

Ledarskap – En Balanskonst?

- En studie av föreställningar om ledarskap

Abstract

The industry of management training programs is increasing rapidly. Every year numerous organizations sponsor expensive management training programs for their managers, hoping that this will pay off and make the organizations more profitable. The companies that offer these management training programs could be seen as important conveyers of conceptions of leadership. Thus, the purpose of this thesis is to identify similarities between a number of management training programs and see how they are related to different leadership theories, and based on this try to recognize the conceptions of leadership that are conveyed. The study is of qualitative nature and is based on interviews with representatives from five management training companies in Sweden along with a text analysis of written material presented by the companies. The study shows that the programs offered by the different companies are similar in several ways and that they seem to share several conceptions of leadership. Firstly, they all seem to treat the concept of leadership as a specialized role (as opposed to a shared influence process). Secondly, they seem to presuppose that leaders do have the power to influence the actions of an organization. Thirdly, they seem to believe that there is a state of opposition between the operational and technical aspects of leadership on one hand, and the social aspects on the other hand.

Av: Ingela Hofverberg & Hanna Rothpfeffer

Handledare: Mats Tyrstrup

Framläggning: 4 juni 2009

Innehåll

1. INLEDNING	3
1.1 Syfte och frågeställning	4
1.1.1 Syfte	4
1.1.2 Frågeställning	4
1.2 Avgränsningar	4
1.3 Disposition	4
2 TEORI	6
2.1 Definitioner av ledarskap	6
2.2 En historisk överblick	7
2.2.1 Industrialismen och Scientific Management	7
2.2.2 Human Relationsrörelsen	8
2.2.3 I en snabbt föränderlig värld	10
2.3 Ledarskap ur olika perspektiv	12
2.4 Ledarskap som en social konstruktion	13
2.5 Tidigare forskning	14
3 METOD	16
3.1 Vetenskapsteori	16
3.1.1 Vår utgångspunkt	17
3.2 En socialt konstruerad verklighet	17
3.2.1 Vårt perspektiv	17
3.3 Ansats	18
3.3.1 Vår ansats	18
3.4 Undersökningsmetod	18
3.4.1 Vår undersökningsmetod	19
3.5 En uppsats tar form – en bild av vår process	19
3.5.1 Vårt urval	20
3.5.2 Vår datainsamling	21
3.6 Studiens kvalitet	23
3.6.1 Trovärdighet	24
3.6.2 Äkthet	24
4 EMPIRI	26
4.1 Ledarskapsutbildningar	26
4.2 Gällöfsta	26

4.2.1	Beskrivning	26
4.2.2	Sammanfattning	28
4.3	IFL	29
4.3.1	Beskrivning	29
4.3.2	Sammanfattning	32
4.4	IHM	32
4.4.1	Beskrivning	32
4.4.2	Sammanfattning	35
4.5	M-gruppen.....	35
4.5.1	Beskrivning	35
4.5.2	Sammanfattning	37
4.6	MIL-institute	37
4.6.1	Beskrivning	37
4.6.2	Sammanfattning	40
5	ANALYS.....	41
5.1	Återkommande teman	41
5.1.1	Allt fokus på ledaren.....	41
5.1.2	Ledarskap i balans	47
5.1.3	Ledarskap och förändring.....	53
5.2	Föreställningar om ledarskap	56
5.2.1	Ledarskap - ett individuellt fenomen	56
5.2.2	Ledaren – en person med makt och handlingsutrymme att påverka	58
5.2.3	Motsättningar mellan verksamhetsinriktning och relationsinriktning.....	59
6	REFLEKTIONER	61
7	KÄLLFÖRTECKNING.....	64
8	BILAGOR	69
	Bilaga 1: Konsultguidens rankningslista över utbildningsföretag 2006	69
	Bilaga 2: Intervjumall.....	71
	Bilaga 3: Gällöfsta	72
	Bilaga 4: IFL.....	75
	Bilaga 5: IHM	78
	Bilaga 6: M-Gruppen	80
	Bilaga 7: MiL	83

1. INLEDNING

I dagens hårdnande konkurrens är det många som frågar sig vad som skiljer de framgångsrika företagen från de mindre framgångsrika. Trots liknande affärsidéer, strategier och arbetssätt är vissa företag effektivare och mer vinstproducerande än andra. Vad är det då som skiljer agnarna från vetet? I många av de hjälteberättelser om framgångsrika företagsledare som finns att tillgå på marknaden framstår det som att ledarskap skulle kunna vara den okända faktorn. Kort sagt att ett "gott ledarskap" skulle kunna vara det som skiljer enastående från mediokert. Eller som Jan Wallander, ansedd som en av Sveriges främsta företagsledare genom tiderna, uttrycker det:

*"Min starkaste upplevelse under alla år i näringslivet, är ledarnas helt avgörande betydelse. Lyckas man inte få tag på verkligt bra ledare, hjälper det föga vad man i övrigt gör."*¹

Huruvida Jan Wallander har rätt eller inte låter vi vara osagt. Vi kan däremot konstatera att det är få människor som inte har en åsikt om ledarskap. Runt omkring oss i samhället finns det en mängd föreställningar om hur ledare bör vara och hur de bör agera samt hur företag och organisationer bör ledas.

Staffan Furusten, doktor i företagsekonomi, refererar till denna enorma mängd föreställningar om ledarskap som existerar i samhället, som den generella managementdiskursen.² Han beskriver det som ett "makrosamtal" som pågår både skriftligen (via t.ex. böcker och artiklar) och muntligen (via t.ex. tal och föredrag) mellan människor, organisationer och samhällen över hela världen. Furusten menar vidare att det finns vissa idéspridare som har särskilt stort inflytande över de dominerande föreställningarna om ledarskap. Till dessa hör bland annat ett antal populära ledarskapsböcker, några framstående "ledarskapsgurus" samt ett antal ledarskapsutbildningar. Och det är just ledarskapsutbildningar som är det forum för att sprida och reproducera föreställningar om ledarskap som vi intresserar oss för i den här uppsatsen. För precis som Furusten tänker vi oss att ledarskapsutbildningar spelar en viktig roll i spridandet av föreställningar om ledarskap.

Denna industri, dvs. företag som sysslar med någon form av ledarutveckling, omsätter enorma summor pengar varje år och berör oerhört många människor. Otaliga företag och organisationer skickar iväg sina chefer på någon form av ledarskapsutbildning med förhoppningen om att detta på något sätt skall bidra till att göra verksamheten effektivare. Hur utbildningsföretagen ser på och

¹ Wallander (1990) citerad i Sjöstrand (2006)

² Furusten (1999)

reflekterar kring ledarskap borde således ha en tämligen stor inverkan på de dominerande föreställningarna om ledarskap i samhället.

1.1 Syfte och frågeställning

1.1.1 Syfte

Som framgår ovan intresserar vi oss för vilken syn på ledarskap som förmedlas i ett antal ledarskapsutbildningar (för definition se avsnitt 3.5.1) i Sverige idag. Med syn på ledarskap menar vi olika föreställningar om ledarskap och hur detta skall utövas. En sådan föreställning kan exempelvis vara att man anser att en bra ledare bör agera logiskt och rationellt eller att en ledares främsta uppgift är att motivera och stötta medarbetarna.

Föreställningar är inte alltid så lätta att upptäcka och ringa in, eftersom människor inte alltid är medvetna om vilka föreställningar de bär med sig. Därför är vårt syfte att i vår empiri först försöka se vilka (om några) återkommande teman vi kan urskilja och därifrån försöka dra slutsatser kring vilka föreställningar om ledarskap som kan tänkas ligga till grund för dessa.

1.1.2 Frågeställning

Mer specifikt kommer följande frågeställningar att undersökas:

- Finns det något eller några återkommande teman i empirin och hur förhåller sig dessa till olika ledarskapsteorier?
- Vilka föreställningar om ledarskap förmedlas i de utvalda ledarskapsutbildningarna?

