälp av andra teorier som kommit fram i arbetets gång. Vi kommer också att föra en allmän reflektion och analys av de perspektiv och teorier som framkommit i arbetets gång för att se hur olika grundantagande och teorier förhåller sig till varandra.

Därefter kommer vi ta ett bredare och även mer spekulativt grepp i den ”utökade analysen och problematiseringen” där vi kommer att undersöka vilka dimensioner av utvecklingsbegreppet som går att utläsa från det insamlade materialet med hänsyn till samtliga perspektiv och teorier som framkommit i arbetets gång.

Dessa förslag på dimensioner, som vi ansett vara centrala för att förstå begreppet utveckling, blir också vårt resultat som sammanfattas i punktform.

5.1 Teoretisk analys

Texterna från alla företags hemsidor visar på att utveckling används som ett vedertaget begrepp men få specificerar vad som menas med utveckling eller ens vilka områden det rör. Detta visar på behovet av en definiering, och Monica Lees modell skulle kunna ses som ett steg i denna riktning. Skulle man kunna enas om en form av identifiering av synen på utveckling, samt marknadsföra den egna synen mer explicit skulle konsumenterna kunna välja med mer information bakom sitt beslut. Även om kriteriet för perfekt konkurrens, att alla aktörer på marknaden har perfekt information, alltid är ovanligt att uppleva så skulle mer utförlig information om tjänsten vara möjligt att uppnå. En nödvändighet för detta är att börja identifiera vilka olika syner som egentligen finns bland ledarskapsutvecklarna på marknaden.

5.1.1 Karl Fernström – Academic House

Enligt Monica Lees modell skulle vi betrakta Karl Fernströms synsätt närmast med Shapingperspektivet, då han visar på hög tro på att man kan påverka eller utveckla en individs beteende till något nytt, och som bättre passar in i sammanhanget. Det är även med hänsyn till organisationen som utveckling definieras. Samtidigt finns det element av Emergentperspektivet där individen ses som en del i en grupp och utvecklas i sin kontext, genom tid, men även Maturation- och Voyageperspektiv då Karl pratar om att det finns vanliga hinder eller problem på vägen som de flesta stöter på samt att i vissa kurser så handlar det om att hitta sin personliga stil och utgå från denna. Sammantaget visar det på Lees tes, att det knappast bara är ett enda perspektiv som utvecklare använder sig av, även om det finns en starkare koppling till vissa perspektiv.

I sin helhet verkar dock Shapingperspektivet på ett relativt bra sätt beskriva Karl Fernströms och Academic Houses syn på utveckling. Det finns olika förmågor som en individ kan utveckla och som är viktiga för fungera bra i en grupp och nå uppsatta mål. Det är möjligt för individen att utveckla dessa beteenden och på så sätt skapa högre nytta för organisationen och samtidigt utvecklas på ett personligt plan.

När det kommer till riktningen i synen på utvecklingen så kan man anta att de uppsatta och definierade målens syfte är just att skapa en tydlig riktning, i linje med det som gynnar organisationen. Skills och Egenskaper blir centrala med fokus på att agerande, alternativa sätt för att nå bättre resultat. Monika Lee menar att när företaget ses som kund måste utvecklaren vara

resultatorienterad i sin praktik, för att få legitimitet och kunna visa på vilket värde man bidrar med i praktiken, vilket är tydligt i detta fall.

Gällande Lees olika dilemman är det även uppenbart att utvecklaren har ett visst ansvar utifrån Shapingperspektivet, att lotsa individerna genom terrängen och tillsammans komma fram till relevanta mål. Samtidigt utgår utvecklaren, i detta fall, från individens självskattningar och därmed från individens subjektiva uppfattning av sin förmåga, vilket också visar på en mer interaktiv och aktiv människosyn. Målen skall dock definieras med hänsyn till organisationens behov och önskemål gällande individens prestation, vilket gör att utvecklaren måste ta hänsyn till flera intressenter och balansera mellan dessa.

Detta blir en högst intressant balansgång som vi tyvärr inte har haft möjlighet att undersöka närmare i praktiken (till skillnad från Trollestad). Trollestad lyfter fram motsättningen mellan den individualistiska synen på människan och den sociala determinismen som uppstår genom att individen blir reducerad till ett instrument för företagets resultat. Samma dimension återfinns hos Hofverberg & Rothpfeffer som lyfter fram balansgången mellan de tekniska och de sociala aspekterna i ledarskap. Men behöver dessa stå i konflikt med varandra? Kan de inte gå hand i hand, vilket också blir definitionen av positiv utveckling, som Karl menar, eller kan de två dimensionerna verka på olika nivåer parallellt? Vi lämnar dessa frågor nu och tittar närmare på dem i den utökade analysen.

Gällande Lees Dilemman - Makt och Manipulering av sociala konstruktioner - blir det extra tydligt att dessa dilemman existerar då utveckling definieras tydligt och individen ses ur ett grupperspektiv. För det första begränsas individens makt att själv definiera sin utveckling då den kommer att ses relativt gruppen och dess krav och förväntningar. Även utvecklarens makt är härmed i viss mån begränsad då individen är en produkt av en större helhet som måste tas hänsyn till, samtidigt som utvecklarens sociala konstruktion kan påverka hur denna helhet ser på utveckling. Ett relationsbaserat utvecklingsperspektiv tar plats från det annars något förenklade Shapingperspektivet. Dessa resonemang utvecklas nedan:

Utvecklaren har i detta fall en viss makt att påverka vilka utvecklingsfaktorer som i första taget mäts och utvärderas, vilka av dessa en person skall fokusera på och hur dessa skall arbetas med rent praktiskt. Samtliga dessa antaganden kommer att påverka deltagarens syn på vad utveckling är och hur denna bör agera för att utvecklas, även om inte i det konkreta fallet, så genom sociala konstruktioner och därmed den generella synen på utveckling. Samtidigt måste vi komma ihåg påverkan från organisationen, där individen jobbar, på att både definiera och utvärdera dess utveckling och bestämma huruvida det var en lönsam affär eller inte i sin helhet. Självfallet har även individen en subjektiv upplevelse av huruvida nytta har tillförts. Därmed blir det en balansgång mellan olika sorters påverkan från olika intressenter som tar oss tillbaka till Lees Emergentperspektiv på helheten.

Både Lee och Trollestad påpekar att liknande mekanismer till stor del styr utbudet på marknaden och Academic House är ett bra exempel på hur dessa olika behov kan tillfredställas genom bl.a. självskattningar före och efter utbildningen samt kvantifierade rapporter på beteendenivå.

Lees dilemma 3 - Osynliga förändraren, är mindre relevant i detta fall då utvecklingen definieras tydligt och med hänsyn till organisationens önsningar. Samtidigt går det att vända på dilemma 4 –

Utveckling mot sitt öde, och fråga huruvida avsaknad av utmaning och ifrågasättande av organisationens nuvarande normer de facto hindrar verklig utveckling?

Det för oss direkt in på frågeställningen huruvida en väl definierad förändring som samtliga parter är överrens om är positiv kan egentligen vara negativ för individen eller gruppen. Detta påstående separerar subjektiv från intersubjektiv eller objektiv utveckling, plockar fram utvecklingens olika objekt (individ, grupp och organisation), samt ställer frågan huruvida vertikal utveckling är möjlig, separerat från den horisontella. På det mer abstrakta planet kommer vi att återkomma till alla dessa teman men här kan vi konstatera att utveckling i detta fall verkar ses som en horisontell process som är subjektivt definierad. Exempelvis passar inte Kohlbergs modell särskilt väl in i den beskrivning av utveckling som Karl hänvisade till, där individens förmåga att åstadkomma resultat för organisationen definierar utveckling. Detta tyder på att även de blandar Maturationperspektiven med Elliot, och Wilber inte får någon större vikt här. Inte heller de emotionella aspekterna såsom i Golemans modell omnämns, annat än som Skills eller färdigheter, relevanta för en prestation.

Ska vi använda Claes Trollestads begrepp och modeller så handlar utveckling enligt Karl mest om moralisk trovärdighet och ansvar, med tyngden på beteende. Strategierna som används är mest individuellt-tekniska med fokus på vad kan göras annorlunda, alternativt kollektivt-tekniska som innebär ett strukturbyggande för att uppmuntra ett visst beteende. Därmed finns viss social determinism, även om denna existerar parallellt med en aktiv människosyn. Utvecklingen rör sig i det psykologiska och sociala domänen med lite eller ingen fokus på de existentiella frågorna eller de ideologiska individuella eller kollektiva strategierna. Det är också tydligt att utvecklingsbegreppet har sitt centrum i beteende och i systemsfären snarare än i identitet och livssfären.

En faktor som inte får glömmas är att Academic House främst fokuserar på kortare kurser, vilket i viss mån begränsar valet av perspektiv på utveckling, då identitetsfrågor kan tänkas vara mer tidskrävande för deltagarna.

5.1.2 Henrik Lannerhjelm – Third Point Group

När vi applicerar Monica Lees modell på intervjun med Henrik Lannerhjelm blir det tydligt att två perspektiv är dominerande. Det första är Voyageperspektivet där det är tydligt att varken utvecklarer eller individen vet var man är på väg eller kommer att hamna under utvecklingens gång. Denna vy kompletteras med antagandet att det finns en fast men okänd kärna hos individen som denna skall upptäcka. Det andra perspektivet är Maturation där det finns tydliga utvecklingssteg och nivåer som individer rör sig inom. Utvecklarer kan se hur långt en individ har kommit i sin utveckling och hjälpa den vidare eller att anpassa kontexten efter där denna är just nu.

Henrik verkar vara öppen även för Shapingperspektivet när det kommer till Skills, Kunskap och mer beteendeorienterade frågor där det går att definiera slutmålet men påpekar att man måste jobba på alla nivåer för att få hävstång i utvecklingen. Precis som i resonemanget ovan med Karl Fernström blir Emergentperspektivet gällande oavsett utgångspunkt och relativ fördelning mellan de andra perspektiven, om man som oss använder sig av en socialkonstruktivistisk ansats. Dock är det inget perspektiv som Henrik själv tar upp explicit.

Det är också väldigt tydligt att Henrik Lannerhjelm har en mycket snävare definition av begreppet utveckling än andra intervjuobjekt. Därmed väljer vi att fokusera mer på att analysera och försöka förstå implikationerna av detta perspektiv. Third Point Group:s (TPGs) inriktning verkar mer handla

om att jobba med den vertikala utvecklingen om man ser till vad Henrik fokuserar på när vi pratar om utvecklingsbegreppet. Kohlbergs moraliska utveckling, Targama & Sandbergs förståelsenivåer, Wilbers Integral Theory, Becks Spiral Dynamics och Jaques Strata, är alla användbara vid det vertikala utvecklingsperspektivet.

Exempelvis kan Elliot Jaques placering på olika Strata ses som en förutsättning för vissa andra teorier såsom Kohlbergs moral. Beck och Wilber behandlar mer emotionella mognadsprocesser och är kulturberoende, det handlar om att medvetandegöra det som finns inom en. Dessa perspektiv tyder på ett deterministisk Maturationperspektiv samtidigt som Sandberg och Targamas mjukare perspektiv på förståelse kompletterar denna vy, där nivåerna ses snarare som sociala konstruktioner av verkligheten. Vi kan nå högre förståelse genom att aktivt söka den och en social konstruktion kan förklara en mer eller mindre begränsad enhet. Den autonoma och aktiva människan finns därmed också med i denna bild som kan sammanfattas med att individen har begränsningar, mognar enligt vissa steg på olika nivåer och kan välja att själv maximera sin potential utifrån sin kapacitet och sin inre kärna. Det lämnar utvecklaren med en speciell roll som vi återkommer till senare i analysen.

Henrik verkar jobba utifrån individens värderingar och förståelse för att ändra inifrån ut, från kärna till beteende. Det går inte att definiera mål om individen ifrågasätter egna och organisationens värderingar. En intressant aspekt som kommer fram i intervjun är att Henrik säger att om de under processens gång finner att individens värderingar och strävan inte sammanfaller med företaget eller den rollen som individen har så tjänar båda parter på att individen byter jobb. Lee tar upp detta som ett dilemma men Henrik menar att det snare är en möjlighet att låta individen gå vidare om den ändå inte är motiverad, vilket ska gynna båda parterna och därmed är ett argument varför organisationen bör sponsra denna självupproriska process.

Enligt Trollestad jobbar Henrik med samtliga nivåer gällande moralist integritet som är: trovärdighet, ansvar, identitet och integration, även om fokus verkar tydligt ligga på identitet och livssfären. Människosynen är starkt aktiv på den normativa nivån samtidigt som vissa de teoretiska resonemangen visar på en social determinism. Individ kan och bör själv välja sin kontext och sina strategier, dock med hänsyn till sin inre kärna. Det finns klara paralleller till Maslows förverkligade individer som är kulturellt oberoende men ändå bra på att sätt sig in i andra människors perspektiv.

Henriks syn på utveckling dammar även av en vetenskapsteoretisk fråga som blir viktig här. Henrik verkar vid första anblicken inta en mer positivistisk syn på människan där det finns en ontologisk kärna, som går att identifiera, oavsett om en individ är medveten om denna eller inte. Därmed kan man påstå är människan inte är summan av sina sociala konstruktioner (även om denna tes i sig skulle kunna ses som en social konstruktion, från uppsatsens ansats). Dock verkar Henrik ha en mer nyanserad bild av verkligheten med inslag av fenomenologiska perspektiv på världen. Med fenomenologiskt perspektiv menas att människan enbart har tillgång till världen genom sina sinnen och måste därmed tolka den genom någon form av filter, eller sin förståelsenivå som Henrik uttrycker det. Därmed, även om en ontologisk kärna faktisk existerar, kan vi enbart uppleva denna genom våra sinnen och därmed vår nuvarande förståelsenivå, vilket också kan ses som en social konstruktion. Detta innebär inte att sociala konstruktioner är allt som existerar, då kärnan i allra högsta grad påverkar våra fenomenologiska upplevelser.

Förenklat kan vi tänka oss att det finns två nivåer hos varje individ, en mer inneboende och fysiskt verklig (ontologisk kärna) och en som är relaterad till individens nuvarande kunskap och

föreställningar (epistemologisk nivå) och som rör sig med konstruktioner av olika slag och av det egna jaget. Om en förändring sker på det kognitiva eller kunskapsmässiga nivån (epistemologiska) och vi kommer längre bort från vår ontologiska kärna kan det omöjligt kallas för utveckling och kommer på sikt också att ge sig till känna på olika sätt.

Ytterligare implikationer är att både på de ontologiska och de epistemologiska dimensionerna har individer olika kapaciteter, som är i viss form är givna men kan även mogna och utvecklas. Detta perspektiv väcker givetvis frågan om vad som är medfött och fast och vad som är föremål för utveckling, vilket vi kommer att återkomma till i den utökade analysen.

Även nyttan av utveckling blir ett spännande föremål för diskussion här. Till och börja med möjliggör axiomen för en hierarkisk utveckling en objektiv eller intersubjektiv definition av nytta då en högre förståelsenivå per definition ger mer nytta än en lägre. Därmed också en starkare processorientering till skillnad från att ha fokus på resultatet. Samtidigt är det tydligt att Henrik och TPG ser individen snarare än företaget som kund även om tanken är att utveckling ska gynna båda parterna. Då nyttan i detta fall inte definieras med hänsyn till företagets önskemål lämnar det utvecklaren och individen som ansvariga för definitionen av nyttan. Nyttan blir då subjektiv, vilket är en av de problem som Monica Lee pekar på med ett processorienterat perspektiv, såsom i Voyage eller Emergent.

Vidare är utvecklingen i viss mån deterministisk, där individen utvecklas mot sitt öde med en osynlig utvecklare. Även här kan man följa Lees tankar och fråga hur osynlig denna utvecklare egentligen är och huruvida denna inte egentligen påverkar genom manipulering av sociala konstruktioner. Här kommer Lees första dilemma in med utvecklarens makt och ansvar, men på ett helt annat sätt än tidigare. Genom att individer kan ligga på olika nivåer (objektivt) och utvecklaren har en bättre förståelse för dessa nivåer har denna alltså en väldig makt över individens uppfattning kring sin egen subjektiva kapacitet. Utvecklaren kan även ur ett socialkonstruktionistisk perspektiv skapa en syn hos individen på utveckling och sig själv som tydligt definierar också ens begränsningar. Henrik berör vid detta men menar i sin helhet att det inte går att förneka hur världen faktiskt ser ut (bortsett från hur vi väljer att se den) bara för att man inte gillar konsekvenserna av att människor är olika och kan ligga på olika nivåer. Kort sagt kommer återigen frågan upp om det är möjligt att ha en objektiv eller intersubjektiv syn på utveckling samt huruvida utvecklaren har ett positivistisk, socialkonstruktionistiskt eller fenomenologisk förhållningssätt till världen och kunskap.

5.1.3 Berit Friman - Dale Carnegie

Berit Frimans perspektiv på utveckling ligger närmast Shapingperspektivet, i Monicas modell och har många gemensamma nämnare med Karl Fernströms perspektiv från Academic House, varav vi inte kommer gå lika djupt på de resonemang som redan varit föremål för analysen.

Berits syn på utveckling var väldigt resultatorienterad och definitionen av utveckling kopplar starkt till Skills, Förmågor och beteende generellt. Dale Carnegie profilerar sig som väldigt praktiska och affärsmässiga, inriktade på ge efterfrågade resultat, vilka självfallet måste definieras. Då företaget oftast är kunden, definieras utveckling tillsammans med denna varav både Shaping- och Emergentperspektivet blir aktuellt med dilemman om expertens makt och påverkan genom manipulation med sociala konstruktioner.

Synsättet specificerar även en tydlig riktning på förändringen, man vet vad man vill åstadkomma, frågan är bara hur, och här kommer Dale Carnegies praktiskt formulerade principer in (se Appendix 4

för förtydligande). Dessa bygger på antagandet att alla människor är mer lika än olika, men ett dilemma som Lee tar upp är att individens egen identitet kan komma att offras för att skapa nytta för gruppen eller organisationen. Dock kan man fråga sig huruvida ett antal beteenden som leder till bättre resultat verkligen påverkar en individs identitet? Går det att särkoppla beteende på jobbet från ens privata sfär och vad händer om dessa kommer för långt från varandra? Sedan är frågan om nu identitet påverkas, huruvida det inte kan anses vara i positiv riktning då den agerar på ett sätt som skapar mer nytta och därmed skulle den påverkan vara av nytta även för individen. Dessa två frågor är större än vad man förs anar varav vi lämnar dessa för nu och plockar med oss dem till den utökade analysen.

Dale Carnegie också vill avdramatisera processen med att testa nya beteenden och själva begreppet utveckling. Bakgrunden tycks vara att de anser att det är det enklaste sättet att åstadkomma resultat i en organisation, vilket tyder på en tro att beteendemässiga förändringar är den snabbaste och enklaste vägen till utveckling. Oavsett bakomliggande orsak kan en individ välja att agera annorlunda i en given situation, mer konstruktivt eller produktivt i sammanhanget och därmed åstadkommer man utveckling. Det är också tydligt att utveckling ses som en horisontell process, snarare än efter vertikala nivåer. Med tanke på det praktiska fokus är det Maslows fallstudier på självförverkligade individer som ligger närmast Dale Carnegies principer. Även Daniel Golemans praktiska applikationer av emotionell intelligens är användbara men igen från ett utifrån och in perspektiv – dvs genom att ändra ett beteende så ökar man medvetenheten gradvis. KBT-modellen som Mats Graffman tog upp med ordningen Göra -> Veta -> Vara på lärande eller utveckling, verkar också ligga nära dessa perspektiv.

Utvecklaren har en viss maktposition i enlighet med Shapingperspektivet, men som tidigare nämnt är denna makt begränsad av att målen sätts tillsammans och organisationen har det slutliga ordet huruvida utveckling har skett eller inte. Ytterligare en påverkan som inte varit aktuell tidigare är att utvecklaren här kan skapa och upprätthålla normer.

Genom att lägga minimalt med vikt på det ideologiska och teoretiska, finns det enbart en implicit ideologi som utvecklaren proklamerar för och därmed kommer vi in på Lees andra dilemma gällande manipulering av sociala konstruktioner. Det finns en stark individualistisk och normativ ansats som säger att individen har makten att välja att annorlunda oavsett orsak till hennes tidigare agerande.

På så sätt åstadkommer man resultat även om man kanske inte kommer åt det underliggande problemet till det tidigare beteendet. Samtidigt kan det vara rimligt att resonera kring om det underliggande problemet inte påverkar beteendet på jobbet så ligger det heller inte i organisationens intresse att försöka påverka det. Samtidigt finns ett motsatsförhållande med den sociala determinismen som uppstår då man hävdar att visst beteende alltid leder till vissa resultat, något som ständigt återkommer både i vår uppsats och i Trollestads avhandling.

Enligt Trollestads språkbruk är fokus på moralisk trovärdighet och ansvar med utgångspunkt i högst individuella och tekniska strategier. Utveckling ses nästan enbart i termer av vad man åstadkommer prestationsmässig och socialt, det psykologiska och existentiella blir sekundärt. Det verkar inte som dessa faktorer ansågs oviktiga utan snarare att grundaren, Dale Carnegie hade hittat en effektiv metod att komma till rätta med beteendemässiga förändringar som gav resultat och därmed fokuserade man inte på de psykologiska och existentiella frågorna. Därmed blir systemsfären central i relation till andra grundantaganden och viss instrumentell och deterministisk syn kan utläsas i de

implicita teoretiska antaganden då både visst förutbestämt beteende har en koppling till resultat och det finns förutbestämda eller i vilket fall existerande principer som fungerar på alla. Efter denna sammanfattning frågar vi oss, om den sociala determinismen inte är en förutsättning för mänsklig interaktion, som har viss förutsägbarhet och många gemensamma känslorelaterade mönster?

5.1.4 Mats Graffman – HumaNova

Om vi utgår från Monica Lees modell verkar Mats Grafmans syn på utveckling ha mycket gemensamt med Voyageperspektivet. Vi finner många aspekter som leder oss in på ett upptäckarperspektiv, där expertens roll handlar om att hjälpa individen att hjälpa sig själv, utan att veta vad mål är eller påverka denna åt något håll. Även Emergentperspektivet tycks vara representerat då Mats pratar om att gruppen har samma medvetenhet och historia och därmed påverkan på individen och dess utveckling. Dock verkar det för en individ i gruppen handla om att komma bort från kontexter som påverkar ens själv i oönskad riktning och välja social kontext. Alternativt att jobba medvetet med gruppens utveckling vilket är svårare ur ett Emergentperspektiv och tangerar istället Shaping.

Även om HumaNova och Mats Graffmans perspektiv generellt passar bäst in inom Voyage ramar verkar de konkret också jobba med Shapingperspektivet för att lösa vissa konkreta problem när det är aktuellt. Dock är detta mer ett komplement snarare än grundsyn på hur utveckling bör ske, han är väldigt tydlig med att det inte går att hitta någon best practice som stämmer in på alla individer, inte ens när det kommer till beteende.

Mats menar också att Maturationperspektivet kan vara användbart för att förstå mänsklig utveckling på en mer aggregerad nivå men att det snarare kan vara ett hinder att använda detta på en individ och då vänta sig utveckling enligt vissa nivåer eller i en viss riktning. Det är ett intressant perspektiv då det visar på skillnader mellan utvecklarens perspektiv objektivt eller intersubjektivt – mot metod och praxis med varje individ. En spännande skillnad som innebär att det är möjligt att särkoppla hur man ser på utveckling generellt och vad man tror är bäst att se det som för att individen skall utvecklas på ett optimalt sätt.

Kohlbergs modell kan alltså vara sann på gruppnivå men är inte användbar på det konkreta planet när man jobbar med en individs utveckling. Nyttan för individen lyfts därmed fram snarare än det intersubjektiva/objektiva perspektivet. Det finns också många paralleller till Daniel Golemans modell om emotionell utveckling då Mats pratar mycket om vikten av att bli medveten om alla sina känslor, positiva som negativa, kunna hantera dessa och balansera sina delpersonligheter genom att låta viljan släppa fram dessa på ett lämpligt sätt. Det är viktigt att inkludera och balansera olika områden, fysiska, psykiska, själsliga. Det står klart att livssfären står i centrum med starka humanistiska värderingar och stöds i detta fall av genomarbetade teoretiska modeller.

Det är även tydligt att Mats Graffman och HumaNova ser på utveckling med utgångspunkt från en individs medvetenhet om sig själv och sin innersta, faktiska kärna. Återigen blir det två olika nivåer, hur individen är innerst inne (ontologiskt) och hur den tror att den är (epistemologiskt). Exempelvis är denna medvetenhet central till skillnad från en metod eller vissa principer som sedan kan skapa resultat och medvetenhet därefter. "Bli den du är", som är företagets slogan, visar också på detta perspektiv att vi inte alltid är medvetna om vad som finns inom oss och om vår inneboende potential, som finns där sen innan. Individen ska kunna svara på frågan vem är jag? innan man går vidare för att definiera var man vill röra sig eller förändra, när det kommer till utveckling. Först vara,

sen göra, sist veta. Det visar också tydligt på att det inte finns någon känd slutpunkt varken för utvecklaren eller för individen i början av denna resa och att utgångspunkten är ens identitet.

Det blir igen aktuellt med Lees olika dilemman, främst då rörande den osynliga utvecklaren och manipulering av sociala konstruktioner. Dels påverkar utvecklaren personen genom sina sociala konstruktioner och dels genom att ta plats och på olika sätt blanda sig in i utvecklingsprocessen även om det inte är avsikten. Samtidigt kan man argumentera för att utvecklarens sociala konstruktioner spelar mindre roll om man tror att det finns en faktisk kärna i varje individ och utvecklaren hjälper individen att komma närmare den. Dock kan påverkan även göra att individen rör sig i "fel" riktning.

Samma problem finns inom Shapingperspektivet då även det används, men också frågan vilka områden är föremål för Shaping blir en viktig fråga. Oavsett perspektiv finns det ett ansvar hos utvecklaren, även om resan inte har ett bestämt slutmål. Det finns enligt detta perspektiv en riktning som bringar värde, även om värdet kan vara svårt att utvärdera, särskilt då Mats menar att även regression kan vara en del av utvecklingen. Här blir det deterministiska perspektivet återigen aktuellt och det är legitimt att fråga sig hur det är möjligt att utvärdera en utvecklarens insats med Voyageperspektivet? Om vertikala nivåer inte existerar, eller det inte går att använda dessa vid arbetet med individen går det kanske att finna hjälp i Erik Erikssons modell. Det finns stadier som vi inte med nödvändighet följer men vi når slutligen att antal dygder.

Enligt Trollestads begrepp ligger fokus här på moralisk identitet och integration och därigenom kommer både pålitlighet och ansvar in i bilden som en konsekvens av de första två. Det ges mycket utrymme för reflektion och ifrågasättande, men även programmen är några av de längsta. Det är också tydligt att fokus ligger på det ideologiska fältet, då både det individuella och kollektiva, beroende på om uppdragsgivaren är en individ eller ett företag. Dock släpps aldrig fokus och centrum från livssfären.

5.1.5 Roy Olofsson – IFL

Enligt Monika Lees modell verkar grunden i Roy Olofssons syn på utveckling bestå av ett Voyageperspektiv. Samtidigt finns Emergent-, Maturation- och Shapingperspektiven närvarande med gruppens påverkan på utveckling, stadier där individer kört fast och det konkreta och handlingsorienterade coachningen.

Roy och IFL verkar sträva mot att utveckla deltagarna till att bete sig medvetet och produktivt, i sin kontext, dock med en koppling till sitt inre. Modellen med tre cirklar implicerar att det finns en (ontologisk) kärna som vi inte alltid är medvetna om och därmed kan utvecklaren inte specificera en riktning eller sätta mål. Det gäller att sammanföra cirkelarna genom att skaffa sig större medvetenhet om sig själv och våga agera efter denna. Det finns både explicita och implicita paralleller till psykosyntesen i detta synsätt, där resonemang ovan, från intervjun med Mats Graffman, blir användbart gällande applikationen av Lees modell och dilemman (varav vi inte upprepar dessa igen).

Utöver detta tar Roy upp att utveckling innebär är att utöka sin komfortzon genom att identifiera sina rädslor, hitta rötterna till dessa och våga trotsa dem. Även detta synsätt påminner om diskussionen kring "Viljan" med Mats Graffman, där utvecklaren roll blir att lotsa individen till att medvetandegöra rädslor och steg för steg våga utmana sig själv. Emotionell utveckling blir väldigt viktig då Roy pratar mycket om rädslor som hindrar oss och hur vi hanterar dessa för att öka vår komfortzon. Precis som Daniel Goleman påpekar Roy att det gäller att vara stark både i huvudet och

i magen, vilket innebär att våga känna, vara medveten om känslan och kunna hantera denna på ett adekvat sätt.

Tittar vi på Kohlbergs perspektiv med vertikala utvecklingsnivåer så verkar Roy inte prata i termer kring nivåer, samtidigt som det finns ytterligare en dimension på utvecklingen som Roy kallar för mening. Detta ger ett djup till utvecklingen vilket gör att förutom mer medvetenhet, större komfortzon, emotionell utveckling och produktivitet så finns det ännu en dimension att ta hänsyn till. Denna verkade svår att definiera tydligt men handlar om syfte och riktning som delvis ligger utanför en själv, som Roy uttryckte det. Även det angränsar till det mer själsliga perspektivet som Mats Graffman pratade om och det går att se paralleller med Maslows fallstudier där samliga individer intresserade sig för de större frågorna i samhället och kunde se bortom egna behov och egoistiska önsknigar. Även Trollestads resonemang med existentiella ställningstaganden och meningssökande är lätt att applicera och får en tydlig plats i Roys syn på utveckling.

En interaktiv syn på utveckling gör sig gällande där individer kan falla in i roller inte bara beroende av tidigare erfarenheter men också på motpartens agerande, och Transaktionsanalys blir användbar. Utveckling blir att vara medveten om dessa olika jagtillstånd samt balansera dessa. Här finns det spår av alla perspektiv. Shaping där individen både kan forma sig som den önskar men också Maturation, där det är lätt att tänka sig olika stadier såsom enligt Erik Eriksson. Men även Voyage då individen från början inte är medveten om sitt inre och Emergent där dessa olika mönster hänger med vår generaliserade syn på relationer, men också beror på hur människor i vår omgivning reagerar och interagerar med oss.

Roy tog även hjälp av Peter Senges modell med Sensing, Presencing och Realizing. Det är en modell för hur utveckling sker där det först handlar om att bli ett med upplevelsen och öppna upp sig helt för denna. Sedan är reflektion viktig, men utifrån sin kärna – sitt verkliga jag. Först därefter kan man agera annorlunda. Återigen ett processperspektiv med fokus på identitet först och sedan handling även om Roy också pekar på vikten av att balansera detta med fokus på konkret agerande, coachning, tydlig målsättning och gruppdynamiska processer.

Flera nivåer framträder samtidigt, individ, grupp och organisation. Roy tar upp olika roller enligt Belbin, som är klart mer externt styrda om man ser till agerande om människosyn. Sammantaget visar det på en dualistisk världssyn där både vår självbild och vår inre kärna påverkar vad vi väljer för kontext, men även den sociala kontexten och gruppmedlemmarna påverkar vår självbild etc. Mitt i det hela så finns även en fri vilja och en strävan efter mening som går hand i hand eller är varandras motpoler. Lees dilemman flyter in i varandra där både ansvar och påverkan delas av individen, utvecklaren och gruppen, beroende på perspektiv.

Enligt Trollestads modeller ligger fokus primärt på de existentiella aspekterna, men även mycket på de sociala perspektiven då de finns med i samtliga modeller och tar stor plats i intervjun. Utgångspunkten är i det individuella och ideologiska fältet men samtliga fyra fält täcks av under samtalets gång. Roy lägger också mer tryck på de kollektiva och ideologiska aspekterna än de andra utvecklarna och verkar även ha ett starkare strukturperspektiv. Det fråntar inte att centrum ändå ligger på livssfären men systemsfären verkar leva mer parallellt, snarare än finnas med sekundärt. Perspektivet generellt är dock Är till Gör och inte vise versa. Även moralisk integritet blir explicit uttryckt här, då med fokus på just moralisk integration i relation till identitet.