1.2 Avgränsningar

Tidigt i vår arbetsprocess insåg vi vikten av att göra ett antal avgränsningar. Dessa är inte gjorda med utgångspunkt i hur intressanta vi funnit vissa fenomen utan snarare av nödvändighet. Till att börja med har vi inte haft för avsikt att undersöka lärande och kunskapsöverföring och har därför valt att inte intervjua deltagare på de olika utbildningarna. Detta hade dessutom krävt en studie av longitudinell art. Vår undersökning utgår därmed endast från utbildningsföretagens material och information samt från genomförda intervjuer med representanter från de olika utbildningsföretagen. Vidare har vi gjort ett antal avgränsningar i anslutning till vårt urval av utbildningsföretag. Dessa avgränsningar redogör vi för i avsnitt 3.5.1.

1.3 Disposition

Uppsatsen inleds med en redogörelse av olika definitioner av begreppet ledarskap. Därefter följer en kortfattad genomgång av de stora dragen gällande teorier och olika sätt att se på ledarskap, och hur

vi uppfattar att de har utvecklats över tiden. Vi förklarar också hur vi själva ser på ledarskap och redogör för tidigare forskning. Efter detta avsnitt följer en beskrivning av vår vetenskapliga metod och vårt tillvägagångssätt. När det gäller empirin så har vi valt att beskriva de studerade utbildningsföretagen vart och ett för sig. Som komplement till empiribeskrivningarna presenteras även viss information i bilagor. Analysen är indelad i två delar baserade på våra två forskningsfrågor. Först redogör vi för återkommande teman och hur de förhåller sig till olika ledarskapsteorier och därefter fördjupar vi oss i de föreställningar om ledarskap som förmedlas i utbildningarna. Avslutningsvis tar vi upp tankar och reflektioner som väckts hos oss under processens gång samt funderar över vad våra slutsatser kan få för implikationer.

2 TEORI

2.1 Definitioner av ledarskap

I vår frågeställning har vi tagit oss an ett begrepp som kräver en definition. Ledarskap är i högsta grad ett subjektivt begrepp som har olika betydelse för olika individer och i olika sammanhang. Nedan gör vi en kort genomgång av olika sätt att i ledarskapslitteraturen definiera ledarskap.

*"There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept."*³

Av citatet ovan framgår att det är omöjligt att hitta någon enhetlig definition av ledarskap. Däremot kan man enligt Bass & Stogdill urskilja vissa likheter mellan de olika definitionerna. Ledarskap har bland annat beskrivits som:

- något som uppstår i grupprocesser
- en differentierad roll
- något som handlar om personlighet
- något som handlar om att utöva inflytande
- ett specifikt beteende
- en form av övertalning
- en maktrelation
- ett medel för att uppnå mål
- en effekt av interaktion⁴

Enligt Yukl innefattar de flesta definitioner av ledarskap antagandet att ledarskap är en process där en person avsiktligt påverkar andra med syftet att strukturera, guida och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller en organisation.⁵ Det rör sig alltså enligt Yukl om någon form av påverkan med ett bakomliggande syfte att uppnå en gemensam handling. Yukl påpekar också att forskare ofta definierar ledarskap utifrån sina individuella perspektiv och de aspekter som mest intresserar dem.⁶ Northouse har i sin genomgång av ledarskapsteorier identifierat fyra vanliga teman som återkommer

³ Bass & Stogdill, (1990), s. 11

⁴ Ibid.

⁵ Yukl, (2006)

⁶ Yukl, (2006)

vid olika definitioner av ledarskap. Dessa innebär att ledarskap betraktas som en process, att ledarskap innefattar påverkan, att ledarskap sker i ett gruppsammanhang och att ledarskap inbegriper måluppfyllelse.⁷

Efter att ha gått igenom otaliga försök till definitioner får man en rätt spretig bild av vad ledarskap innebär. Forskarnas oenighet bidrar till att göra ledarskap till ett oerhört komplext begrepp. Som vi har uppfattat det verkar dock de flesta forskare vara överens om att ledarskap är något som utövas med ett syfte och en intention att påverka.

2.2 En historisk överblick

Vårt syfte med att göra en genomgång av teoribildningen kring ledarskap är att få en översiktlig bild av dels den historiska utvecklingen och dels olika föreställningar om ledarskap som förekommit i forskningen. Att själva gå igenom all litteratur och forskning kring ledarskap visade sig dock vara en omöjlig uppgift. Vi har därför istället valt att basera vår översikt på andras genomgångar och sammanställningar av ledarskapsteorier. De författare vi främst använt oss av är Bass & Stogdill, Svedberg, Western och Yukl. I och med att vi använt oss av flera författare med olika sätt att sammanställa och klassificera teorier och forskning tror vi att vi har fått en någorlunda bred och nyanserad bild.

Beskrivningar av ledare och ledarskap återfinns överallt i människans historia, från profeter och religiösa ledare till hövdingar, kungar, kejsare och så vidare. Men det rör sig inte bara om heroiska beskrivningar av mäktiga ledare. Även tankar och teorier om hur ledarskap ska utövas återfinns i en riklig flora. Många har hört talas om eller läst Machiavellis "Fursten" eller Sun Tzus "Krigskonsten". Trots att båda är skrivna långt före vår tid anses de av vissa fortfarande vara relevanta för hur ledarskap bör utövas. Vi kan liksom Bass & Stogdill konstatera att ledarskap är något som är nära förknippat med vår historia och med framväxten av vårt samhälle.

*"From its infancy, the study of history has been the study of leaders – what they did and why they did it. Over the centuries, the effort to formulate principles of leadership spread from the study of history and the philosophy associated with it to all the developing social sciences."*⁸

2.2.1 Industrialismen och Scientific Management

Enligt Western dominerade länge en heroisk ledarskapsbild men i början av 1900 talet framträder en ny syn på ledarskap.⁹ Denna syn präglas av en tilltro till förnuft, vetenskap och rationalism och har ett tydligt samband med den industriella utveckling som pågick i samhället under denna period. En

⁷ Northouse, (2007)

⁸ Bass & Stogdill, (1990), s. 3

⁹ Western, (2008)

förespråkare för tron på det rationella var Fredric Taylor som myntade begreppet *Scientific Management*. Enligt Taylor fanns det ett bästa sätt att nå ett uppsatt mål. Varje arbetsmoment skulle grundligt analyseras och utvärderas enligt vetenskapliga principer och varje arbetare skulle tränas på ett systematiskt sätt. Arbetarna skulle arbeta individuellt och inte i grupp eftersom detta ansågs sänka produktiviteten. Det ansågs också viktigt att chefen hade grundliga fackkunskaper inom sitt område.¹⁰ *Scientific Management* kännetecknades främst av rationalitet och rent tekniska lösningar. Organisationer som har tillämpat detta har ofta liknats vid maskiner och arbetarna beskrivits som robotar. Synen på ledarskap som växer fram ur detta sätt att organisera handlar mycket om kontroll, tvång och manipulation.¹¹ Detta är nära sammankopplat med massproduktion av varor och ett exempel på detta är Henry Fords löpande band-metod.

Andra liknande idéer som dök upp under denna tidsperiod var Henri Fayols teori om administrativ ledning. Enligt Fayol var personliga egenskaper hos ledaren av mindre betydelse, det var av större vikt att förstå och kunna tillämpa vissa administrativa principer. Ledning av arbete och människor handlade om att planera, organisera, leda och ge order, samordna, kontrollera och kommunicera.¹² Max Weber är en av dem som har liknat det byråkratiska sättet att organisera vid en modern maskin. Även om Weber argumenterade för att det byråkratiska sättet att organisera på var den mest tekniskt effektiva lösningen, så uttryckte han också en oro för vilken människosyn detta ger uttryck för.¹³

2.2.2 Human Relationsrörelsen

Delvis som en reaktion mot *Scientific Management* och det synsätt på ledarskap som innebär att man betraktar ledaren som en helt och hållet rationell och logisk individ växte *Human Relationsrörelsen* fram. Men utvecklingen av teorier och trender inom ledarskap växer inte fram i ett vakuum utan i en större social kontext. *Human relationsrörelsen* var inte enbart en motreaktion på *Scientific Management* utan även en spegling av vad som hände i samhället vid denna tidpunkt. Efter två världskrig började röster höjas i oro över det auktoritära ledarskapet och ett mer demokratiskt ledarskap efterfrågades.¹⁴

Som viktiga förgrundsfigurer till *Human Relationsrörelsen* anges ofta Elton Mayo och Kurt Lewin. Enligt Mayo handlade en organisations verksamhet och resultat inte enbart om en kostnadens och effektivitetens logik utan även om något som kan benämnas som en känslans logik. För att vara en

¹⁰ Svedberg, (2007)

¹¹ Western, (2008)

¹² Svedberg, (2007)

¹³ Western, (2008)

¹⁴ Western, (2008)

god ledare måste man utöver detta även kunna påverka det normsystem som finns i organisationen.¹⁵ Det handlade inte längre om att uppnå effektivitet och produktivitet genom tvång och kontroll utan även om att beakta medarbetarnas sociala och psykologiska välbefinnande.¹⁶ Detta grundade sig på tanken att man med en nöjd medarbetare kan uppnå en högre produktivitet och effektivitet än med en missnöjd. Kurt Lewins klassiska studier av ledarskapsstilar syftade till att klargöra att en ledare inte enbart påverkar den enskilda människan utan även gruppen och dess normsystem. Nu sattes således större fokus på gruppen och dess dynamik och processer, som ledaren ansågs ha en stor påverkan på. En mycket populär teori om gruppprocesser som härrör från *Human Relationsrörelsen* är Schutz så kallade FIRO-teori (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation). I korta drag menade Schutz att en grupp genomgår tre olika faser under sin utveckling och att dess medlemmar agerar på olika sätt beroende på vilken fas gruppen befinner sig.¹⁷

Med tydliga rötter i *Human Relationsrörelsen* började också många teorier om ledares effektivitet växa fram. Grundantagandet var att det fanns ett samband mellan ledarens handlingar och organisationens effektivitet och man gav sig på uppgiften att försöka finna den mest effektiva ledarstilen. Ett resultat av detta är Robert Blakes och Jane Moutons *Managerial grid* som grundar sig på idén att den ideala ledaren är den som både kan hantera relationerna med människorna i organisationen och fokusera på uppgifterna i denna. Fokuserar man bara på uppgifter och resultat kan detta resultera i sjukskrivningar och hög personalomsättning och fokuserar man bara på att vårda relationerna med de anställda och drar sig för att fatta svåra beslut kan detta leda till att de ekonomiska resultaten blir lidande. Det handlar alltså om att både vara relations- och uppgiftsinriktad för att lyckas.¹⁸

Som en reaktion på idéerna om att det fanns en viss ledarstil som skulle vara mer gynnsam än andra började vissa forskare intressera sig för om ledares framgång kanske snarare berodde på situationsbetingade faktorer. De kanske mest kända förespråkarna för detta synsätt är Kenneth Blanchard och Paul Hersey. Blanchard och Hersey utgick precis som Blake och Mouton från att ledarskap utövas i brytningen mellan en relations- och uppgiftsdimension men till skillnad från dessa menade Blanchard och Hersey att den ideala balansen mellan dessa dimensioner berodde på situationen. Beroende på vilken fas en organisation befinner sig i bör en ledare alltså avväga graden av uppgifts- respektive relationsinriktning.¹⁹

¹⁵ Svedberg, (2007)

¹⁶ Western, (2008)

¹⁷ Svedberg, (2007)

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Svedberg, (2007)

Western uttrycker det som att Human Relationsrörelsen har bidragit till att anpassa psykologisk teori och introducerat den terapeutiska kulturen på arbetsplatsen. Enligt detta synsätt ses ledaren som en slags terapeut som skall motivera medarbetarna men även bidra till deras personliga utveckling. Arbetsplatsen och arbetet blir en källa till den egna identiteten och man strävar efter att uppfylla högre behov såsom självförverkligande och högre självförtroende.²⁰ Följande citat av Barley & Kunda visar på vilka egenskaper en ledare behövde ha enligt detta synsätt.

*"Managers all the way down to first line supervisors were said to require communication skills, sensitivity in interpersonal relationships, methods for instilling if not inspiring motivation and knowledge of how to mould the dynamics of a group."*²¹

Ett begrepp som härstammar från Human Relationsrörelsen är EQ (emotionell intelligens) EQ är en slags social intelligens som innebär en förmåga att läsa av, förstå och använda sig av sina egna och andras känslor. EQ handlar med andra ord om att vara medveten om sig själv och sina beteenden samt att vara empatisk och kunna hantera relationer.²²

Ett annat koncept som härstammar från Human Relationsrörelsen är coachning.²³ Coachning har blivit mycket populärt inom ledarutveckling och har under det senaste decenniet kommit att bli ett alternativ till traditionella ledarskapsutbildningar. Executive coachning definieras typiskt som en kort eller medellång relation mellan en chef och en extern konsult med syftet att förbättra sagda chefs effektivitet.²⁴

2.2.3 I en snabbt föränderlig värld

Nya förutsättningar och ändrade förhållanden i omvärlden såsom globalisering, ny teknik och en snabbare informationsspridning har lett till att nya teorier om ledarskap och hur detta skall utövas växer fram. Att västvärlden har gått från att producera varor till att producera tjänster påverkar i högsta grad ledarskapsteorierna. Att kunna hantera kunskap och information blir allt viktigare. Vissa menar till och med att det är frågan om ett paradigmskifte i och med övergången från industrisamhälle till postmodernt samhälle.

"De som nu arbetar med händerna eller i industrin blir allt färre – i dagens "skärmsamhälle" sitter istället allt fler vid en dator och blickar in i en virtuell systemvärld. Vi söker samtidigt ivrigt efter andra

²⁰ Western, (2008)

²¹ Barley & Kunda citerade i Western, (2008), s. 95

²² Western, (2008)

²³ Yukl, (2006)

²⁴ Feldman & Lankau, (2005)

sätt att organisera verksamheter inom såväl enskild som offentlig sektor liksom efter nya sätt att utforma ledarskap.”²⁵

För att hänga med den snabbt föränderliga marknaden måste organisationer kunna genomdriva snabba förändringar vilket ställer höga krav på ledare och ledarskap. Vad blir då ledarens roll? Western beskriver det som att ledaren måste agera Messias och ser detta som en pånyttfödelse av hjältegestalten. Det finns klara liknelser mellan tidigare hjältebeskrivelser av ledare och detta nya ledarskap men det finns också betydande skillnader.²⁶

Ett uttryck för detta nya sätt att se på ledarskap är det transformella ledarskapet som har kommit att associeras mycket med organisationskultur. Transformellt ledarskap fokuserar på att leda organisationer i deras kulturella förvandling och att hantera kultur mer än individer och små grupper. För att kunna förändra hela organisationer anses det viktigt att kunna förmedla visioner och mål på ett kraftfullt och medryckande sätt. Det gäller att omvända organisationens medlemmar till den nya visionen. I samband med transformellt ledarskap talar man också ofta om karismatiskt ledarskap som är nära knutet till och beroende av en individ.²⁷ Vissa skiljer på det transformella och det karismatiska ledarskapet medan andra anser att det ingår i det transformella ledarskapet att vara karismatisk.²⁸ Western menar t.ex. att transformellt ledarskap till skillnad från karismatiskt handlar om bemyndigande (*empowerment*) och deltagande ledarskap som innebär att man ger medarbetare mer inflytande.²⁹ Det karismatiska och det transformella ledarskapet anses influerat av tigarekonomiernas framväxt samt av hjältebeskrivelser från konsulter och forskare på fältet.