Även det egna, fria valet togs upp i kontrast till arv och miljöpåverkan. Möjligheten att fatta verkligt egna val verkade höra samman med medvetenhet om hur ens arv och miljö har påverkat en och förmågan att trotsa rädslor och bryta sig fri från det förflutna. Detta går emot det deterministiska perspektivet i Voyage och sätter mer press på individen i utvecklingsprocessen då denna har ett val samtidigt som det som beskrivs som meningsfullt verkar dra i en viss riktning. Det går därmed att medvetandegöra sociala konstruktioner som gruppen och utvecklaren har skapat och aktivt välja var man ska röra sig. Samtidigt verkar det också finnas en tanke om en kärna inom individen som skulle göra det fria valet mer begränsat då det faller sig naturligt att röra sig mot denna kärna och vi har återigen Trollestads dilemma med en determinism utifrån det större perspektivet och en individualism utifrån individen.

5.1.6 Mats Eklund - Encourage

Mats Eklund utgår från att man ska veta vad man vill för att kunna utvecklas vilket antyder ett Shapingperspektiv enligt Lee. Skillnaden är enbart att Mats som coach uppmuntrar individen att själv definiera var hon vill röra sig och hon den ska utvecklas. Samtidigt menar han att det bara är en fördel om denna definition är inspirerad av en annan människa som har nått det som personen i fråga själv vill, för då kan hon enklare härma denna individ och antas då kunna nå detsamma.

Detta perspektiv tyder på att det inte finns inre kärna att ta hänsyn till utan vi kan utvecklas genom att härma andra individers beteenden. Människan skapar sin egen värld och de gäller att välja vilka kartor man använder sig av. Exempelvis är en medvetenhet att föredra om sin egen definition av framgång så att individen kan sträva mot denna medvetet och inte rama in sig för snävt.

Modell 19, med möjliga nivåer för utveckling är särskilt intressant, av flera anledningar. Trots att Mats har en väldig fokus på Shaping, även om det sker utefter individens definition verkar Voyageperspektivet, en resa utan given slutpunkt, användbart på de högre stadierna av pyramiden. Där måste individen själv klura ut vem den är, ens syfte etc., även om Mats kan hjälpa med frågor och andra verktyg. Samtidigt är det en klar fördel att ha specificerade mål och visioner som sedan definierar dessa insikter och konkretiserar dessa på de andra stadierna. Finns det ett motsatsförhållande i modellen där de högre nivåerna hänger samman med Voyage och de lägre med Shaping? Både Trollestad och Mats Graffman har liknande teoretiska modeller med en kärna (eller nivå) som består av identitetsrelaterat innehåll och kontext som sedan kan formas och specificeras, men hur förhåller sig dessa till varandra? Återigen, plockar vi med oss dessa svåra frågor och behandlar dem gemensamt i den utökade analysen.

Mats Eklund verkar ställa sig skeptisk till Maturationperspektivet, ur avseendet att klassificera individer in i olika stadier, samtidigt som han refererar till Erik Eriksson med vanliga kriser samt säger att individer kan sitta fast på olika nivåer, i Modell 19.

Vi tolkar det som att det finns generella stadier men alla behöver inte följa dessa och därmed måste utvecklaren ha en öppenhet för varje individ. De dilemman som dyker upp är självfallet utvecklarens makt och påverkan genom manipulering av sociala konstruktioner, perspektiv som tagits upp tillräckligt uttömmande i tidigare intervjuer, varav vi väljer att inte repetera dessa reflektioner.

Mats gav också exempel på Maslows fallstudier av individer som utvecklats maximalt och använde sin fulla potential. Därmed skulle det vara möjligt att härma deras beteende och på så sätt nå det dem har, eller helt enkelt utvecklas. För att problematisera kring detta påstående så är det svårt att veta vilket beteende som bara korrelerar med vissa egenskaper, vilket som är enbart en produkt av dessa och vilket som faktiskt driver det. Därmed kan det bli svårt både med kontroll av utvecklingen och med specificering av riktningen.

Enligt Trollestad finns nivåerna gällande existentiella, psykologiska och sociala faktorer tydligt i pyramiden, Modell 19, som Mats beskriver. Hur man arbetar varierar dock efter individen där det kan vara både på den individuella ideologiska och tekniska nivån. Vidare menar Mats att det finns mer hävstång i att gå från *Är* till *Gör* men det är långt ifrån alltid det är möjligt. Centrum ligger i livssfären med välmående i centrum men detta verkar kunna nås genom en övergång från *Gör* till *Är*.

5.2 Utökad analys och problematisering

I detta andra steg av analysen öppnar vi gränserna mellan intervjuobjekten för en övergripande analys. Bakgrunden för denna disposition är att Monica Lees teori visade sig inte vara tillräckligt uttömmande när det kommer till att påvisa skillnaderna i utvecklingsbegreppet hos våra intervjuobjekt och de teorier och modeller som utvecklarna hänvisade till lämpar sig inte för en metaanalys. Nedan kommer vi att problematisera utvecklingsbegreppet ytterligare och lyfta upp förslag på meningsfulla dimensioner som vi anser kan vara av intresse för att bättre förstå de olika perspektiven på utveckling som våra undersökningsobjekt har visat på.

Kategoriseringen av dimensionerna och ordningen i vilken de presenteras är skapad av författarna efter flera genomläsningar och diskussion av hela materialet. Den uppmärksamme läsaren kommer dock att upptäcka att vissa antaganden som presenteras tidigt är avgörande för möjligheterna att göra andra antaganden, dvs. ett logisk samband föreligger med både nödvändiga och/eller tillräckliga villkor mellan primära och sekundära antaganden. Andra dimensioner har ett psykologisk samband, där antingen ett antagande stödjer ett annat eller så finns ett ömsesidigt beroende mellan dessa två.

Därmed växer det fram en komplex och sammanhängande matris med olika dimensioner rörande synen på var ledarskapet eller påverkan vilar, vad utveckling innebär och hur denna kan tänkas ske. Koherens i matrisen blir till en knäckfråga för att skapa en helhetssyn kring utvecklingsbegreppet.

5.2.1 Objekt för utveckling – individ – grupp – organisation.

Denna dimension hänger mycket samman med frågan var ledarskapet eller påverkan finns och var utveckling bör ske. Det var exempelvis tydligt att vissa ledarskapsutvecklare hade ett starkt individuellt fokus medan andra såg individen mer som en del i en kontext, eller lyfte fram vikten av att stödja en utveckling hos individen genom att förändra strukturer i organisationen.

Vissa lyfte upp vikten av att skapa kongruens mellan dessa olika skikt och jobba på olika nivåer samtidigt. Det verkar också finnas en diskrepans i huruvida det går att använda samma teori, metod och verktyg för utveckling för att hantera de olika objekten. Självfallet blir utveckling olika till sin karaktär bero på var man letar.

Exempelvis kan det vara en individ som får ett annat perspektiv och börjar agera annorlunda, det kan också vara samma individ som byter grupp och därmed sker utveckling genom att gruppen får en annan dynamik eller så kan det vara organisatoriska strukturer som ändras och därmed skapar som skapar möjligheter eller problem. Utveckling kan självfallet ske på samtliga nivåer parallellt och därmed också motverkas eller förstärkas av parallella processer. Monica Lee tar upp denna dimension och för en diskussion om jagets natur och huruvida det är individen som har kontroll över eller är snarare en produkt av omgivningen.

Hur ledarskapsutvecklare ser på jagets konstruktion och dess förhållande till omvärlden kommer att påverka synen på vad som är det primära utvecklingsobjektet.

Vi vill nedan lyfta ytterligare några till synes bipolära satsar, som inte nödvändigtvis behöver stå i motsatsförhållande till varandra eller ens utgöra en dikotomi, men som visar på möjliga skillnader i perspektiv. Samtliga dimensioner nedan kommer att relatera till utvecklingsobjektet vilket skapar ett stort antal möjliga men ett mindre antal meningsfulla kombinationer.

5.2.2 Inre kärna mot social konstruktion

Denna dimension har redan berörts och diskuterats. I den ena extreman så har individen en ontologisk kärna som hon behöver identifiera och ta hänsyn till i sina val. Alla har en unik kärna och förändring av individens självbild och agerande kan ta en närmare eller längre bort från denna ontologiska kärna. Utveckling är per definition att bli fullt medveten om sin innersta kärna och våga agera i enlighet med denna.

Detta perspektiv ställs mot att alla människor skapar sin egen värld genom sociala konstruktioner och kan därmed förändras genom att återskapa sig själva, genom nya sociala konstruktioner. Det finns inget ontologiskt eller absolut att jämföra en förändring mot, även om resultatet av en förändring kan variera och därmed anses progressiv eller regressiv. Definitionen av utveckling definieras för varje gång beroende på syfte och kontext.

Denna dimension ger också vissa normativa implikationer där vi har att välja mellan att organisera omgivningen efter vår kärna eller anpassa oss efter omgivningen och vad som ger bäst resultat i den kontext vi befinner oss i. Vi återkommer till denna dimension när vi pratar om utvecklingens nytta.

5.2.3 Arv mot miljö – och utvecklarens roll

Denna klassiska dimension korrelerar till viss del med ovanstående men är formulerad på ett annorlunda sätt och har därmed andra implikationer. Många menar att kärnan inom en individ är något som finns i oss genetiskt och är därmed stabil medan andra påstår att vi har en ontologisk kärna men den är snarare en produkt av arv, miljö och möjligen också egna val om dessa ses som en separat enhet.

Denna fråga blir plötsligt en vidareutveckling från den förra dimensionen där den centrala frågeställningen blir huruvida denna inre kärna kan förändras eller är ett föremål för påverkan.

Rollen som ledarskapsutvecklaren har kommer att skilja sig betydligt beroende på ställningstagandet i ovanstående dimension. Om individen ses som mer stabil i exempelvis sina egenskaper så handlar

det om att ändra i kontexten eller i de ytligare skikten. En parentes är ett det finns en del forskning inom personlighetspsykologin som visar på att människor inte tenderar att ändras efter ca 20 års ålder när det kommer till personlighetsmässiga variabler – något som Henrik Lannerhjelm också refererade till.

Utvecklarens roll blir då att hjälpa individen att medvetandegöra denna ÄR och hjälpa denna att anpassa sitt agerande och/eller sin kontext därefter. På en organisatorisk nivå är det vanligt att man använder detta perspektiv då managementkonsulter byter plats på individer utifrån deras egenskaper och förutsättningar. Utvecklare som däremot tror att denna kärna kan utvecklas kommer att se utveckling annorlunda och då försöka påverka individen eller låta den själv utvecklas från denna kärna..

5.2.4 Skräddarsydd lösning mot best practice.

Till stor del beroende på dimensionerna ovan kommer utvecklare att antingen förespråka en unik utvecklingsväg för varje individ eller best practice inom vissa givna kontexter. Självfallet beror detta också på utvecklingsområdet i fråga (som vi strax ska beröra).

Antagandet att det finns en kärna gör det nödvändigt att erbjuda varje individ att hitta sin väg och implicit sitt sätt att vara på. Det förutsätter ju implicit att alla också är unika på vissa sätt och därmed måste utgå från detta. I annat fall finns det kanske vissa kulturella skillnader mellan sociala konstruktioner men dels är alla formbara och dels går det att hitta generella nycklar.

Samtidigt är det fler faktorer som inverkar på denna dimension och sambanden är komplexa. Mer fokus på gruppen och kulturen gör det möjligt att skapa ideal och förebilder, därmed också ett kulturellt best practice medan fri vilja och värderingsmässig individualism (enl. Trollestad) drar åt andra hållet.

5.2.5 Områden för utveckling hos en individ

Självfallet kommer det att variera mellan olika områden vad som går att utveckla och inte, var det rimligtvis kan finnas en ontologisk kärna och vad som är sociala konstruktioner, vad som är medfött, en konsekvens av ens miljö eller är ens egna val.

Långt ifrån alla ledarskapsutvecklare skulle säga att de aspirerar till att utveckla en individ på alla områden samtidigt som det tyvärr är knappt någon som specificerar exakt var deras fokus för utveckling ligger.

För en lekman blir det lätt förvirrande att läsa företagens hemsidor då utveckling kan uppfattas som ett vedertaget begrepp som inte behöver definieras trots att det kan handla om så många olika områden. Nedan har vi valt ut några exempel på olika områden för utveckling hos en individ, som vi fått fram genom att gå igenom vårt material:

1. *Kunskap (tillgång till information, förståelse)*
2. *Erfarenheter (skript från olika relevanta situationer)*
3. *Kognitiv kapacitet (förmåga att hantera komplexitet)*
4. *Emotionell mognad (värderingar, medvetenhet om sig själv)*

5. *Egenskaper (såsom personlighet, beteendemönster)*
6. *Skills (förmåga att hantera olika situationer)*
7. *Fysiska aspekter*
8. *Andliga/Själsliga aspekter*

Olika ledarskapsutvecklare har även olika definitioner på var en förändring måste ske för att det ska klassas som utveckling. Där menar exempelvis några att redan när det uppstår frustration så är det en undermedveten utveckling på gång, medan andra hävdar att trots att en individ har lärt sig något nytt så sker ingen egentlig utveckling förrän den personen börjar agera annorlunda och får fram önskade resultat.

Vi ber läsaren att ta med sig denna ovanstående flora av logiska kombinationer, för att föreställa sig den enorma variation och komplexitet som börjar visa sig kring utvecklingsbegreppet.

5.2.6 Okänd mot känd slutpunkt

Monica Lees dimension är av högsta vikt när vi ska gå vidare och förstå de nedanstående variablerna. Denna har tagits upp vid flera tillfällen varav vi inte går in på den djupare här. Vi ställer två frågor som vi ber läsaren begrunda; om det går att specificera en riktning för utvecklingen, inom vilka utvecklingsområden är det möjligt i så fall? Om det går att specificera ett visst utfall är det alltid önskvärt? Det beror självfallet på antaganden i de tidigare dimensionerna men även beroende på definitionen av nytta som kommer att behandlas nedan.

5.2.7 Vara mot göra

Oavsett om det är möjligt eller önskvärt att definiera slutmålet av en utveckling så kan vi fråga oss huruvida utvecklingen relaterar till ett beteende eller en inre kvalitet hos individen. Ovanstående utvecklingsområden (5.2.5) skulle kunna sammanfattas till en grov dimension – vara mot göra. Denna förenkling håller nere komplexiteten och gör antalet meningsfulla frågor hanterbart.

Empirin visar tydligt på att utveckling verkar ske på båda fronterna men hur hänger dessa samman och vilket kommer först? Flera ledarskapsutvecklare pratar om behovet av att balansera mellan dessa. Andra har starkare fokus antingen på beteende eller på identitet – förmodligen till viss del baserat på antaganden i de tidigare dimensionerna men det kan också bero på vilken metod man sätter sin tilltro till.

Tror man att det är enklare att ändra ett visst beteende och på så sätt åstadkomma utveckling eller finns det en större hävstång i att utveckla sin syn på varandet och beteendemässiga förändringar blir en konsekvens av denna utveckling?

5.2.8 Psykodynamik mot KBT

Denna dimension är egentligen bara en konkretisering av frågan som ställdes ovan. Många läsare lär ha uppmärksammat pajkastningen i media som pågår mellan psykoanalys och KBT när det kommer till vilken metod som är effektivast. Självfallet är det en grov förenkling med bara dessa två exempel och dimensioner på terapiform, men precis som Mats Graffman påpekade kan en metod påverka alla andra antaganden bakom utveckling. Här blir frågan om man skall gå från det konkreta till det

abstrakta eller vise versa. Observera att det inte är samma dimension som ovan då denna är instrumentell, medan den ovan är målet för utveckling.

Det finns ytterligare en flora av teorier och antagande bakom varför det kan vara bättre eller sämre att angripa problem eller utveckling från beteende eller identitet, varav vissa av dessa har framkommit i empirin. Förhoppningen är att denna uppsats ska kunna hjälpa en lekman att också kunna se förbi oenigheterna kring metoden och kunna se andra bakomliggande premisser som olika utvecklare medvetet eller omedvetet anammar.

5.2.9 Kort utbildning mot längre program

En viktig dimension som vi inte får bortse från är tiden, när vi ser på de olika synerna på utveckling. Vi har blandat olika perspektiv med allt från Academic House och Dale Carnegie som oftast har kortare utbildningar till IFL och HumaNova som har några av Sveriges längsta program. Kanske måste perspektivet på utveckling anpassas efter den tidshorisont som utvecklaren jobbar med. Att ha gott om tid är enligt Roy en förutsättning för att kunna jobba på en djupare nivå, med varat och med identitetsfrågor. Därmed är det inte sagt att det inte går att jobba från ett beteendeperspektiv under en längre tid eller att det skulle vara omöjligt att på kortare tid gå in i identitetsfrågor.

5.2.10 Överlevnadsguide mot sherpa

Rollen som utvecklare kan beroende på ett antal av ovanstående premisser antingen liknas med en "överlevnadsguide" eller "sherpa". Där överlevnadsguidens karaktär innefattar dess erfarenheter i att vandra på okänd mark, denna vet hur man undviker vanliga fällor och hur man skyddar sig själv. Denna vandrar med en individ i okänd terräng och det är en upptäckt för båda även om "överlevnadsexperten" har varit ute med andra individer tidigare. Ingen vet dock vad som kommer hittas. När det gäller rollen "sherpa" menar vi att individen vet var han vill ta sig, exempelvis till toppen av ett berg. Sherpan känner till berget och dess landskap och kan guida individen genom de bästa och snabbaste stigarna och lederna. Båda vet var man ska och vad man söker efter, frågan är bara kring den exakta vägen dit.

Ansvar för individen blir betydande i båda fallen. Det återfinns ett moment av styrning i båda fallen, då vi finner ett förtroendeförhållande mellan båda parter oavsett roll. Det viktiga blir att utvecklaren erkänner detta ansvar för att inte förlora etiken i sin praktik.

5.2.11 Vertikal mot horisontell utveckling

Att förändring är en förutsättning för utveckling är något som ingen kan förneka. Men vilka är de andra nödvändiga kriterierna? Det står tydligt att ledarskapsutvecklare har olika snäv definition på vad utveckling innebär och att den dessutom är kopplad till nytta.

I den vertikala synen på utveckling så inkluderar varje ny nivå av förståelse den gamla förståelsenivån och den nya är på så sätt mer komplex, omfattande och eftersträvansvärd. En utveckling till en högre förståelse ger därmed automatiskt nytta för objektet, oavsett om det är en individ eller grupp där förståelsen är kollektiv.

Alternativet är att det finns olika perspektiv på tillvaron, men dessa förhåller sig på en horisontell skala till varandra där inget i sig är bättre eller mer omfattande än något annat. Detta innebär inte att vissa perspektiv inte kan vara mer användbara eller belönande i vissa kontexter, dvs. ge större nytta och vise versa.

5.2.12 Utveckling i subjektiva, intersubjektiva eller objektiva termer

Vertikala utvecklingssteg förutsätter intersubjektiva eller objektiva mått på utveckling och därmed en mer positivistisk syn på verkligheten. Alltså måste det vara möjligt att särskilja individens subjektiva uppfattning av utveckling mot ett verkligt mått – objektivt eller intersubjektivt. Det gör det också möjligt att bedöma hur långt olika individer kommit i sin utveckling eller vilken kapacitet de har, bortsett från sina egna uppfattningar.

Detta är en även en viktig fråga när vi kommer till upplevd mot faktisk nytta hos objektet. Om en individ upplever att den har utvecklats behöver så inte vara fallet på en intersubjektiv eller objektiv nivå och vise versa. Alltså kan en individ röra sig sidleds, förändras, uppleva att den utvecklas utan att någon faktisk utveckling sker, på en intersubjektiv eller objektiv nivå.

Utveckling på den subjektiva nivån lämnar mer spelrum för olika antaganden där nyttan kan definieras av individen, utvecklare, organisationen, samtliga dessa eller ingen av dem.

5.2.13 Mål och medel

Är utvecklingens syfte primärt att skapa nytta för en individ eller för företaget där individen agerar? Ofta flyter mål och medel samman tack vare ett positivt laddat utvecklingsbegrepp. Det är dock legitimt att ställa frågan huruvida utvecklingen är ett mål i sig eller ett medel för någonting annat och för vad i så fall? Hur definieras nyttan av utvecklingen och av vem?

Nytta för individen skulle kunna vara välmående med livssfären i centrum. Hur individen definierar nytta kommer även påverka vilken sorts utveckling som kommer ses som eftersträvansvärd. Nyttan görs ofta kvantifierbar i nationalekonomi och man utgår från att subjektet skall försöka maximera denna. Men hur maximerar man välmående eller lycka? Vad blir utveckling då, från individens personliga nyttodefiniotion?

Varje individ har sin definition av nyttan eller målet med utvecklingen. Mats Eklund refererar till det som framgång medan Vitror Frankl, som Trollestad behandlar i sina sista kapitel, menar att det är mening som människan skall fokusera på, för att maximera sitt välmående och sin personliga utveckling. Enligt de vertikala teorierna kommer definitionen av nytta och det som är eftersträvansvärt att ändras för varje ny förståelsenivå som en individ når. Därmed blir också medvetandeutveckling viktigt för definitionen av utveckling. Utveckling är helt enkelt beroende av vilken medvetandenivå man är på.

Detta kan ställas mot systemsfären, med företagets perspektiv och affärsmässig nytta i centrum. Vad är utveckling för individen ur ett företagsperspektiv? Det kan handla om effektivitet och ledarskapsutveckling i praktisk bemärkelse, för att bättre kunna motivera och leda andra människor och därmed slutligen bidra till företagets ökade vinst.

Självfallet kan dessa olika nyttor hamna i konflikt med varandra men något som är mycket mer anmärkningsvärt är Trollestads tes att det blir allt vanligare att individer anammar företagets syn på utveckling och nytta och får därmed mer instrumentell syn på sig själva och sina medmänniskor.

Därmed blir systemsfären, som tidigare var ett medel för andra mål, ett mål i sig, något som påverkar stora delar av det moderna samhället.

6. Slutsatser och diskussion

6.1 Slutsatser

Utveckling är ett väldigt komplext begrepp och det är tydligt att det ännu inte finns någon konsensus i branschen vad utveckling innebär, vilka områden den ska beröra eller hur utveckling ska ske.

Utvecklarnas olika perspektiv har belysts i analysen medan problematiseringen täckte av frågeställningens andra del rörande vilka bakomliggande grundantaganden som kan ligga bakom eventuella olikheter i utvecklarnas perspektiv.

I slutsatserna vill vi sammanställa de dimensioner vi funnit att utvecklare kan tänkas ha olika grundantaganden om och som ter sig påverka deras syn på utveckling. Vi har valt att illustrera dessa dimensioner genom ett antal frågor. Genom att försöka besvara nedanstående frågor hoppas vi att läsaren kan medvetandegöra sina egna antaganden om utveckling och därmed få en djupare förståelse för vår frågeställning och problematisering.

1. Vilket är det primära objektet för utveckling: individen, gruppen och/eller organisationen?
2. Finns en inre kärna hos varje individ eller kan vi skapa oss själva som vi vill?
3. Om det finns en kärna, är den medfödd eller kan vi påverka och utveckla denna?
4. Har alla en egen utvecklingsväg eller finns det vissa "best practise" som alla kan följa?
5. Vilka olika områden för utveckling finns det generellt?
6. Kan vi definiera tydliga mål för utveckling och inom vilka områden i så fall?
7. Ligger fokus på att utveckla hur man ÄR eller vad man GÖR?
8. Vilken metod ska man sätta sin tilltro till?
9. Hur relaterar tid till utvecklingen?
10. Vilken roll har utvecklaren - att gå före och leda eller putta på bakifrån?
11. Finns det vertikala utvecklingsnivåer och inom vilka områden?
12. Finns det objektiva eller intersubjektiva mått på utveckling?
13. Vad är syftet med utveckling och vem definierar detta?

Genom att identifiera dessa dimensioner hoppas vi belysa några av huvudaspekterna bakom utvecklingsbegreppet. Vidare öppnar det upp för vidare forskning då det blir möjligt att genom mer specificerade frågor kategorisera och kartlägga olika ledarskapsutvecklingsprogram och uppnå en mer sofistikerad förståelse för utvecklingsmarknaden generellt och utvecklingsbegreppet specifikt.

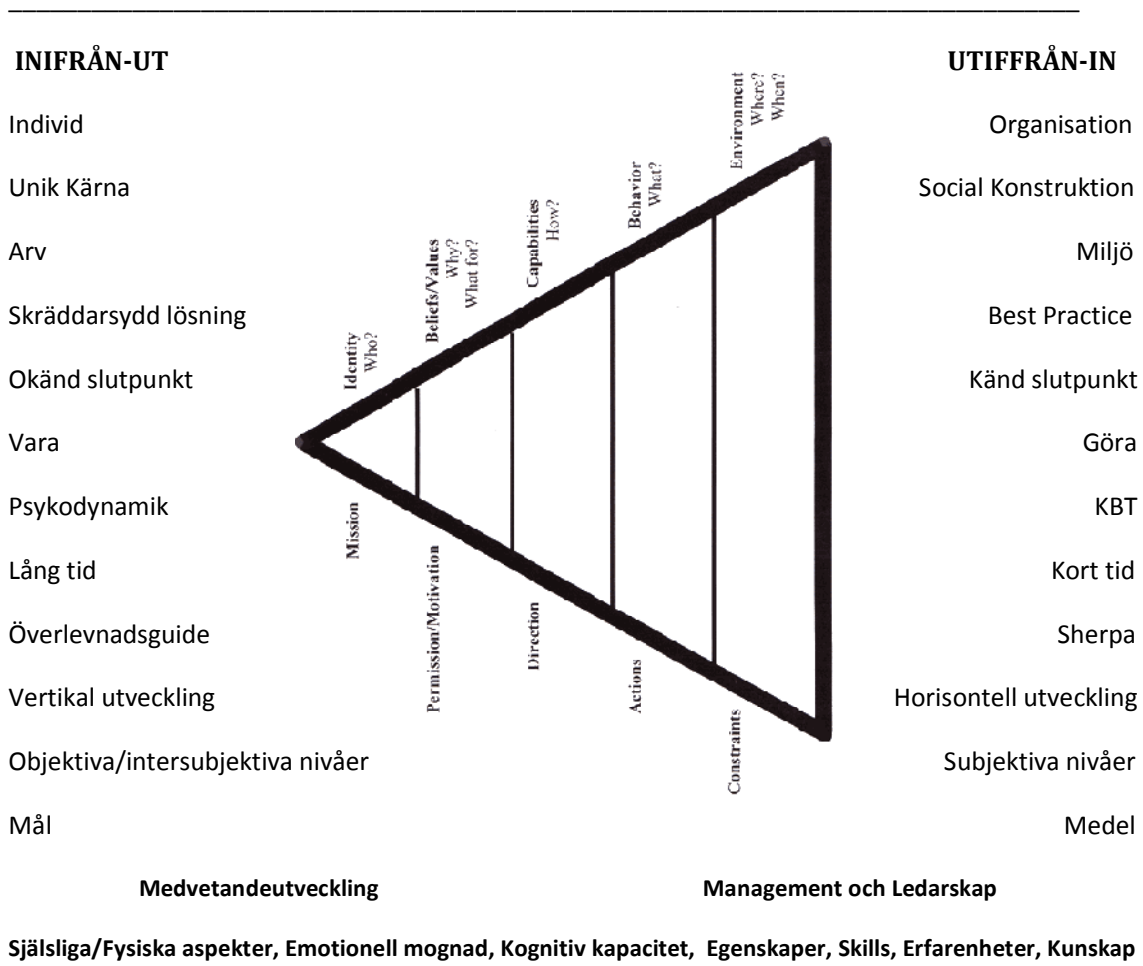
6.2 Diskussion

I diskussionen vill vi fråga oss själva huruvida dessa dimensioner egentligen kan ses utifrån olika abstraktionsnivåer och inte behöver stå i konflikt med varandra. Utveckling skulle då innebära att arbeta på flera plan, dvs. ett "både och" tänk, snarare än "antingen eller".

Vi provar att skapa en ny metadimension med variablerna: Inifrån-ut och Utifrån-in.

Inifrån-ut perspektivet innebär att organisera omgivningen efter sig själv. Abstraktionsnivån är som högst med tre dimensioner som starkt håller den samman: 1) en unik kärna, 2) fokus på varande och 3) okänd slutpunkt vid utveckling. På andra sidan finnes Utifrån-in perspektivet med: 1) Sociala konstruktioner, 2) fokus på beteende och 3) möjlighet att definiera slutpunkten.

Mitt i modellen finns de olika nivåerna som Mats Eklund pratade om, som visar på vilka skikt som kan finnas mellan dessa extremer. Längst ner har vi placerat in olika utvecklingsråden, men medvetandeutveckling längst till vänster och management och ledarskap på andra sidan.



6.2.1 Inifrån-ut

Utgår från individen, det djupaste varandet och identitetsperspektivet. Det finns en inre kärna som kan vara ärvd, vilket kräver skraddarsydda lösningar och utvecklaren kan omöjligt veta var utvecklingen kommer att ta individen. Metoden är tidskrävande och utgår från djupare perspektiv såsom psykodynamik eller andra former som har individens identitet i fokus. Utvecklaren är mer av en överlevnadsguide i okänd terräng. Det kan finnas vertikala utvecklingsnivåer och dessa skulle kunna vara av intersubjektiv eller objektiv karaktär. Utveckling är ett mål i sig och inte ett medel för någonting annat. Nyttan kan vara objektiv definierad utifrån den verkliga kärnan eller de objektiva/intersubjektiva utvecklingsnivåerna och är ett mål i sig. Utveckling här handlar främst om medvetandeutveckling.

6.2.2 Utifrån-in

Utgår från gruppen, kontexten eller organisationen. Individen kan utvecklas och anpassa sig efter det som är lämpligt i miljön. Människor är mer lika än olika varav det är möjligt att använda sig av best practice. När en individ ska utvecklas går det bra att definiera slutpunkten. Fokus ligger på beteende och förändring av beteende ses även som den bästa och säkraste formen för att utvecklas. Det är möjligt att ta till sig nya tankesätt på relativt kort tid och sedan gäller det att göra den nödvändiga förändringen i sitt agerande. Utvecklaren ses som en sherpa som känner till landskapet väl och kan visa en den snabbaste vägen till målet. All utveckling är horisontell och det finns inga högre eller lägre perspektiv. Det går heller inte att utvärdera utveckling på något annat sätt än enligt det subjektivt definierade. Utvecklingen är ett medel för något annat mål som man sätter upp och nyttan är subjektiv även om det kan finnas intressekonflikter även här. Utveckling handlar främst om management och ledarskap för att åstadkomma önskade resultat.

Denna modell kan vid första anblicken tyckas exemplifiera två stereotyper och ställa upp ytterligare en metadimension där polerna står i motsatsförhållande till varandra. Dock är vårt syfte med metamodellen att ifrågasätta huruvida ett sådant motsatsförhållande verkligen existerar. Vi frågar oss om det kan vara så att utveckling alltid har dessa två dimensioner och att det ena inte är helt komplett utan det andra samt att en koherens mellan dessa är vital?

Individer som ansågs vara självförverkligade enligt Maslow tog sig alltid tid till att både reflektera och agera. Peter Senges U-modell visar på samma insikt och de flesta utvecklare tar på ett eller annat sätt med båda dessa dimensioner i sitt synsätt och påpekar vikten av att jobba på flera olika plan. En munk fokuserar enbart på medvetandeutveckling medan den stressade chefen hela tiden gör mer än vad han/hon hinner bearbeta, vilket kanske gör att utvecklingen inte blir balanserad för någon av dessa.

Kan utveckling handla om att kunna balansera och integrera dessa två metadimensioner?

Metodfrågan blir plötsligt viktig igen då vilket håll denna balansering, integration eller koherens skapas ifrån blir viktigt – inifrån och ut eller utifrån och in. En viktig observation är att ingen av utvecklarna har menat att det är möjligt att ignorera den yttre verkligheten och bara leva efter de inre dimensionerna, i vilket fall inte i vår västerländska värld. Dock kan man tolka utvecklarna som refererar till dessa inre dimensioner att dessa handlar om en "double loop" som med nödvändighet

tar hänsyn till det yttre, men går även in till kärnan och sen ut till det yttre igen, i kontrast till att enbart gå utifrån och in.

Ovanstående diskussion återfinns idag bland annat inom pedagogiken där exempelvis kreativitetsforskaren Ken Robinson menar att varje människa har olika inre element som lärare eller utvecklare måste ta hänsyn till för att individen skall kunna nå sin fulla potential.⁷⁸ Återigen blir synen på utveckling, och de bakomliggande antaganden för denna, avgörande för vilken typ av utveckling vi eftersträvar och hur vi tror att den är möjlig att nå.