Ett annat uttryck för ledarskapets roll i den snabbt föränderliga världen är den strategiska skolan. En av förespråkarna för detta synsätt är Richard Normann med sina teorier om ledning och strategi i tjänsteproduktionen. Svedberg menar att det strategiska ledarskapet kan sammanfattas i tre huvudpunkter: alla organisationer är beroende av en analys av den egna verksamheten och en analys av omvärlden, organisationer behöver kunna ”lära av” gammalt och lära in nytt, och slutligen behöver organisationer en ”pedagogisk ledning”, d.v.s. en ledning som kan föra fram organisationens budskap och se till att man förblir en lärande organisation. Den strategiska skolan kan ses som ett försök att *”med intellektets hjälp hitta ett modernare förnuft än det som hyllades i de rationalistiska teorierna”*³⁰

²⁵ Svedberg, (2008), s. 343

²⁶ Western, (2008)

²⁷ Yukl, (2006)

²⁸ Bass & Stogdill, (1990)

²⁹ Western, (2008)

³⁰ Svedberg, (2007) s. 347

2.3 Ledarskap ur olika perspektiv

Som det har framgått i vår översiktliga och kortfattade sammanfattning ovan finns det många olika sätt att se på ledarskap, eller annorlunda uttryckt, många olika föreställningar om vad ledarskap är och hur det ska utövas. Utvecklingen av olika ledarskapsdiskurser i samhället har vuxit fram delvis genom att forskare närmat sig ämnet ledarskap på olika sätt och delvis beroende på vad som har skett i omvärlden. Att klassificera forskningen är givetvis en svår uppgift och de forskare som har försökt att göra översikter och större sammanställningar av teorier och empirisk forskning har således gjort detta på många olika sätt. Många olika föreställningar har förekommit och vi ska nedan nämna några av dessa.

Ett av de första angreppssätten för att studera ledarskap var att man undersökte vilka personliga egenskaper som framgångsrika ledare hade. Detta tyder på en föreställning om att vissa personer var bättre lämpade som ledare och att ett framgångsrikt ledarskap berodde på ledarens personlighet.³¹ Personlighets- och egenskapsforskningen nådde dock ingen större framgång vilket ledde till att många forskare istället började intressera sig för ledares beteenden istället. En del av denna beteendeforskning gick ut på att man försökte hitta en korrelation mellan ledares beteende och effektivt ledarskap.³²

Ett annat angreppssätt som intresserat många forskare är att studera effektivt ledarskap i relation till makt och påverkan.³³ Vissa forskare har undersökt detta utifrån antagandet att det är ledaren som agerar medan de ledda snarare reagerar. Detta kan tolkas som att ledare ses som aktiva och de ledda som passiva. Ytterligare en utgångspunkt för forskningen har varit att undersöka ledarskap utifrån en större kontext, eller situation om man så vill.³⁴ Här har man haft föreställningen att ledarskapet har sin grund i situationen, så som exempelvis typ av organisation och arbetets karaktär. Situationsteoretikerna menar att en bra ledare är en produkt av tid, plats och omständigheter.³⁵

På senare år har forskare gått från att bara undersöka en typ av ledarskapsvariabel till att inkludera flera olika variabler i samma studie.³⁶ Man tittar med andra ord på exempelvis beteende och situationsvariabler samtidigt istället för att bara studera det ena. Nedan modell är inspirerad av Yukls

³¹ Bass & Stogdill, (1990)

³² Yukl (2006)

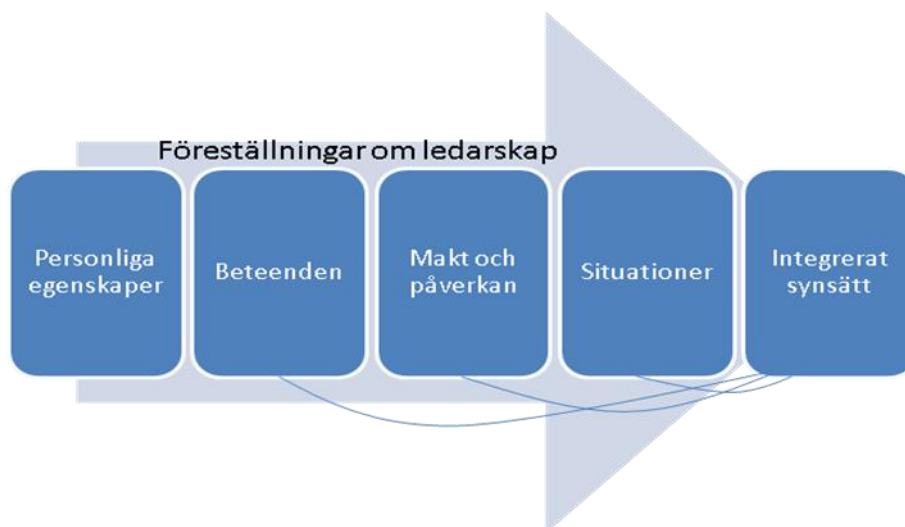
³³ Ibid.

³⁴ Yukl (2006)

³⁵ Bass & Stogdill, (1990)

³⁶ Yukl (2006)

sätt att klassificera ledarskapsforskningen och illustrerar hur föreställningar om ledarskap har utvecklats över tiden.³⁷



2.4 Ledarskap som en social konstruktion

Utöver att ledarskap har studerats ur olika perspektiv så har det även studerats på olika nivåer, såsom individ-, grupp- eller organisationsnivå. Vårt sammanlagde intryck, efter att ha gått igenom en rad olika teorier, är att det mest utbredda sättet att se på ledarskap är att betrakta det som något som är knutet till enskilda individer. Detta innebär att individuella egenskaper, beteenden och kompetenser hamnar i fokus.³⁸

Ett alternativt förhållningssätt är att se ledarskap som en social konstruktion, som skapas i en historisk, social och kulturell kontext. Enligt detta synsätt uppstår föreställningar om vad ledarskap är i samspelet mellan människor, vilket innebär att fokus förskjuts från individen och istället hamnar i en social dimension mellan människor.³⁹

Sociala konstruktioner kan antingen vara lokala eller globala vilket innebär att de kan delas av få eller av många.⁴⁰ Det finns alltså vissa dominerande föreställningar om ledarskap som kommer igen i olika kulturer och olika kontexter. Globala konstruktioner kan samexistera med lokala vilket kan innebära både variationer och motsägelser. Föreställningar om ledarskap uppstår således mellan människor och detta kan ske på olika arenor och i olika forum.⁴¹

³⁷ Ibid.

³⁸ Western (2008)

³⁹ Sjöstrand & Tyrstrup i Sjöstrand et al (1999)

⁴⁰ Berger & Luckmann (1966)

⁴¹ Sjöstrand & Tyrstrup i Sjöstrand et al (1999)

”Som potentiella källor till hur förståelse och föreställningar uppkommer, vidmaktshålls och utvecklas samexisterar här högskolor, chefsutbildningsinstitut och media, både med enskilda personer och goda, respektive varnande exempel från företag.”⁴²

Under de år vi har studerat på Handelshögskolan i Stockholm har våra egna föreställningar om ledarskap till stor del influerats av hur begreppet ledarskap har behandlats där. I majoriteten av de kurser vi läst har man utgått från att ledarskap är just en social konstruktion och det är således det synsättet som vi själva anammar. Utgångspunkten för den här studien är således att ledarskap är en social konstruktion.

2.5 Tidigare forskning

Vad vi har kunnat finna har det inte gjorts någon studie i Sverige tidigare där man försökt identifiera gemensamma teman i ett antal ledarskapsutbildningar och utifrån detta försökt urskilja vilka föreställningar om ledarskap som förmedlas i utbildningarna.

En studie som dock har vissa likheter med vår studie är Jörgen Sandbergs *”Utbildningsretorik eller ledarskapspraktik?”* från 1999.⁴³ Sandberg undersöker dels vilka sociala konstruktioner av företagsledning som produceras inom Institutet för Företagslednings (IFL) managementprogram och dels huruvida dessa har haft någon inverkan på det ledarskap som utövas i svenska företag. Sandberg menar att den dominerande konstruktionen av företagsledning i samhället i allmänhet innebär att man ser företagsledning som ett individuellt fenomen, att man likställer företagsledning med manlighet och tuffhet, samt att man ser företagsledaren som en ”rationell expert”. Sandberg konstaterar att det enda som skiljer IFL’s konstruktioner från den dominerande konstruktionen är att tuffheten ersatts med en humanistisk grundsyn. Sandberg menar dock att denna humanistiska grundsyn av någon anledning inte verkar ha haft någon synlig inverkan på hur företagsledning utövas i svenska företag.⁴⁴

En annan studie som också måste nämnas i sammanhanget är Dag Björkegrens banbrytande doktorsavhandling *”Företagsledarutbildning – en fallstudie”* från 1986. Björkegren har i likhet med Sandberg studerat IFL’s ledarskapsutbildningar, eller närmare bestämt en av dessa. Syftet med studien är dels att beskriva den studerade utbildningen men framförallt att undersöka dess relevans för yrkesutövningen. Till skillnad från vår studie fokuserar Björkegrens studie således till stor del på lärandeprocesser. Studien är trots detta av intresse då den heltäckande beskrivningen av företagsledarutbildningen indirekt inbegriper vilken syn på ledarskap som förmedlas i denna.