6.3 Slutord

Slutligen vill vi gå i Habermas och Trollestads fotspår och lyfta fram vikten av ett kritiskt kunskapsintresse för dessa fundamentala livsåskådningsfrågor. Genom att ha en öppen och nyanserad dialog kring både värdemässiga och teoretiska grundantaganden kan spänningarna mellan olika sfärer och perspektiv bli till drivkrafter för förnyelse och utveckling.

Trollestad skriver i *"Människosyn i Ledarskapsutbildning"*:

"Kompetens utvecklas inte av att färdiga paket av teorier och modeller serveras över ledarskapsideal och effektiva organisationskulturer. Kompetens realiserar individen själv när han/hon ges möjlighet att reflektera över sig och sin uppgift, och därur utveckla ett medvetet handlande. "

Alltså är reflektion och medvetet handlande nödvändiga komponenter för att utvecklas enligt Trollestad. Vi vill avsluta detta arbete med att uppmana våra läsare till vidare reflektion genom att hänvisa till två korta men tänkvärda klipp som knyter samman detta arbete som en inspirerande epilög:

http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html

http://www.ted.com/talks/lang/eng/alain_de_botton_a_kinder_gentler_philosophy_of_success.html

Genom att medvetandegöra våra gamla grundantaganden bakom utvecklings- och framgångsbegreppen och sedan medvetet välja nya, ändras vår världsbild och därigenom vårt agerande. Detta möjliggör ett medvetet agerande, samt en integration och balans mellan varat och gjort.

"Känner du frustration? - Se upp, utveckling pågår!"⁷⁹

⁷⁸ The Element – how finding your passion changes everuthing ,Robinson, K. (2009)

⁷⁹ Roy Olofsson, IFL

7. Referenser

- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Berger P.L & Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality – A treatise in the Sociology of Knowledge*, Clays Ltd, England
- Bryman, A. (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö
- Björkgren, D. (1986) *Företagsledarutbildning – en fallstudie*. Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet, EFI.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books
- Jaques, E., (1996). *Requisite Organization*, 2nd Ed, Gloucester: Cason Hall.
- Lundahl U, Skärvad P, (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Robinson, K. (2009) *The Element - how finding your passion changes everything*, Viking, New York
- Passer, M & Smith, R. (2001), *Psychology : Frontiers and Applications*, New York McGraw-Hill Companies Inc.
- Sandberg, J. & Targama, A.(1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press
- Senge, P. (2008) *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. New York: Free Press
- Trollestad, C (1994) *Människosyn i ledarskapsutbildning - en empirisk studie*. Uppsala Universitet. Teologiska Fakulteten.
- Trollestad, C (2003) *Existentiellt välbefinnande och moralisk trovärdighet*. Svenska Förlaget, Smedjebacken
- Wilber, K. (2000) *Integral Psychology*, Boston, Shambhala Publications

Webbreferenser:

The Memes, world views and realities:

<http://www.flickr.com/photos/kentbye/3924071342/sizes/o/in/set-72157622255211051/>

AQAL – An integral Map

http://klartraum.name/wp-content/uploads/2009/07/aqal_map_screen.jpg

the MEMES: worldviews and realities



TURQUOISE MEME
An elegantly balanced system of interlocking forces



YELLOW MEME
A chaotic organism forged by differences and change



GREEN MEME
A human habitat in which we share life's experiences



ORANGE MEME
A marketplace full of possibilities and opportunities



BLUE MEME
An ordered existence under the control of the ultimate truth



RED MEME
A jungle where the strongest and most cunning survive



PURPLE MEME
A magical place alive with spirit beings and mystical signs



BEIGE MEME
A natural milieu where humans rely on instincts to stay alive

Appendix 2 - Dale Carnegie – teoretisk fördjupning

Dale Carnegie är mer av en metodiker än en teoretiker då han i jämförelse med andra saknar en djupare förklaringsmodell eller analys bakom teorin. Dale Carnegie lade grunden för en utvecklingsmetodik som företaget arbetar efter än idag. Nyckelord för att utveckla en själv och andra är uppmuntran, motivation, självsäkerhet och målmedvetenhet. Dale menar att utveckling sker i relation till sina medmänniskor och lägger således fokus på interaktion med andra människor. Dale Carnegies mest kända bok heter "Hur man vinner vänner och inflytande". Detta är en sammanfattning av principerna i denna bok.

Fundamental Techniques in Handling People

1. Don't criticize, condemn or complain.
2. Give honest and sincere appreciation.
3. Arouse in the other person an eager want.

Six ways to make people like you

1. Become genuinely interested in other people.
2. Smile.
3. Remember that a person's name is to that person the sweetest and most important sound in any language.
4. Be a good listener. Encourage others to talk about themselves.
5. Talk in terms of the other person's interests.
6. Make the other person feel important - and do it sincerely.

Win people to your way of thinking

1. The only way to get the best of an argument is to avoid it.
2. Show respect for the other person's opinions. Never say, "You're wrong."
3. If you are wrong, admit it quickly and emphatically.
4. Begin in a friendly way.
5. Get the other person saying "yes, yes" immediately.
6. Let the other person do a great deal of the talking.
7. Let the other person feel that the idea is his or hers.
8. Try honestly to see things from the other person's point of view.
9. Be sympathetic with the other person's ideas and desires.
10. Appeal to the nobler motives.
11. Dramatize your ideas.
12. Throw down a challenge.

Be a Leader: How to Change People Without Giving Offense or Arousing Resentment

A leader's job often includes changing your people's attitudes and behavior. Some suggestions to accomplish this:

1. Begin with praise and honest appreciation.
2. Call attention to people's mistakes indirectly.
3. Talk about your own mistakes before criticizing the other person.
4. Ask questions instead of giving direct orders.

5. Let the other person save face.
6. Praise the slightest improvement and praise every improvement. Be "hearty in your approbation and lavish in your praise."
7. Give the other person a fine reputation to live up to.
8. Use encouragement. Make the fault seem easy to correct.
9. Make the other person happy about doing the thing you suggest.

Appendix 3: intervjuer med utvecklare

Karl Fernström – Academic House

Vi hade en relativt kort intervju med Karl Fernström (ca 2 timmar) och hans svar var tydliga och koncisa vilket gör det möjligt att sammanfatta intervjun med ett urval av kärnfulla citat och poänger. Karl hade inga specifika referenser på böcker eller teorier som rörde utveckling.

Positiv utveckling handlar det om att hitta förändringar som är eftersträvansvärda både för individen och för företaget (...). Och ju mer förankrade och specificerade tankarna kring denna förändring är desto bättre utveckling får man.

Vi jobbar på individnivå ur ett grupperspektiv. Ett av våra viktigaste ord är ändå resultatet så på så sätt försöker vi relatera individens utveckling till det som ger resultat i organisationen.

Första biten är att se var man står just nu. Sen kan det handla om att lära sig vissa teorier, men det kan man ju göra på nätet idag så det viktigaste blir att applicera dessa i sin vardag och det är då man utvecklas. (...) Vad vi säger är att här sker det ingen utveckling, inte hos oss! Här får ni diskussion, erfarenhetsutbyte, förhoppningsvis några trevliga dagar med goda luncher och lite verktyg men det är först när man är tillbaka och kan använda dessa tankar och verktyg som utveckling kan ske. Alltså att man kan agera annorlunda.

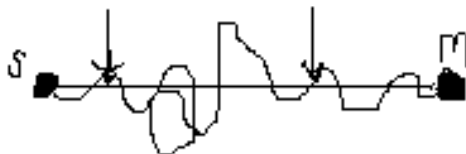
Och det som är vår grundsyn på utveckling. När någon kommer till oss så börjar vi med att fråga om vilka förväntningar de har och sen får de göra ett självskattningsformulär där de får skatta deras egna styrkor och svagheter och möjliga utvecklingsområden. De får komma hit ett par dagar, köra träning och sen några månader efter så får de igen göra ett självskattningstest och se har det hänt någonting. Finns det någon förändring?

- ***Finns det en generell självskattning som man gör innan man väljer kurs?***

Nej, det är olika för varje kurs och läser man exempelvis ledarskap så kan det handla om hur duktig är du på att motivera dina medarbetare, hur duktig är du på att använda din tid effektivt, att ställa krav eller sätta mål osv.

- ***Om du skulle rita en skiss över hur du ser utveckling, hur skulle den se ut?***

Det beror på vems perspektiv vi tar, om det är individen eller uppdragsgivaren som vill ha ett visst resultat, som är vår egentliga kund. Vi existerar ju för att skapa resultat för våra kunder och en positiv bieffekt blir ju att individer också utvecklas, mår bra och tar steget vidare på ett personligt plan också. Det enklaste sättet att illustrerar är egentligen en start och ett mål och sen kan man stämma av efter vägen. Sen kommer det gå så här (ritar ojämn linje), med några avstämningar (ritar pilar) men till slut hamnar man där man vill!



Ett annat sätt att illustrerar de på är att rita ett antal staplar, efter en självskattning av olika områden och sen se på relationen mellan dessa – vilka är högst och lägst. Där ser man vilka utvecklingsområden det är som individen skulle kunna fokusera på och utvecklas inom. Då är höjden på staplarna oviktig, som talar mer om självförtroende, där olika individer skattar sig själva generellt lågt eller högt. Tittar man hur duktiga de är på den faktiska förmågan är det ofta ganska lika, även om självskattningen varierar väldigt.

- **Är målet då att få upp individen till en så jämn profil som möjligt på dessa?**

Nej, det behöver det inte vara då olika roller kräver olika egenskaper och färdigheter men det kan vara en bra utgångspunkt för att fundera på vad man kan förbättra och jobba på.

- **Vad är då er roll som utvecklare?**

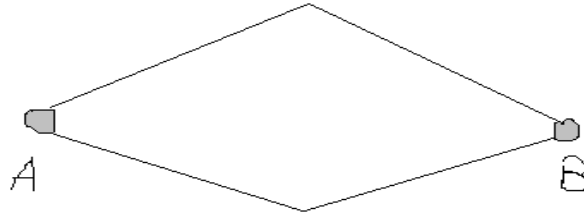
Dels att ge folk insikt i var har jag störst utväxling av att utvecklas. Det kan även handla om att förankra, bekräfta eller förstärka det som fungerar och som är bra. Med utgångspunkt från det organisationella perspektivet. Är det det som man är duktig på, vilket är normalt det man tycker är roligt eller det som jag är inte så duktig på... Och det är anledningen till att vi gör dem här testerna. Den här stapeln är lägre för dig än de andra, så tänk på vad vi gick igenom på kursen och fokusera på det!

På de öppna kurserna som vi har här då det blir mer av en standardiserad form där vi inte hinner gå så djupt. Men det vanligaste är att vi ser aha-upplevelser när individer får det på papper som de egentligen redan visste men det är skönt att få svart på vitt var de kan bli bättre. Då blir det enklare också att faktiskt göra något åt det och ändra sitt agerande.

Henrik Lannerhjelm – Third Point Group

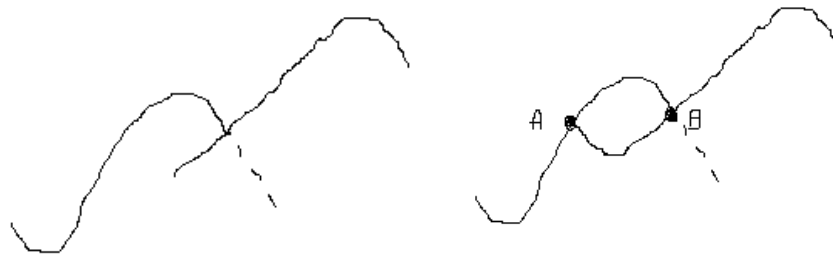
Vi fick 3 timmar med Henrik Lannerhjelm som pratade fort och refererade ofta tillbaka till sina tidigare nämnda poänger. Därmed blir redogörelsen för denna intervju till större del i dialogform där vi valt att behålla de relevanta bitarna ur samtalet.

För att förklara utveckling vill jag använda modellen med en startpunkt (A) och slutpunkt (B). Någonstans när man börjar expandera kring en frågeställning så uppstår det förvirring. (...) Om det aldrig uppstår så är det inget nytt och därmed inte utveckling. Då är man bara inom det som redan är känt, de lösningar som redan finns. Men vill man ha utveckling så innebär det att ta ny terräng, ta nya språng, där man inte har varit innan. Man expanderar kring en fråga tills det inte går att expandera mer och sen börjar man smalna av sina alternativ och kommer slutligen fram till en slutpunkt som är (B) i det här fallet.



Detta är ju om utvecklingsprocessen men vad skiljer punkterna A och B åt?

Då använder jag modellen med s-kurvorna. Det här är egentligen samma sak... (se modell 2). Mötet mellan gamla och nya kurvan är viktigt då det gamla möter det nya och just i den punkten skapas det nya paradigmet. Och det fungerar i stort som smått. Är det inga nya möten så blir det ingen utveckling, inget nytt paradigmet.



Många har svårt för detta möte då det uppstår spänning och vill ta bort spänningen. Vi vill ju inte ha några konflikter... I min värld så behöver vi fler människor som kan skapa den här spänningen.

När man läser i Ledning och Förståelse och ser på dialogen om optimering mellan en som är på förståelsenivå Ett (1) och en som är på Tre (3), så ser man att Ettan inte kan förstå Trean annat än inom sin förståelseram. Om man bara ändrar lite i sin nuvarande förståelse är det inte nödvändigtvis utveckling. Det kan tillföra kunskap vilket också är viktigt men för att det ska kallas utveckling så tycker jag att man ska röra sig till en mer omfattande förståelsenivå, för då sker det något på riktigt!

Det handlar inte om att sätta mål och nå dessa, även om denna förändring också är viktig och handlar om förädling och effektivitet. Utveckling handlar om helt nya perspektiv.

Kan du berätta lite om dessa nivåer för som jag förstår dig så är bara ett nytt perspektiv inte nödvändigtvis utveckling?

Nej, verkligen inte! Det kan fortfarande vara i det gamla paradigmet och bara för att jag förändrar mitt perspektiv så betyder det inte att jag förstår det bättre. Det måste vara en ny förståelsenivå och för att kunna se denna måste man vara totalt närvarande. Här kommer meditationen in, då det är inte lätt att vara närvarande i spänningen. Det är det som skiljer agnarna från vetet.

Men vad skiljer olika förståelsenivåer åt?

Där kan du läsa mer om teorin bakom s-kurvorna. Varje ny nivå, inkluderar den föregående och har därmed en högre komplexitet. Om vi går tillbaka till modellen med start och slutpunkt så brukar jag säga:

” I will not give anything for the simplicity on this side of the complexity, but I would give my life fore the simplicity on the other side of the complexity.”

När man har gått igenom allt och det har klarnat så ser det så enkelt ut. Men det finns inga genvägar då när du förstår så har du faktiskt gjort allt jobb. Och det är inte lätt att ta dessa steg, det är därför många inte går igenom dessa steg det heller. Det gäller att man också vågar släppa det gamla också och ta till sig det nya paradigmet. Sen när man tittar tillbaka, eller tittar ner på ett föregående paradigm då ser man verkligen skillnad. Men man kan inte titta underifrån och upp. Ettan kan inte se eller förklara hur trean tänker. Han kommer att försöka och tro att han förstår men han kan inte göra det på riktigt. Han förstår det han förstår men inte det som trean förstår.

Och det är svårt att se den kurvan man är i själv. Man speglar sig själv i andra och ser ofta sig själv och det man kan förstå. Det som har varit min framgång är att jag förstår de generella principerna. Och jag hör idag från vilken förståelse någon pratar, utifrån ett antal olika kartor då som jag läst på och kan ordentligt.

Vilka kartor refererar du till nu?

Där har jag några favoriter som Elliot Jaques. Han refererar då främst till komplexitet och då är det verkligen exponentiell ökning av data och komplexitet. Och du har då omvänt med antalet människor som kommer till de olika nivåerna under sin livstid. Nivå fem och uppåt det är ju försumbart. Men de behövs ju i stora organisationer för att mappa och skapa stora och komplexa strukturer.

Spiral Dynamics är en annan modell eller utvecklingsteori där det också finns sju olika nivåer då med kultursprång. Och något som kan sägas också är att definitionen för att kalla något för utvecklingsteori är man inte reverserar. Man kan se på barn så går de igenom olika stadier och de går inte tillbaka, så länge inte det sker något trauma eller så. Och vi slutar ju inte utvecklas bara för att vi fyller 18! Kultur i Spiral Dynamics med Dan Beck, handlar det om vad som är viktigt för en individ. Och är man påläst och lyssnar på en människa kan man ofta höra var en människa har sitt fokus. Självklart är vi inte så enkla att vi alltid är på samma nivå, men det finns mönster. Sen får man också komma ihåg att alla teorier är grova förenklingar av verkligheten och inte hur saker verkligen är.

När man har kommit till en högre nivå, förstår man då alla på nivåerna under men inte vise versa?

Ja, så skulle man kunna säga igen om vi förenklar det något väldigt. Samtidigt så är det så att en Femma, som idag är en femma, hos Elliot kan ha svårt att komma ihåg och relatera till hur en etta tänker så det blir inte fullt så enkelt. Vilket också implicerar att en femma ska prata som lägst med en trea för annars expanderar de för mycket, det blir förvirring och pratar över huvudet på ettan. Och de uttrycken finns ju i vårt språk vilket visar på hur vanligt det ändå är. (...)

Måste man röra sig steg för steg eller kan man hoppa flera steg samtidigt då?

Elliot har fått den frågan, eller snarare kan man byta kurva till en brantare och då är han smart och säger det kan man säkert men jag har inte sett det. Och jag har hört honom säga det live. Även jag vill gärna tro att man kan det då tanken är kittlande men jag är inte säker på det. Sen är heller inte samhället betjänt av att vi får 500 extra sjuor då det finns en naturlighet i att vi ser ut som vi gör. (...)

Precis vad är din roll som utvecklare?

Och då är vi tillbaka till det självorganiserande där man sätter folk i detta vakuum, förvirringen mellan startpunkt och slutpunkt. Det är det vi gör, vi skapar ett vakuum så att det blir en expansion och de har då inget val, de måste reflektera. Sen om mötet sker eller inte kan man aldrig vara säker men vi kan skapa förutsättningar för det. Först måste individen se det som är och acceptera det innan de kan ta till sig något nytt. Så först när de är redo, dock. Och det sker i olika fart men vi kan sätta igång en process för alla.

Hur ser du då på individen i denna process?

Här skulle jag mer luta åt det senare och utmana KBTperspektivet. Visst att vi kan ändra tankar och beteende men jag har en annan erfarenhet kring hur man ska gå tillväga för att åstadkomma förändring eller utveckling. När folk kommer i kontakt med sig själva då sker det förändring och utveckling automatisk på alla nivåer. Och att hitta sina värderingar och grunden i sig själv är INTE en kreativ process som vi kan skapa som vi vill. Det är detektivarbete! Och även om vi ändrar våra tankar om oss själva och förståelsen ändras så påstår jag ändå att det är samma kärna. Jag kan spåra tillbaka till vissa upplevelser när jag var tre år som är samma kärna som finns i mig ännu. Och min erfarenhet är att man ger folk möjlighet att få kontakt med sig själva och se sig själva som de ÄR, först då har de möjlighet att gå vidare efter det.

Sen är det viktigt att man inte strävar efter att vara något som man inte är, vilket är vanligt om man använder personlighetspsykologiska aspekter. Det gäller att hitta och acceptera det som är en själv och inte försöka vara som någon annan.

Men gå vidare, finns det en riktning i det eller vet man aldrig var man hamnar när det är fråga om utveckling?

Jag kan ju aldrig tala om för någon åt vilket håll de ska utvecklas. De kan bara de själva känna och ibland finns det in riktning, en känsla för vilket håll man är på väg åt och ibland är det okänt och man får upptäcka det allt eftersom. Ivf är det upp till individen och inte till oss att avgöra. Vi kan bara ställa frågor och skapa en miljö där det blir lättare att finna svaren inom sig.

Vi sätter individer i detta vakuum vi pratade om tidigare och hjälper dem att hitta sina verkliga förmågor och värderingar, att förstå sin drivkraft och kapacitet, att möta rädslor och sträva mot sina visioner. Sen handlar det om att jobba på alla dessa nivåer för att få bärkraft och hävstång. Annars går det långsamt.

När du jobbar med utveckling talar du om alla dessa nivåer och modeller?

Nja, det väcker ju fan i folk. Men när de börjar fatta att det finns mer än bara ett plattlandskap så går det att ta till sig dessa och plötsligt så inser de att det finns ett språk för något som alltid funnits där men som de inte medvetet tänkt på. Oftast använder jag då spyrals dynamics men ibland också Elliot. Sen är det många som gärna vill vara den högsta nivån om vi tar upp modellen vilket är ett problem i västerlandet där mycket handlar om ego och vad som är bättre eller sämre. Det problemet finns inte i indien exempelvis. Det är ju bara jobbigt att sträva efter någon man inte är eller når. I vårt samhälle finns det mer värderingar i de olika nivåerna. Det är därför vi drar oss för att prata om dessa då de plötsligt uppfattas elitistisk men igen bara för att vi redan ser de högre nivåerna som bättre.

Men är det inte en värdering i ordet utveckling generellt?

Jo, visst är det så och det vore konstigt annars. Det betyder inte att man ska sträva efter något som man inte kan nå till eller vara besviken över hur man är. Alla vet egentligen att alla kan inte bli allt, men det är ett plattlanskap som många vill leva i och idealiserar kring detta även om verkligheten inte ser så ut.

Det handlar mer om att maximera personligt potential. Många använder en väldigt liten del av vad de egentligen är kapabla till och alla vill vi känna oss utmanade. Samtidigt vill vi inte utmana oss själva bortom våra gränser. Då blir det ju bara dåligt och vi går sönder. Det är som att köra en vanlig bil som en racerbil, vilket går ett tag men inte speciellt länge.

Elliot påpekar att Actual Capacity och Potential Capacity inte är samma sak: *Actual Capacity = Potential Capacity + (values / commitment) + (skills / knowledge) – behavior*

Behaviour kan vara sociopati, eller försvarsmekanismer eller andra negativa beteendemönster som kan hindra dig. Skills and Knowledge handlar om kunskap, förståelse och förmågor, att kommunicera, lyssna etc. Alla dessa är beroende av varandra så det kan vara väldigt tungt att byta karriär då det tar ett tag om att komma upp till samma nivå igen.

Ledarskapsutveckling innebär att jobba med alla dessa men values and comittment är inte så träningsbart utan här handlar det om att medvetandegöra det som finns. Och här är min upplevelse att det är detektivarbete där det finns en kärna. Jag vet ingen som har skapat sig själv utan det gäller att se sin livsresa och där hitta som är centralt. Sen spelar det ingen roll om det är något inre från början eller yttre erfarenheter som ligger som grund då det finns inom oss vid varje tillfälle. Det viktiga är att få kontakt med det. Och det ser man på folk när de får. De blir i princip upprymda och inser aha, det är det här jag går igång på! Och där gäller det att det sen överlappar med det som de gör eller jobbar med. Och gör det, det inte ska man byta jobb. Så enkelt är det.

Några utvecklingsperspektiv som du inte håller med om?

Jag har lite svårt för de som jobbar med Myer Bryggs eller andra personlighetstest och använder det för att säga hur människor ÄR. Det är inte utveckling ur mitt perspektiv då de snarare ramar in en individ än utvecklar. Även de som påstår att värden är platt och allt är lika har en ur mitt perspektiv en väldigt begränsad verklighet och syn på utveckling.

Berit Friman – Dale Carnegie

Vi hade två timmar med Berit Friman och denna intervju gick att sammanfatta med kortare punkter och citat.

Utveckling är att skaffa sig nya färdigheter. Företag saknar oftast en färdighet; det kan vara avsaknaden av resultat som att hålla deadlines, vilket leder oss in på Attityden. Ofta handlar det åt att komma åt attityden bakom för att någon ska förändras eller utvecklas.

Trots att man vet att något är fel, så kan man fortsätta att göra det ändå. Många säger "man är som

man är, take it or leave it". Deltagarna kan i början tycka att de inte kan förändras, de är ju den dem är... Vi vill att de ska reflektera över dessa hindrande tankar, utan att gå in i psykologin för mycket. Vi tittar på målen, vi tittar på personerna i deltagarnas omgivning, och sedan väljer man ett angreppssätt eller princip. Tex tala ur andra personers synvinkel. Genom att göra den övningen lär man sig att anpassa sig till olika personer man talar med.

Hur man åstadkommer utveckling

I våra böcker så finns det olika principer beskrivna, och de är väldigt praktiska. Mycket går ut på att man måste förstå rädslor och hinder. Det är mycket beteendevetenskap. Vi säger t.ex. att det är chefens ansvar att hitta alla personers trigger. Det är mycket sunt förnuft och logik och väldigt mycket praktik. Det är attityderna som måste förändras då det är nyckeln till att åstadkomma en utveckling av en färdighet. Sen är det genom att utveckla olika färdigheter som företagen blir kvitt sina problem. Dale Carnegie erbjuder ett "Hur" till problemen "Vad".

Vi jobbar efter en utvecklingscykel här på Carnegie. Vår cykel börjar med att man vill något, att man vill rätta till något eller lära sig något nytt. Detta leder till en kunskapsinsamling. Detta gör vi genom människor, böcker och nätet självklart. Sedan hamnar man i kunskapsfältet, och det är här man tränas. Vi vill få igång folk och få dem att börja använda sina kunskaper för att utmana dem så att de utvecklas. Med tydliga mål så kan man nå dit man vill.

Det svåra ligger oftast i att veta vilken väg man ska ta till sitt mål. Intellectuellt kan vi veta vad vi vill men det är svårt att veta hur man ska göra det. Hur man börjar. Vi vill få våra deltagare att börja göra saker. En deltagare kan komma in och säga att han vill bli bättre på att delegera. Vi berättar hur, och de provar. Sedan gör vi en avstämning, justerar och provar igen. Vi försöker hela tiden avdramatisera processen. Få dem att våga ändra på inrutade vanor och utmana sig själva.

Om utveckling skett eller ej

Alla individer är olika och har olika medvetandenivåer. Vi är en katalysator. Vi sätter igång folk, får folk att börja testa andra sätt och beteenden. Genom att medvetandegöra så skapar man behov. Behov av att göra något annorlunda, för att du vet bättre. Och praktiska mål är svårare att distansera sig ifrån. "Ledarskap" kan man distansera sig ifrån intellektuellt.

Vi sätter upp specifika mål som checkas av. Det kan t.ex. vara att hålla 45 möten över en viss period, eller tidssparande, effektivitetsmål, att hinna i tid, passa deadlines. Om det skulle föreligga abstrakta mål, så kollar vi av dem mot personer och situationer.

För oss är Pay-back viktigt, det skall märkas att man har gått en kurs, man skall se resultat.

Om skillnader mellan människor

Det finns en poäng med att alla är olika, men vi utgår inte från det, det viktiga är att börja handla! Alla är faktiskt väldigt lika. Det är svårare att hitta skillnader.

Utveckling sker när något är svårt. Vi har olika mål och uppsättningar för olika personer, och gör

kontinuerliga avstämningar för att kolla hur det går. Man gör en första avstämning halvvägs. Sedan kanske man uppdaterar målen och fortsätter, vi kan liksom justera under vägens gång.

Men människor är mer lika än vad man oftast tror, när det kommer till vilket beteende som ger resultat och vilket som inte gör det. Det går alltså att ändra på ett visst beteende och komma åt ett problem oavsett vad som har varit den bakomliggande orsaken till problemet från början. Dock måste man ta hänsyn till de skillnader i hur processen fortlöper på olika sätt hos olika individer genom kontinuerliga feedbackmöten och anpassningar och justeringar. Då får man maximalt resultat.

Om individ och grupp

Vi utgår från ett behov hos företaget. Sedan jobbar vi med människorna - utreder attityderna, hittar triggers etc. Utvecklingscykeln är identisk hos en grupp och hos en individ, men metodiken kan skilja sig.

Man måste få folk att verkligen förstå, så vi använder coaching på plats, återkoppling och feedback. Även live. Om det skulle finnas deltagare som förstör vissa processer eller övningar, negativt gruptryck har vi stött på t.ex., så kan man ge dem ett "rött kort" och så får de inte vara med.

Om teori och referenser

Passway to Success är en bok vi använder. Det mesta är internlitteratur och finns inte tillgängligt för marknaden.

Grundprincipen är oftast densamma:

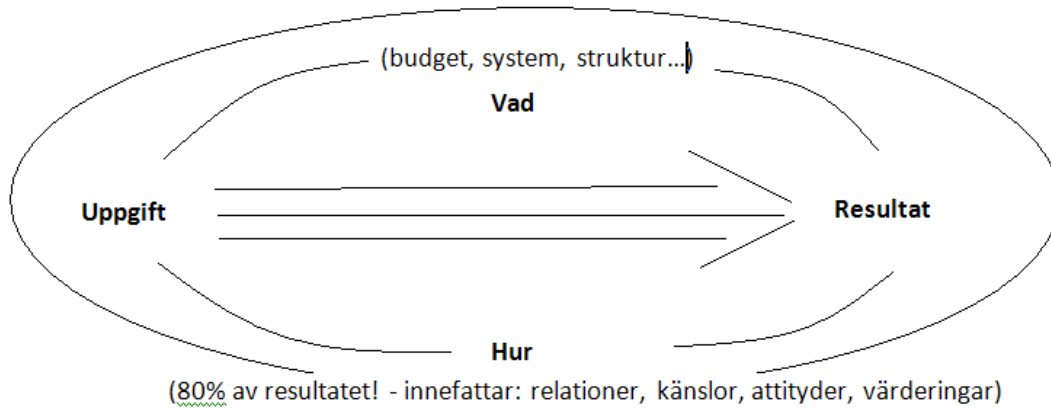
- Förstå det bakomliggande
- Vad behöver jag göra
- Håll människor ansvariga för det

Dale Carnegie består inte av beteendevetare, utan av ekonomer. Det handlar om att få ut affärsnytta. Vi balanserar det ekonomiska med det personliga. Men vi är ensamma med vad gäller det ekonomiska. Vi håller inte på med "pro-aktivt" ledarskap, som IFL. Vi är inte alls akademiska. Ibland kan vi vara lika UGL, men vi går inte in på djupet på det personliga.

Mats Graffman – HumaNova

Vi hade ett samtal om ca 2 timmar med Mats Graffman som lättas redogörs för i dialogform.

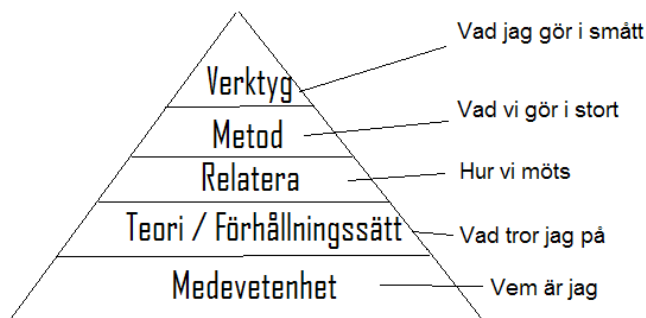
Om man börjar i våran ände så finns det så många modeller som försöker att förklara utveckling och de som HumaNova jobbar med förklarar den personliga utvecklingen; vilja, attityd, känslor tankar, alltså alla de mjuka faktorerna. Vi har den här klassiska modellen med valnöten om vad vi gör och hur vi gör det:



Ofta ligger fokus på vad och resultatet men många mätningar visar att 80 % ligger i uppgiften, processen och hur... Där är vi experter!

Vad innebär utveckling här då?

Om vi tittar på hur gör vi när vi utvecklar, skapar ledarskapsprogram. I botten är det någon slags medvetenhet; hur jag upplever mig själv; och det kan jag ha fått genom någon slags av livserfarenhet eller genom terapi, coaching, relationer, eller någon slags feedback – och här lägger vi 90 % av jobbet, för att öka medvetenheten. Vem är jag?