⁴² Sjöstrand & Tyrstrup i Sjöstrand et al (1999) s. 14

⁴³ Sandberg i Sjöstrand et al (1999)

⁴⁴ Sandberg i Sjöstrand et al (1999)

Förenklat kan slutsatserna sammanfattas till att Björkegren anser att alltför stort fokus läggs på att förmedla teknisk kunskap (95 % av den schemalagda tiden) jämfört med social och psykologisk kunskap samt att utbildningen innehåller alltför få interaktiva och praktiska moment.⁴⁵

⁴⁵ Björkegren (1986)

3 METOD

I det följande avsnittet kommer vi dels att beskriva grundläggande metodbegrepp och dels redogöra för vårt tillvägagångssätt och hur processen sett ut när denna uppsats blivit till. Läsaren som redan är bekant med dessa begrepp kan med fördel koncentrera sig på att läsa de delar där vi redogör för *vårt tillvägagångssätt och vår process*. Vi har försökt att vara så tydliga som möjligt med att beskriva våra tankegångar och de problem vi stött på längs vägen.

3.1 Vetenskapsteori

*”Vetenskapsteori är läran om vad vetenskap är, hur den utvecklas och hur den samspelar med praxis och samhällsutvecklingen rent allmänt.”*⁴⁶

Inom vetenskapsteorin finns det två huvudsakliga inriktningar, positivismen och hermeneutiken.⁴⁷ Positivismen som vetenskapsideal är grundad på den positiva tilltron till vetenskap och enligt positivismen bör man använda sig av naturvetenskapliga metoder när man studerar den sociala verkligheten.⁴⁸ Man menar också att vetenskapen både kan och ska vara objektiv och utgår således från att det finns en sann bild av verklighet.

Som motbild till positivismen kan man ställa hermeneutiken som har växt fram inom humanvetenskaperna. Hermeneutik betyder enligt Nationalencyklopedin: *tolka, förklara, utlägga eller uttyda*, eller kort och gott *tolkningskonst*.⁴⁹ Inom hermeneutiken använder man således tolkningen som huvudsaklig forskningsmetod och man söker inte efter en absolut sanning utan ifrågasätter istället om det går att finna en objektiv sanning. Allt det vi ser omkring oss kan tolkas på olika sätt och tolkning sker alltid i ett sammanhang.⁵⁰ Vi människor är en produkt av vår bakgrund, historia och tidigare erfarenheter och detta tillsammans utgör grunden för vår förförståelse.

Ett centralt begrepp inom hermeneutiken är den hermeneutiska spiralen. Denna metafor syftar till att illustrera att tolkningen växer fram mellan individens förförståelse och möten med nya erfarenheter och idéer. Detta leder i sin tur till en ny förståelse som bildar förförståelse i nästa tolkningsförsök.⁵¹ Hermeneutikern ger sig ut för att tolka och förstå verkligheten och är medveten om att just hennes/hans tolkning kommer att bero på hennes/hans förförståelse.

⁴⁶ Andersen (1998), s. 14

⁴⁷ Alvesson & Skoldberg (1994)

⁴⁸ Bryman (2002)

⁴⁹ Nationalencyklopedin

⁵⁰ Starrin & Svensson, (1994)

⁵¹ Thurén (1997)

3.1.1 Vår utgångspunkt

Vår studie tar sin utgångspunkt i den hermeneutiska synen på vetenskap och vår process kan liknas vid den hermeneutiska spiralen. Vi har med vår förförståelse i bagaget mött teorier och ledarskapsutbildningar. Utifrån dessa har vi format nya erfarenheter och idéer som har bildat grunden för nästa del av spiralen. Vi tolkar verkligheten genom vår gemensamma förförståelse och vi ser det som en viktig uppgift att under arbetets gång lägga stor vikt vid att vara så medvetna som möjligt om våra förförståelser och hur dessa påverkar oss i vår tolkning.

3.2 En socialt konstruerad verklighet

Socialkonstruktionismen har sina rötter i den hermeneutiska traditionen. När vi talar om social konstruktionism syftar vi till Bergers och Luckmans teori om social konstruktion. Ett grundläggande antaganden inom socialkonstruktionismen är att vi människor betraktas som oupplösligt relaterade till verkligheten genom vår upplevda erfarenhet av den. Det går med andra ord inte att separera individer från verkligheten. Vår verklighet präglas av den kultur, historia och miljö som vi lever i. Det finns ingen objektiv verklighet därute utan vår beskrivning av verkligheten är en social konstruktion präglad av vilka vi är.⁵² I våra relationer med andra människor lär vi oss hur verkligheten ser ut och vi lär oss även att reproducera den på samma sätt.

*"... att individens sätt att förstå verkligheten inte i första hand är ett resultat av dennes egna unika tolkning av den. Istället härstammar förståelsen från den process genom vilken individen internaliserar en socialt konstruerad verklighet där andra redan leder och handlar."*⁵³

Enligt socialkonstruktionismen är även språket, som vi använder oss av och lägger olika innebörder i, en social konstruktion. Enligt detta tankesätt är det omöjligt att producera en objektiv beskrivning av verkligheten utan att den färgas av våra ideologier, vår berättarstil och vårt sätt att uttrycka oss.⁵⁴

3.2.1 Vårt perspektiv

*"Teorier baserade på ett socialkonstruktionistiskt synsätt tillhandahåller referensramar som är mindre rigida när det gäller att betrakta influenser mellan händelser, förväntningar och föreställningar i tid och rum"*⁵⁵

Vårt syfte är att undersöka föreställningar om ledarskap och vi utgår ifrån att ledarskap är en social konstruktion som skapats i en historiskt och kulturell kontext. Vi utgår alltså ifrån ett

⁵² Berger & Luckmann (1966)

⁵³ Sandberg i Sjöstrand et al (1999), s. 51

⁵⁴ Sandberg i Sjöstrand et al (1999)

⁵⁵ Sjöstrand & Tyrstrup i Sjöstrand et al (1999) s. 15

socialkonstruktionistiskt perspektiv då vi menar att detta lämpar sig bäst med tanke på undersökningens karaktär.

3.3 Ansats

Huvudsakligen kan man utgå från två olika forskningsansatser när man strävar efter att producera kunskap; deduktion och induktion. Skillnaden mellan dessa ansatser handlar enkelt uttryckt om förhållandet mellan teori och empiri. Vid deduktion, även kallad bevisföringens väg, utgår man från generell kunskap och teoribildning för att sedan dra slutsatser om en enskild händelse.⁵⁶ Vid induktion, även kallad upptäckstens väg, utgår man istället från en enskild händelse, d.v.s. empiri, för att försöka skapa ny teori. Om man kombinerar det deduktiva och det induktiva tillvägagångssättet brukar man kalla det för abduktion.⁵⁷

3.3.1 Vår ansats

Vi har valt att arbeta utifrån en abduktiv ansats eftersom vi ville ha möjligheten att arbeta med teori och empiri samtidigt under hela processen. Vi började med att läsa övergripande genomgångar av ledarskapsforskningen för att sedan söka oss vidare till andra teorier när vi sett vad det empiriska underlaget visade. Genom det abduktiva tillvägagångssättet anser vi att vi kunnat arbeta flexibelt och därmed nå en större förståelse för vilken syn på ledarskap som förmedlas i de valda utbildningarna.

3.4 Undersökningsmetod

De två vanligaste metoderna vid genomförande av en vetenskaplig undersökning är kvantitativ och kvalitativ metod. Ingen metod anses generellt sett vara bättre än den andra utan valet av metod beror istället bl.a. på ämnet som studeras och syftet med undersökningen.⁵⁸ Kvantitativa metoder används vanligen när syftet med undersökningen är att orsaksförklara något fenomen och vid denna metod använder man sig i stor utsträckning av statistik, matematik och aritmetiska formler.⁵⁹ Kvalitativa metoder lämpar sig istället bättre när syftet är att nå en djupare förståelse. Vid kvalitativa metoder använder man sig framförallt av icke-kvantifierbar data, så som exempelvis värderingar och föreställningar.⁶⁰ Kvalitativa metoder lämpar sig vidare bra när det är ett komplext område som studeras och när det finns en närhet mellan forskaren och undersökningsenheterna.⁶¹ Forskarens tolkning av den insamlade informationen ligger sedan till grund för analysen. Man kan uttrycka det som att forskaren studerar fenomenet "inifrån" och försöker se världen utifrån den undersöktes perspektiv för att på så sätt skapa sig en djupare och mer fullständig uppfattning. Kvalitativa metoder

⁵⁶ Andersen, (1998)

⁵⁷ Alvesson och Sköldberg, (1994)

⁵⁸ Holme och Solvang, (1997)

⁵⁹ Andersen, (1998)

⁶⁰ Holme och Solvang, (1997)

⁶¹ Ibid.

har sin styrka just i att de ger en helhetsbild av det studerade fenomenet vilket bidrar till en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang.⁶²

3.4.1 Vår undersökningsmetod

Eftersom vårt övergripande syfte med studien är att undersöka vilken syn på ledarskap som förmedlas i ett antal ledarskapsutbildningar, d.v.s. ett förstående syfte, anser vi att den kvalitativa metoden lämpar sig bäst. Vår strävan är att gå på djupet och verkligen förstå vilka föreställningar om ledarskap som förmedlas i de valda utbildningarna snarare än att gå på bredden och kunna dra generella slutsatser. Den flexibilitet som präglar kvalitativa undersökningar har vidare gjort det möjligt för oss att ta till vara på och använda oss av erfarenheter vi gjort under arbetets gång och därmed nå nya insikter och i slutändan en större förståelse än om vi arbetat på det strukturerade och formaliserade sätt som förknippas med kvantitativa undersökningar.

3.5 En uppsats tar form – en bild av vår process

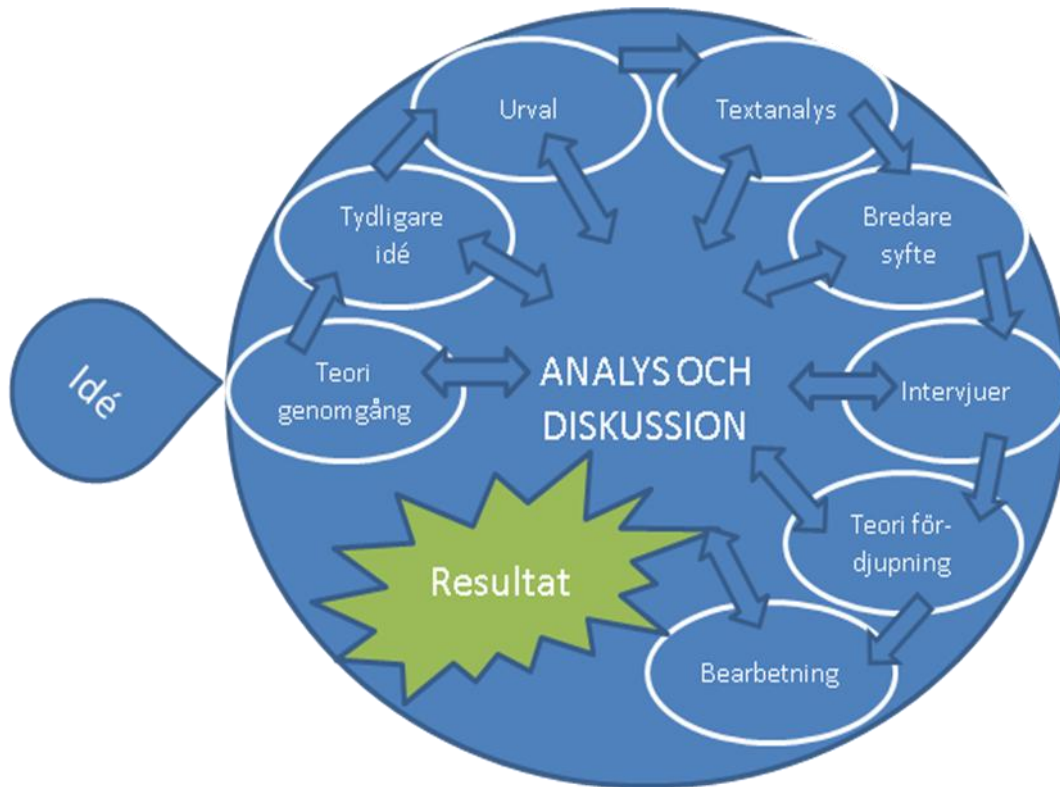
I detta stycke är vår ambition att beskriva vårt tillvägagångssätt och vår process på ett tydligt sätt. När vi började vår process hade vi en idé om vad vi ville undersöka men denna idé var i detta tidiga stadium rätt så ospecifik. För att få en stadig grund att stå på gjorde vi först en genomgång av teoribildningen kring ledarskap. Eftersom det finns ett enormt utbud av teorier och forskning kring just ledarskap så utgick vi av nödvändighet ifrån andras översikter av teorier och forskning. Saken komplicerades ytterligare av att ledarskap inte är ett ämne som går att avgränsa på ett enkelt och tydligt sätt. Gränsen mot organisationsteori är särskilt suddig och man kan urskilja influenser från bland annat företagsekonomi, sociologi och psykologi.

Utifrån våra tidigare erfarenheter och de teorier vi läst utvecklades vår idé och började anta en mer tydlig form. Efter detta gjorde vi vårt urval och började med att studera och analysera texter från webbsidor och programkataloger. Vi insåg snart att vårt ursprungliga syfte och vår frågeställning, som delvis var sprungna ur teorier, skulle bli svåra att besvara utifrån en verklighet som inte gärna anpassar sig efter teoretiska ramverk. Därför valde vi att bredda vårt syfte något för att lättare kunna fånga bilden av verkligheten. Vår intervjumall är därför delvis influerad av gemensamma teman vi kunnat urskilja efter vår första analys av de texter vi samlat in om de valda ledarskapsutbildningarna och delvis influerad av vår teorigenomgång. Därefter genomförde vi våra intervjuer och parallellt med detta började vi fundera på vilka delar av teorierna som skulle kunna fördjupa och bidra till vår analys. Vi såg under processens gång att vissa begrepp var mer framträdande än andra och vi började också kunna urskilja gemensamma drag hos de undersökta utbildningsföretagen. Med hjälp av en

⁶² Holme och Solvang, (1997)

teorifördjupning försökte vi att skapa en bättre förståelse av dessa begrepp och hur de förhåller sig till teoribildningen och varandra.

Den analys och de slutsatser vi kommit fram till har successivt arbetats fram i många och långa samtal, dels med varandra men även med vår handledare. Vi hoppas att nedanstående figur tillsammans med denna beskrivning ger läsaren en tydlig bild av hur vår process sett ut.



3.5.1 Vårt urval

När vi skulle göra vårt urval insåg vi snabbt att det finns en enorm marknad för just ledarskapsutbildningar. Bara genom att göra en sökning på ordet ledarskapsutbildningar via sökmotorn Google™ fick vi ca 20 500 träffar.⁶³

Som ett första steg i urvalsprocessen begränsade vi oss till att enbart utgå från de ledarskapsutbildningar som finns på den svenska marknaden. Därefter beslutade vi oss för att endast undersöka utbildningar som riktar sig mot näringslivet och offentlig sektor. Dessa utbildningar är så kallade betalutbildningar vilket innebär att företag betalar omfattande summor för att främst chefer skall delta. Olika former av management- och ledarskapsutbildningar som erbjuds på högskolenivå har alltså fallit utanför vårt urval. Vidare har vi valt att fokusera på renodlade ledarskapsutbildningar

⁶³ Google

vilket har gjort att olika former av MBA-utbildningar fallit utanför vårt urval då dessa är mer generella till sin karaktär.