På det så finns det teorier/förhållningsätt. Vad tror jag på? En del tror på kbt, andra på psykodynamik, en del tror på coaching; att sätta mål och spinga fort, och här kan jag välja att tro på vissa sanningar hur utvecklas en människa, eller hur utvecklas jag? Så här kan jag lära mig teoretisk vad utveckling är enligt en viss teori, men hos oss ligger det som ett lager på självkänndomen. Och sen så kan jag lära mig att relatera på olika sätt. Dvs jag kan använda mig själv i mötet med dig på olika sätt, genom samtalsmetodik, coaching men samtidigt vilar det också på mig själv.

På det så kan du lära dig metoder. Exempelvis för coaching, terapi – mer skills hur vi möts, närvaro, hur vi använder tystnad. Metod burkar jag kalla vad vi gör i stort. Kommunikation enligt Rosenburgh exempelvis, ett visst sätt att kommunicera, men fortfarande så ramlar det ner i vad jag tror på och mina förhållningsätt att det finns exempelvis ett antal behov som finns hos oss alla.

Och här har vi verktyg, här uppe kan jag lära mig vad jag gör i smått. Metod är en större metod som empatisk kommunikation. Exempelvis nu får du rita en målbild som du tror på som blir en lite krydda i nöten om man säger så.

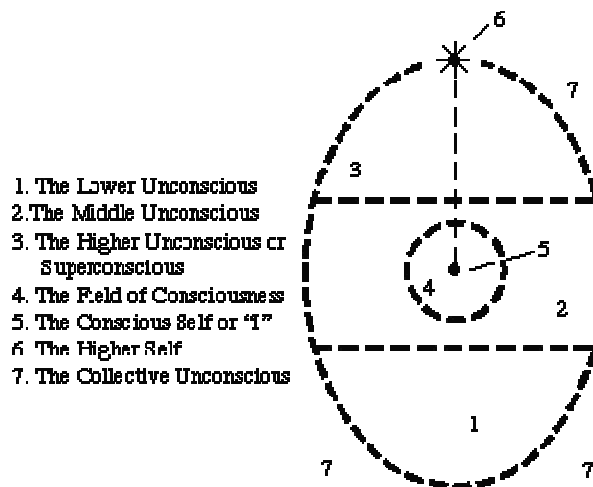
Vi bygger våra utbildningar utifrån att det här är basen och så ser det ut, medan om man tittar på vissa utbildningar om vi tar KBT som exempel så skulle de kunna rita tvärt om där metoden är viktigast, sen kommer man upp till medvetande och det kan till och med bli att de drar ner på egenterapi då det är metoden som är viktigast och inte närvaron i mötet. Om jag har pärmen och följer 1234 så blir det bra. Så det här är lite snabbt skissat olika delar av utveckling som man kanske på det. Jag behöver det här nedre och det här övre.

Om du skulle beskriva utveckling på de olika bitarna vad skulle det vara på varje steg?

Här finns det massa teorier och modeller i olika steg med både humanistiska och transpersonell psykologi i basen vilket innebär att vi har ett antal teorier som vi lär ut. Det är en lång historia som bygger på ett antal sådana.

Men för att göra det konkret om vi börjar med medvetenhet, vad är utveckling där?

Det är den stora frågan ☺ Medvetenhet kan användas på olika sätt. Ibland används medvetenhet som psyke. Om vi börjar i Freud här – medveten, förmedvetet och omedvetet där han hävdade att större medvetenhet är att lyfta det omedvetna och förmedvetna till det medvetna. Vi använder ju Roberto Assagiolis teorier som byggde på Freud men precis som Ljung bröt med honom och en av orsakerna till att han bröt var att han hade en annan syn på medvetenhet eller psyket så han ritade något som vi kallar ovaldiagrammet som ser ut så här istället:



Här har du det undre, undermedvetande, här har du medvetande men så låter han till övermedvetande också. Vilket ju är potential vilket kan göras en doktorsavhandling på, vilket ju är precis samma saker som idag är positivpsykologi, Seligmans karaktärsstyrkor. Det kallas psykosyntesmodellen och då rör vi oss både i det undre och det övre fältet för att öka medvetenheten.

Det är mycket vad man tror på men i vissa psykologier så tror man att för att komma åt potentialen så måste du också komma åt det som är svårt och tungt. Och vice versa att du måste också titta på

potentialen alltså på höjden för att få ett djup i det undermedvetna. När du utökar medvetandet så rent teoretiskt så är det ett vidgande av detta centrum (4 i Modellen). Och det har vi då 100-tals metoder och sätt att göra, där vi inte bara håller oss till det tunga och nedre utan även strävar mot den dolda potentialen. Sen jobbar vi på olika sätt med terapier beroende på syftet men grundtanken är densamma

Är alla människor olika i potential och svårigheter?

Ja, det handlar som vi säger om att bli den du är. Att hitta den inneboende potentialen i en och göra det i bägge riktningarna. Hitta mer av sig själv egentligen. Och många ledarskapsteorier säger samma sak, bli den ledare du är och inte någon annan.

Sen finns det andra modeller att jobba efter, exempelvis se där har vi en duktig ledare, se vad han gör och gör likadans så kommer du bli framgångsrik. Det är inte våran princip.

Vi jobbar från en annan nivå där varje individ är unik och finns i ett unikt sammanhang. Sen är det inte för oss att döma vad som är ett bra eller dåligt sammanhang; naturen eller om det är någonting annat.

Det gäller det att vara i kontakt med sin kärna för svaren finns där, inom dig själv. Sen kan det vara lättare eller svårare att komma åt de svaren. Har jag en stark vilja omkring mig så blir det klart jobbigare att välja.

Hur vet man att man utvecklas? Alltså att man närmas sig sin faktiska kärna?

Så frågan är lite när backar jag och när går jag framåt.? När har vi progressiv utveckling, när gör jag det jag vill och när gör jag det andra vill? Och svaret på det är att varje sekund är det svårt att veta och där kan du nog bara värdera det men en känsla just nu. Sen kan man ju ta hjälp av teorier också där regressivt är med avspjälkande, ensamt splittrande, medan progressivt är enhetligt, skapande, gemensamt. Här kan man säga att vi har en helande och en splittrande princip. Här har vi då en helande princip – enligt Freud libido (högst upp samma modell) och här har vi en splittrande princip mormido och det är densamma i många traditioner. Så långsiktig utveckling ska vara progressiv men på kort sikt så kan det behöva vara regressivt.

Är utveckling att röra sig mer mot sitt övre Själv i modellen?

Inte nödvändigtvis, i Assagiolis tankar så är du alltid en del av allt och allt är en del av dig. Om vi använder engelska termer så har vi body, mind, soul and spirit. Självvet finns till viss del inom dig och till viss del utanför som blir då skillnaden mellan soul och spirit. Och utvecklas kan man göra på alla plan, även det kroppsliga. Så utveckling gäller alla de dimensionerna och där finns det inget uttalat utom att en ökad medvetenhet i alla riktningar är önskvärt, vad nu olika inriktningar innebär.

Är utveckling detsamma för en grupp som en individ?

Det är precis samma sak då gruppen har en medvetenhet. Gruppen har en historia. Så den här modellen skulle lika gärna kunna vara en grupps. Sen finns det något som vi inte har varit inne på och det är att vi alla har olika delpersonligheter, KBT kallar det scheman kanske, och de finns både hos individer och grupper. Man kan agera på olika sätt och ta olika roller både som person och grupp.

Vad är då utveckling för en grupp?

Det är något som gruppen eller ledningen kommer fram till. För att göra det tydligt så kan vi ta ett exempel. Vi kanske inte ritar upp denna modell men vi kan använda den för oss själva. Först vad vill vi i gruppen (överjaget)? Exempelvis ha bättre kommunikation, ha högre öppenhet för att på så sätt öka effektivitet, viss säljbudget. Vad är vi nu då? (jaget) exempelvis för lite öppenhet. Och vad hindrar oss – undermedvetna att vi är rädda att trampa någon på tårna, är så jäkla trevliga... Vad behöver vi utveckla; mod för att säga det etc. Grunda det i vad behöver göras rent konkret, dvs action. Det skulle kunna vara en vanlig process. Här måste konsulten skapa trygghet så vågar prata om detta.

En fråga, med gruppen verkar man ha ett definierat slutmål...

Det kan man göra med individen också. Nu har jag varit mer i en filosofisk nivå, men vi brukar säga att det finns en modell som sträcker sig över hela livet medan en annan kanske handlar om vad man vill göra nästa månad. Om jag har coaching till exempel så kan det handla om att någon jobbar i ett företag och vill ta nästa steg i sin karriär. Vad hindrar då? Då tittar vi mindre på yttre hinder i form exempelvis vilken utbildning du har, utan ser mer på vad som hindrar en som person. Sen jobbar man konkret med i den nedre fasen. Och detta kan vi prata mycket om då många traditionellt hoppar över detta och går direkt på målet men genom att gå ner här så löser sig frågeställningen av sig själv, då man har ökat medvetandet.

Gå ner här, vad menar du då?

Rädslor, försvarsmekanismer, vad gjorde att jag ville de och vad vill jag egentligen? Gå lite djupare i frågeställningen och svaret blir en annan karaktär.

Hur fårhåller det sig då mellan definierade och okända mål i utvecklingen, både individ och grupp?

Ska rita en bild då. En klassisk bild utifrån frågan.

Problem

Mönster

.....

Innerts kärna

Här har vi ett problem. Jag har för mycket i min kalender och hinner inte med det jag ska. Folk blir besvikna på mig och jag har blivit inte klar med min examen i tid då jag gör så mycket annat som är roligt... Då skulle vi kunna kasta oss på det och erbjuda en time-management kurs. Då behöver prioritera bättre, lära dig använda kalendern, boka in ledig tid men då jobbar vi bara på problemnivå, på vad-nivå.

Men bakom detta så kan de finnas mönster eller som vi kallar det delpersonligheter. Jag har kanske en del av mig som hela tiden vill vara snäll och vill att folk ska tycka om mig, som vill ställa upp för andra ej göra andra ledsna. Och jag vill inte säga nej till möten, tycka att jag är snäll kille... Under detta har vi något slags innersta kärna, någon slags själv. Det man lär sig här och på några ställen till att jobba såhär (ritar vågor mellan det undermedvetna och högre själv i modellen).

Problemet är att kalendern spricker, så låt oss lösa det men om vi bara jobbar här så kommer det visa sig att det här mönstret av snällhet, som kan bli otydlighet, kan bli naivitet – det kan skapa hundra problem där uppe. Kanske relationer där man inte sätter gränser etc. Ett mönster kan leda till hundra problem. Då behöver man backa och gå djupare. Vissa coacher säger att de jobbar mot ett mål men då jobbar de bara på problemlnivå. Time-management exempelvis. Jag kanske lyckas med kalendern men massa andra problem kommer kvarstå. Andra exempelvis psykoanalytiker jobbar bara på den djupa nivån men gör inget åt själva problemet.

Man kan säga att när jag löser problem så stärker jag självkänslan och när jag stärker självkänslan så löser jag problem. Men det ena utesluter inte det andra. Olika skolor säger att det ena eller andra är bra medan vi försöker röra oss längst med de båda.

Om jag förstår dig rätt så kan man definiera tydliga mål på ytan medan man också behöver öka medvetenheten sig själv och där går det inte att sätta tydliga mål?

Precis, och då inte bara sig själv utan hur man ser på sig själv och andra. När jag blir insiktsfull och ser världen lite renare, så ser jag också problemen renare för är jag dimmig här nere så blir det dimmigt längre upp också. Desto mer problem man har desto större terapeutiskt behov och oftast desto mer behöver man jobba här nere.

Vad är utveckling i det nedre stadiet i modellen då?

Om vi säger att inkludera alla delpersonligheter så uttrycker jag mig utifrån våra egna begrepp, då en individ exempelvis kan tycka att det är fult att vara egoistisk och kör över den delen av sig själv. Här kommer vi in på olika synsätt kring utveckling. Psykosyntesen säger att man ska acceptera alla delar av sig själv för då blir jag hel. KBT Pratar om dysfunktionella tankar och istället ta bort det som är sjukt. Vi ser det hellre som att balansera och inkludera av alla delar. Vi brukar rita det som en orkester som spelar så finns det några delar som inte får komma fram exempelvis egoism men sen har vi ju ett podium men en dirigent och det är ju viljan. Men viljan så kan vi ta in dessa och det är därför vi har mycket fokus på viljan och att stärka viljan.

Några referenser utöver psykosyntesen

Assadioli var väldigt öppen med dina teorier utan att döma vad som är rätt och fel, Han sa att det här är några tankar som man kan använda och på så sätt är psykosyntesen väldigt integrativ med andra synsätt. Det finns väldigt många russin som man kan plocka. Vi kan använda exempelvis mycket från Gestalterapi sen har vi en hel del Rosenberg och Non Violent Communication. Generellt så läser man också andra transpersonella teorier, Ken Wilber och den sortens filosofi och psykologi men också psykodynamiska som Cullberg, affektteori. Psykosyntes är som en röd tråd som går igenom alla kursen sen kompletterar vi med aktuell forskning.

Du nämnde Ken Wilber tidigare, en följdfråga då, han har ju väldigt specificerade steg i utvecklingen som rör sig mot det mer holistiska, hur känner du för den synen på utveckling?

Inte alls ☺, då Wilber specificerar vilken ordning olika steg ska komma och vad som händer i dem. Personligen förstår jag det teoretiska behovet av en struktur men kartan är ingen nödvändig hierarki eller någon som man bör sträva efter. Man kan inte riktigt säga att någon har kommit längre än någon annan, då alla har olika upplevelser. Ur ett större perspektiv och på gruppnivå kan det finnas

poänger men för individen är det nog bara begränsande och kan hindra utveckling att man strävar mot vissa upplevelser. Alla har sin egen väg och utveckling.

Finns det teorier som du verkligen inte köper in på?

Det vi inte står för eller jobbar med är som jag sa tidigare de modeller när någon ska bli på ett visst sätt. Exempelvis där alla ska följa ett antal värderingar eller principer som någon har plockat fram för då blir man ju inte som man själv är utan som någon annan är.

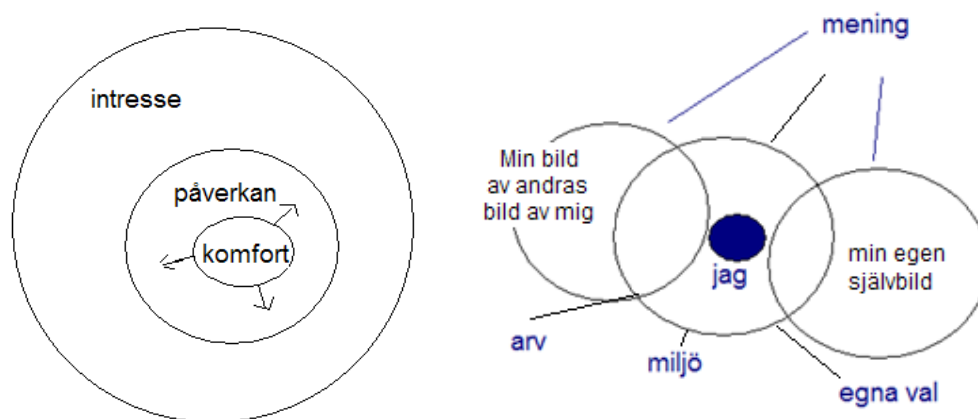
Roy Olofsson – IFL

Intervjun med Roy Olofsson blev ganska omfattande i både tid och antal olika perspektiv på utveckling. Nedan kommer ett antal olika perspektiv och utdrag från intervjun.

Alla har en zon av intresse som de vill påverka. Allt går inte att påverka utan det finns en zon av påverkan som faktisk går att göra något åt. När du växer upp så skapar du dig en bild av dig själv och vad du kan påverka. Den bilden ger dig själv en viss komfortzon som man oftast rör sig inom.

Ett sätt att illustrera utveckling är genom att visa på att denna komfortzon ökar, att man använder en större del av sin kapacitet. Det innebär t.ex. att människor som känner sig stora uppe i huvudet kan känna sig väldigt små nere i hjärtat eller magen, exempelvis pga. en självbild som begränsar dem. Och då agerar de efter en mängd försvar.