Som utgångspunkt för vårt urval av ledarskapsutbildningar använde vi oss av Konsultguidens ranking för utbildningar 2006.⁶⁴ Utifrån denna lista med 40 utbildningsföretag, sorterade efter omsättning, gick vi sedan igenom programutbudet för samtliga företag. Först gallrade vi givetvis bort de företag som överhuvudtaget inte erbjöd någon form av ledarskapsutbildningar. Därefter gallrade vi bort de företag som endast hade någon enstaka kurs av mindre omfattning relaterad till ledarskap. Detta resulterade i ett urval bestående av sex utbildningsföretag. Ett av dessa företag, Företagsekonomiska Institutet (FEI) blev vi dock tvungna att utesluta på grund av problem att få till stånd intervjuer. Vårt slutgiltiga urval bestod således av följande utbildningsföretag:

- Gällöfsta Utbildning och Konferens (hädanefter Gällöfsta)
- IFL vid Handelshögskolan (hädanefter IFL)
- IHM
- M-gruppen
- MiL Institute (hädanefter MiL)

3.5.2 Vår datainsamling

3.5.2.1 Textanalys

Inledningsvis genomförde vi en textstudie baserad på programkataloger, broschyrer och hemsidor. Detta gav oss en bra grund att stå på och en uppfattning om hur de olika utbildningsföretagen såg på ledarskap. Ett problem med att basera studier och analyser enbart på texter är dock att de inte är skapade för att användas till forskning vilket kan innebära att materialet kan vara bristfälligt. Texter bör därmed inte användas som den enda källan till information.⁶⁵ För att komplettera vår datainsamling genomförde vi således även intervjuer.

3.5.2.2 Intervjuer

*"Att ställa frågor är ofta det lättaste sättet att få information om hur en person uppfattar eller känner inför en företeelse vi intresserar oss för"*⁶⁶.

⁶⁴ Se bilaga 1

⁶⁵ Merriam, (1994)

⁶⁶ Lantz, (1993), s. 11

Samtidigt finns det en stor komplexitet och problematik förknippad med intervjun som datainsamlingsmetod. Att som intervjuare vara helt objektiv är en omöjlighet och skillnader mellan hur en respondent svarar och i praktiken handlar bidrar också till problematiken.⁶⁷

Ett vanligt sätt att klassificera olika former av intervjuer är efter struktureringsgrad. Den ena extremen är den så kallade öppna intervjun där respondenten har stort utrymme att fritt utveckla sina tankar. Den andra extremen är den helt strukturerade intervjun där respondenten svarar på i förväg formulerade frågor i en bestämd ordning genom att välja mellan olika svarsalternativ. Däremellan finns den riktat öppna intervjun och den halvstrukturerade intervjun.⁶⁸

Valet av intervjuform beror framförallt på vad syftet med undersökningen är.⁶⁹ Vidare är det betydelsefullt hur stor kunskap den eller de som intervjuar har inom ämnet för vilken intervjuform som lämpar sig bäst. Om intervjuaren innehar viss teoretisk och empirisk kunskap, men ändå är mottaglig för nya synvinklar är den halvstrukturerade intervjun ett passande val.⁷⁰ Eftersom vi inledde vår undersökning med att läsa övergripande teoretiska genomgångar av ledarskapsforskningen och därefter genomförde en textstudie baserad på programkataloger, broschyrer och hemsidor ansåg vi således att halvstrukturerade intervjuer var den intervjuform som var lämpligast.

Att låta respondenterna vara med och styra utvecklingen av intervjun är av stor vikt vid kvalitativa undersökningar.⁷¹ Samtidigt har vi strävat efter att i möjligaste mån få fram samma sorts information av de olika respondenterna för att kunna göra jämförelser. Därför har vi utgått från samma intervjumall⁷² vid samtliga intervjuer samtidigt som vi varit flexibla och ställt olika följdfrågor beroende på hur respondenterna har svarat. Vid utformningen av intervjumallen har vi delvis utgått från vår översiktliga teorigenomgång och delvis från broschyrer och dylikt från utbildningsföretagen. Intervjumallen har fungerat som ett ramverk under intervjuerna och även om vi stött på vissa problem så tycker vi att den uppfyllt sitt syfte eftersom frågorna i slutändan gett upphov till intressanta diskussioner. Ett problem har varit att formulera frågor som behandlar ett så komplext fenomen som ledarskap. Några av våra respondenter har exempelvis uppfattat att det har varit svårt att svara på frågan hur de definierar ledarskap. Trots detta anser vi att svaren vi fått bidrar till en djupare förståelse av hur utbildningsföretagen ser på ledarskap.

⁶⁷ Lantz, (1993)

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Andersen, (1998)

⁷¹ Holme och Solvang, (1997)

⁷² Se bilaga 2

Intervjuerna genomfördes under april och maj månad 2008 och samtliga varade mellan 60-90 minuter. Vi har båda två deltagit vid samtliga intervjuer, men har delat upp arbetet mellan oss på så sätt att en av oss har ställt frågorna medan den andre koncentrerat sig på att föra anteckningar. Vi upplever att det har varit en fördel att samma person har genomfört alla intervjuerna då detta bidragit till att frågorna ställts på samma sätt till alla respondenter. Vidare har vi diskuterat igenom våra intryck direkt efter samtliga intervjuer för att se till att dessa stämt överens. Först övervägde vi att spela in intervjuerna men valde bort detta för att inte hämma respondenterna.

3.5.2.3 Vårt urval av respondenter

Vi har intervjuat minst en person per utbildningsföretag. När det gäller IFL så har vi valt att genomföra flera intervjuer med olika personer. Detta beror dels på att IFL har uttryckt en önskan om detta och dels på att IFL är en större organisation med fler inriktningar än de övriga utbildningsföretagen. Även IHM är en större organisation men den del av deras verksamhet som rör ledarskap är inte lika omfattande. Dessutom ansåg de själva att vi fått en bra bild genom den intervjun som genomfördes.

Vår handledare har hjälpt oss att komma i kontakt med de personer vi har intervjuat på M-gruppen, MIL-institute samt IFL. Övriga utbildningsföretag har vid kontakt själva föreslagit lämpliga personer att intervjua. Samtliga personer vi har intervjuat kan anses representera det utbildningsföretag de företräder. För en presentation av de intervjuade personerna se bilaga 3-7.

3.6 Studiens kvalitet

Vanligtvis brukar man vid vetenskapliga studier diskutera begreppen validitet och reliabilitet.

Validitet handlar enkelt uttryckt om huruvida man mäter det man vill mäta medan reliabilitet handlar om tillförlitligheten, d.v.s. i vilken grad resultaten påverkats av tillfälligheter och slumpmässiga fel.⁷³

Ett flertal forskare har dock ifrågasatt hur lämpliga dessa kriterier är vid kvalitativa undersökningar eftersom användandet av dem förutsätter att man utgår ifrån att det finns en absolut bild av den sociala verkligheten.⁷⁴ Gubba och Lincoln menar att vid kvalitativa studier, när man utgår ifrån att det finns flera beskrivningar av verkligheten, passar det istället bättre att diskutera forskningens kvalitet utifrån begreppen trovärdighet och äkthet. Eftersom vår studie har en socialkonstruktionistisk utgångspunkt och är av kvalitativ natur kommer vi således att använda oss av Gubas och Lincolns terminologi och diskutera trovärdigheten och äktheten i vår studie.

⁷³ Dahmström, (2000)

⁷⁴ Bryman, (2002)

3.6.1 Trovärdighet

Trovärdigheten i en studie kan delas in i fyra olika delkriterier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *en möjlighet att styrka och konfirmera*.⁷⁵

För att säkra *tillförlitligheten* i vår studie har vi först och främst använt oss av flera olika informationskällor. Som vi beskrivit i avsnitt 3.5.2. inledde vi vår studie med att göra en textanalys och genomförde därefter intervjuer med representanter från utbildningsföretagen. Vidare har vi direkt efter varje intervju diskuterat igenom våra intryck och tolkningar med varandra för att i möjligaste mån försäkra oss om att vi uppfattat de intervjuade personerna korrekt.