Om man ska göra en annan lite större bild och använda diverse psykologiska begrepp.. det här är jaget här och nu. Och den skapas av mitt genetiska arv, min miljö, och egna val. Och så är jag så provocerande och säger att flesta inte har gjort några egna val före 30 års ålder, i den bemärkelsen, att de verkligen är egna då man bryter sig loss från sin tidigare miljö... Sen har vi självbilden, min bild av mig själv. Det andra är min bild av andras bild av mig. Den är ju väldigt aktuell idag, alla ska blogga sig och visa sig för andra, men det är ett stort spann mellan hur jag känner mig innerst inne och vad jag försöker visa utåt så blir det väldigt jobbigt – som här på bilden. Och det är så utbränningen kommer slutligen.



Den skola inom psykologin som heter psykosyntes lägger den till någonting som ansluter till helheten, jag ritar här: att finna mening. Det är fört när du har en aning om riktningen på ditt liv som

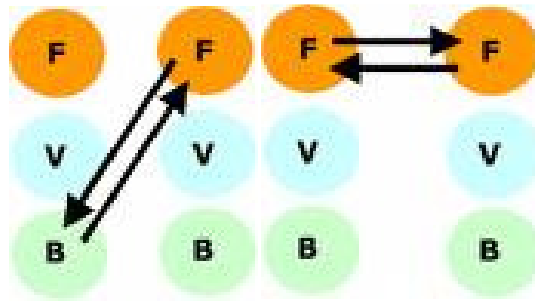
vad som är verklig utveckling blir tydligare. Det expanderar och du är inte färdig för att du är 65! Men det handlar också mycket om att ta bort försvar och rädslor, mycket styrs ju av det tyvärr. Det är därför det heter komfortzon – där vi inte är rädda.

Programmen jag har jobbar med är ordnade så att de ligger ute i gränslandet för vad som är din komfortzon, så du får testa att utöka det och se att du överlevde det också. Det kan t.ex. vara på scen eller gå ut i media. Mycket av det här har det utformats väldigt tunga övningar för, där man går tillbaka och tillbaka till vad som ligger bakom ens rädslor, innerst inne. Och man börjar sedan fälla ned det som har byggt dina rädslor. Det går att kan åstadkomma samma sak med meditation också, men det tar mycket längre tid.

Vad innebär utveckling i så fall i modellen?

Utveckling går i så fall ut på att få cirkelarna att närma sig varandra och vidga handlingscirkeln samtidigt. Både inåt och utåt alltså. (...)

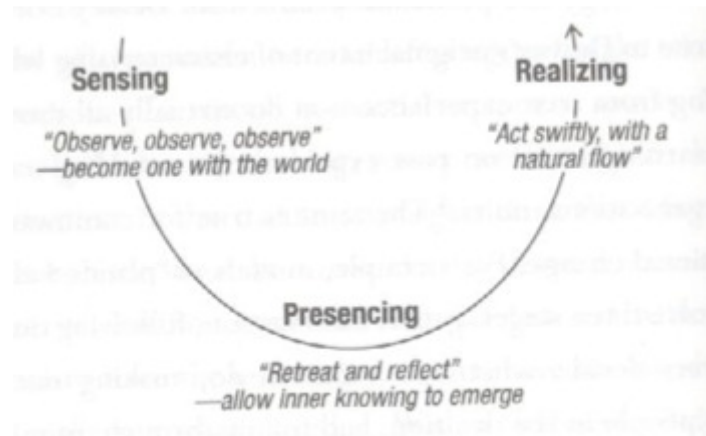
Ett annat perspektiv är Transaktions Analys som handlar om att jag har tre nivåer av tänkande och varande i huvudet. Det är barnet, vuxen och föräldrar. Och föräldern kan vara kontrollerade eller vårdande. Och barnet kan vara det anpassade eller det spontana eller rebelliska barnet.



Det ideala inom ledarskapssammanhang är att man pratar som vuxen till vuxen eller barn till barn. Men om någon blir stressad, kanske men går ned till det rebelliska barnet och då kommer den signalen till din föräldernivå, och du blir antingen kontrollerade eller vårdande förälder.

Mer om individen:

Ett annat perspektiv från Senge i Precense – Sensing, Presencing, Ralizing. (...) På 80 talet höll vi både på experimentera med musik och använda oss av frågor som: ”vad var det viktigaste du lärde dig igår? Gör det som det första du gör på morgonen - det är dagens pärla! Reflektioner. Att man faktiskt formulerar dem också!



Modellen med U-et, handlar om att skapa medvetenhet. Där är den vanliga kunskapsbilden, sen handlar det om att på det personliga planet hitta sin kärna. (...) Och det är en av de bästa illustrationerna.

Om individen i gruppen:

Man kan ju diskutera vad som är meningsfullt, det handlar om att hjälpa deltagarna med kursen och övningar, så att de vågar göra något med sin medvetenhet. Vi vill jobba med alla nivåer. Både med individen, och individen i gruppen, och i organisationen.

Vi jobbar mycket med Belbin Team Skills. En professor från Cambridge som gjorde caseundersökningar och som jag tyckte var klockrena. Man satte ihop grupper med stjärnor endast men det hände ingenting. Och det har han skapat teorier om. Han har 9 olika rollbeskrivningar, och sätter ihop det till den ideala gruppen. Med diversifierade roller.

Det finns ett syfte med att förändra organisationskulturen och hierarkin. Man väljer ut personer som representerar organisationen så mycket som möjligt, av integrationskäl. Man vill exempelvis förändra den engelska hierarkiska kulturen med att sitta och vänta på order. Då måste individer börja vilja göra någonting, och de måste lära sig hantera grupper, lära sig jobba ihop. Och där börjar man med individfrågan, vad vill du osv. Sen kommer VD och säger något om hur han ser på verksamhetens strategi. Och en strategivetare kommer med input om det. Sedan jobbar vi mycket med grupper, coachande par och självanalys. Och i coachningen går man in på vad de olika vill göra. Sedan utvecklar man rubriker för olika grupper, vad de ska fokusera på, mellanchefer då. Och det handlar om vad de vill göra. Sedan står de framför ledningsgruppen och presenterar och det brukar bli väldigt bra.

Och de får i uppgift att beskriva deras organisationskultur med modellen. Och vad är ändamålsenligt idag, What to Keep, What to Add och What to Leave Behind. Och de har fått 360 graders feedback om sig själva och sin roll i gruppen. Dels pratar vi om att bygga team, och individ feedback. Där de bildat coaching par. Och vi pratar om AI – Appreciative Inquiry. Att ta tillvara på sina styrkor. För organisationen och individen. Och så går de hem och det går lite tid, de reflekterar, och sedan börjar vi igen. Sedan kommer Niclas Hellman och kör 2 dagars finans. Deras finans. Och HR pratar policies, Och CFO om finans. Sedan sitter de i gruppen och de får en modell. (modell: Matrisen bredvid kuben). Higher Income, Lower Cost, Order, eller People. "vad vill du jobba med". Och så har vi 4 bord där man kollar vad man kan göra på dessa rutor, alla känner att de kan påverka och alla är med.

Konsultens roll i processen, och dess ansvar för resultatet?

Jag var ensam om att köra in dessa djupa processer. Det händer ju att de fäller tårar eller blir upprörda. Jag frågade mig med vilken rätt jag sätter mig in i dessa frågor. Funderade på det väldigt länge. Kom fram till att chefer och sådana som jag påverka människors bilder varje dag utan att tänka på det. Och med en miljö med hygglig omtanke, offline, där man kan låta sådant bubbla upp, så är det här en bra sak.

Och utvecklarens roll är att arrangera ett flöde, som täcker det vi bestämmer. Men min roll är att bygga ett klimat och relationer i gruppen så du får lärlimat i dess djupa bemärkelse. (...) Tanken är tydlig, man skall komma ut mer kreativ och komfortabel.

Är det lättare att förändra en individ i en grupprocess?

Ja, det går snabbare. Jag är jag för jag speglar mig i ett DU. Lättare att genomföra en övning, om du tar tag i känslan, i en grupp, och du hör varandras reaktioner. Då skapas det medmänsklighet och djup. Munkarna går själva, och det är deras dilemma, att det tar lång tid. Man behöver friktionen och relationen, då det finns mycket energi att hämta.

Känner du frustration? - Se upp, utveckling pågår!

Mats Eklund – VD på Encourage

Vi hade ett två timmar lång intervju med Mats Eklund där vi fick med oss en flora av referenser och perspektiv på utveckling.

Ja, utveckling – jag gillar att leka med ord – utveckla; att veckla ut. Det förutsätter att det finns mycket mer inom en människa än vad andra eller till och med hon själv är medveten om.

Man kan säga att det finns flera steg i en utveckling. Det första är att se något nytt. Det andra är att testa det och sen handlar det om att reflektera över det och vad man själv vill.

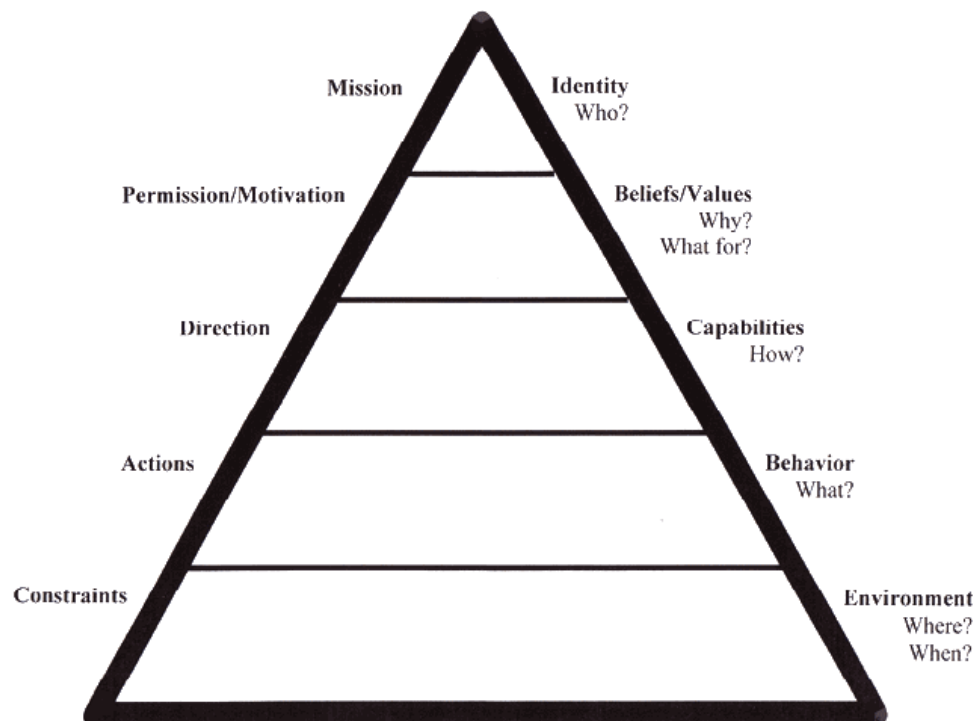
Det finns väldigt många olika sätt att se på utveckling. Exempelvis pratar Jung om individuation som innebär att man flörtar med den sida hos sig själv som man inte var i sin ungdom. Eriksson har 8 utvecklingssteg som man måste klara genom livet.

Det kan vara bra att fundera på om det finns någon annan som har uppnått det som jag vill och sen helt enkelt att härma den människan. Ska man åstadkomma något så måste man slutligen jobba på beteendenivån då det är där allt slutligen händer.

Maslows självförveckligandestudier kan vara användbara. Han har tittat på hur självförveckligade individer beter sig. Kort sagt: vad gjorde framgångsrika individer och hur beter de sig? De hade alla perioder av reflekterande och perioder av handlande. Det vill säga de blandade göra och vara. Reflektera och sen testa. Där kan man lära sig mycket.

Sen gäller det att inte trampa på stället. All utveckling handlar om att engagera nya neuronerna så man får inte fastna i något, vad det än är. Då trampar man bara vatten och kommer inte vidare.

Många är också fast i myten om att alla kan bli vad som helst. Det är inte sant då vi alla har begränsningar och har dessutom gjort vissa val som redan ger oss en riktning. Det handlar om att inse dessa och lägga ribban på en rimlig nivå.



Mats visade ovanstående (likande) modell och påpekade att olika individer kan "sitta fast" på olika nivåer. Om någon vill åstadkomma en förändring i sin kontext – exempelvis flytta till ett större hus eller ha fler vänner - och fokuserar på den nivån, går det inte alltid att gå på en högre nivå och fråga vad i individens identitet som driver denna vilja till förändring.

Oftast får man jobba en nivå högre upp än var individen sitter fast. Dock är det bra att gå på så högt som möjligt i denna pyramid då en förståelse eller förändring i det övre lagret påverkar alla lager som ligger under denna. Av samtalet med Mats framkom att utveckling är bl.a. att medvetandegöra ens avsikter och skapa kongruens på alla nivåer.

När vi pratar om huruvida det finns fasta utvecklingssteg så tar Mats visst avstånd från de teorier som försöker sätta en individ på ett visst stadium. Mats tar Maslows behovstrappa som ett exempel och menar att individen rör sig i vågrörelse genom denna snarare än att denna är på en viss nivå.

Mats använder sig ofta av personlighetstest som utgångspunkt för sina samtal. Dock menar han att det är viktigt att inte sätta människor i en låda som begränsar och ramar in. Personlighetstesten kan användas för att medvetandegöra den låda som individen har satt sig själv för att senare gå bortom denna.

Det är viktigt att förstå att vi skapar vår egen bild av verkligheten och vad utveckling är beror till stor del på vår definition av denna. Många gör det väldigt svårt för sig själva genom att ha en väldigt snäv definition av framgång. Detta kan ske omedvetet men senare har individen svårt att ta sig vidare då den har ramat in sig själv och utveckling för snävt.

När vi kommer in på mer filosofiska frågor med grundantaganden för människan och utveckling säger Mats lite överraskande:

Det handlar om att välja vad man tror på! Jag väljer att tro på det som gör det möjligt för mig att skapa maximal nytta för personen som sitter framför mig. Exempelvis väljer jag att tro att alla människor har en stor inneboende potential och att varje stund kan vara transformerande – även om det är bara ett enda möte.

Appendix 4: användningar av utvecklingsbegreppet

Vi har sett flera olika definitioner av utveckling och har nedan försökt sammanfatta några av dessa i punktförm. Dessa definitioner är inte på något sätt uttömmande utan visar bara på några möjliga sätt att betrakta eller tolka utveckling, varav kombinationer av dessa är vanliga:

- 1) Någon form av förändring hos objektet
- 2) Kognitiv/känslomässig/identitetsrelaterad förändring hos objektet
- 3) Kognitiv/känslomässig/identitetsrelaterad förändring hos objektet i önskad riktning
- 4) Kognitiv/känslomässig/identitetsrelaterad förändring hos objektet, närmare kärnan
- 5) Förändring som innebär en integration av olika medvetandenivåer och delpersonligheter.
- 6) Beteendemässig förändring hos objektet
- 7) Beteendemässig förändring hos objektet i tänkt riktning.
- 8) Beteendemässig förändring hos objektet, i enlighet med dennes inre kärna.
- 9) Förändring som bidrar med nytta för objektet.
- 10) Förändring som bidrar med nytta för organisationen.
- 11) Förändring som bidrar med nytta för organisationen och objektet
- 12) Förändring som innebär en högre och mer allomfattande förståelse hos objektet.
- 13) Förändring som innebär större kontakt med objektets syfte och det som är meningsfullt.

Appendix 5 – Stödfrågor för intervjuerna

Utveckling

- Vad är utveckling generellt?
- Hur ser ni på utveckling?
- Vilka typer av utveckling finns det?
- Vad är fokus vid utveckling hos er?
- Vilka andra i företaget/utanför företaget delar ditt sätt att se på utveckling?
- Vilka andra synsätt finns i ert företag?
- Kan man veta åt vilket håll utvecklingen skall gå?
- Är utvecklingstegen kända?
- Vad är målet med utveckling?
- Finns det ideal?

Individen

- Vad är utveckling från en individs perspektiv?
- Hur ser ni på vad som är formbart och inte?
- Hur ser ni på potential och förutsättningar?

Gruppen

- Vad är utveckling från en grupps perspektiv?
- Innebär utveckling ngt annat för en grupp mot individ?
- Är det annorlunda att jobba med en grupp?

Utvecklarens roll

- Vad är utvecklarens roll?
- Hur kan era handledare hjälpa?
- Hur påverkar ert synsätt er praktik? På vilket sätt?

Marknaden

- Hur kategoriserar ni er själva i relation till andra?
- Hur kategoriserar ni de andra aktörerna?
- Vad är skillnaden?