För att ge läsaren möjligheten att själv bedöma studiens *överförbarhet* till andra situationer har vi, i enlighet med vad Guba och Lincoln rekommenderar, försökt att lämna så detaljerade och fylliga redogörelser av vårt empiriska underlag som möjligt.⁷⁶ Vi är dock medvetna om att detta kan ha medfört att vårt empiriavsnitt uppfattas som något långdraget för läsaren. Vår förhoppning är dock att vi i möjligaste mån lyckats undvika detta genom att presentera vissa delar av vårt empiriska underlag i form av bilagor istället för i den löpande texten.

Vad gäller *pålitligheten* säkras denna framförallt genom att man noggrant redogör för alla faser av forskningsprocessen.⁷⁷ Vi har i vårt metodavsnitt försökt att vara så utförliga och detaljerade som möjligt när vi beskrivit hur vi gått tillväga för att ge läsaren utrymme att bedöma rimligheten och kvalitén i vår studie.

”Att kunna *styrka och konfirmera* innebär att forskaren, utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällslig forskning, försöker säkerställa att han eller hon agerat i god tro”.⁷⁸ I enlighet med vår socialkonstruktionistiska utgångspunkt är vi givetvis medvetna om att våra tidigare erfarenheter och förståelser gör att vi inte kan förhålla oss objektiva till det vi studerar. Genom att under hela processens gång aktivt ifrågasätta våra tolkningar och diskutera dessa både med varandra och med vår handledare menar vi dock att vi åtminstone inte medvetet låtit våra personliga värderingar färga studiens slutsatser.

3.6.2 Äkthet

Kriteriet äkthet handlar till stor del om huruvida studien ger en rättvis bild av det som undersökts.⁷⁹ I och med att vi både har studerat texter och genomfört intervjuer tror vi att vi överlag lyckas

⁷⁵ Guba & Lincoln refererade i Bryman (2002)

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Bryman (2002) s. 261

⁷⁹ Bryman (2002)

förmedla en tillräckligt rättvis bild av de olika aktörerna. Något som dock kan ifrågasättas är vårt val att genomföra ett flertal intervjuer med en av aktörerna (IFL) men bara en intervju med de övriga aktörerna. Kanske hade bilden blivit rättvisare om vi genomfört flera intervjuer med samtliga aktörer. Anledningen till att vi inte gjorde det var dock, som redan nämnts, att utbildningsföretagen själva ansåg att vi fick en tillräckligt bra bild av deras verksamhet genom att träffa en person. IFL uttryckte däremot en önskan om att vi skulle träffa flera olika personer, varför vi också gjorde detta.

4 EMPIRI

4.1 Ledarskapsutbildningar

I denna del av vår uppsats redovisar vi empirin så som vi har uppfattat den utifrån texter på internet, programkataloger, broschyrer samt intervjuer. I bilagorna finns en översiktlig faktaprofil av utbildningsföretaget tillsammans med en beskrivning av intervjuade personer och fullständigt programutbud. Nedan gör vi en djupare beskrivning av varje utbildningsföretag som avslutas med en sammanfattning.

4.2 Gällöfsta

4.2.1 Beskrivning

Enligt Gällöfsta handlar ledarskap om mål och hur man får människor i en grupp att sträva mot samma mål. Man menar vidare att ledarskap framförallt bottnar i ledarens personlighet och att det därför är unikt samtidigt som det är något som utvecklas hela tiden.⁸⁰ Denna syn på ledarskap återspeglas i kursutbudet och så här uttrycker Gällöfsta det själva på sin hemsida:

”Sådan är det med Gällöfstas utbildningsutbud, det bottnar i vår baskompetens kring personlig utveckling och ledarskapets ”mjuka” frågor”, men utvecklas hela tiden i takt med nya forskningsrön och med vad som händer i arbetslivet och samhället i övrigt”⁸¹

Trots att Gällöfstas baskompetens handlar om ledarskapets mjuka sidor så som personlig utveckling menar man att en av de största utmaningarna dagens ledare står inför är att hitta balansen mellan att leda verksamheten och att leda människorna i den⁸². För att tillgodose marknadens behov av att hitta balansen mellan dessa två delar håller man på att inleda ett samarbete tillsammans med ett annat utbildningsföretag (Mercuri) vars kärnkompetens är ”affärsmannaskapet”. På så sätt hoppas man kunna erbjuda en utbildning som innefattar både personlig utveckling och inslag av affärsmannaskap.

Syftet med de olika utbildningarna som Gällöfsta erbjuder varierar lite beroende på vad det är för program, men generellt sett menar Petra Kroon⁸³ att det handlar om att få deltagarna att växa i sin ledarroll och att bli effektiva ledare.

I dagsläget består Gällöfstas utbud av diverse fristående UGL-utbildningar (Utveckling av Grupp och Ledare), diplomprogram i ledarskap, fristående utbildningar i chefs och ledarutveckling som

⁸⁰ Gällöfsta: Ledarboken, *programkatalog*

⁸¹ Gällöfsta: utbildningar, *hemsida*

⁸² Kroon: *intervju* (2008)

⁸³ Presentation av intervjuobjekt: bilaga 3

exempelvis teamledarskap och ledarskap genom personlig utveckling, samt kortare kurser i exempelvis situationsanpassat ledarskap och konflikthantering. Utöver detta erbjuder man även företagsanpassade utbildningar samt coachning.⁸⁴ Flaggskeppet och Gällöfstas största produkt är UGL-utbildningarna och UGL utgör även grunden för det mer omfattande diplomprogrammet. UGL har sina rötter i försvarsmakten och eftersom Gällöfstas huvudman är försvarsdepartementet är Gällöfsta Sveriges ledande UGL-anordnare på den civila marknaden. UGL syftar till att ge deltagarna insikter i vad som styr deras eget och andras agerande samt göra de medvetna om hur gruppdynamiken påverkar arbetsresultatet. Kort sagt går utbildningen alltså ut på att fördjupa sig i hur människor agerar, påverkar och påverkas som individer och i grupp. Övningar varvade med teori bidrar till att skapa större förståelse för varför olika beteenden och konflikter i gruppen uppstår.⁸⁵

Vikten av personlig utveckling är något som betonas både i kurskatalogen och under intervjun. Självkännedom, självinsikt och självreflektion anses vara viktigt för att man ska kunna bli en bra ledare.

*”Genom att du får en ökad medvetenhet om hur du fungerar som individ och i relation med andra människor kan du bättre förstå och leda andra”*⁸⁶

Genom det av Gällöfsta helägda företaget Perlan Dialog och Ledarskap erbjuder Gällöfsta också olika former av coachning. Alla deltagare på diplomprogrammet tilldelas bland annat en egen coach som stöttar och hjälper till att bearbeta intryck både från utbildningen och från deltagarnas egen vardag. Utöver detta erbjuds även chefscoachning som en separat del i utbudet. Med chefscoachning menas att man får en professionell coach med vilken man kan diskutera allt från privata problem till hur man på bästa sätt kan uppnå organisationens mål. Det finns dessutom en utbildning i coachande ledarskap där deltagarna får lära sig hur man coachar sina medarbetare.⁸⁷ Coachning handlar enligt Gällöfsta om att kunna kommunicera tydligt och om att förstå andra människor och deras drivkrafter. Detta innebär inte att man tar över andra människors problem utan att man hjälper människor att hitta alternativa vägar och sina egna lösningar. Petra Kroon beskriver det som att det framförallt handlar mycket om frågeteknik, *”att ställa de rätta frågorna som får den människan att hitta sig själv”*.

Något som betonas både i kurskatalogen och under intervjun är att *”olika människor och olika situationer kräver olika ledarskap”*⁸⁸. Och genom att utveckla sig själv kan man enligt Gällöfsta lära sig

⁸⁴ Gällöfsta: Ledarboken, *programkatalog*

⁸⁵ ibid.

⁸⁶ Gällöfsta Ledarboken, *programkatalog*, s. 22

⁸⁷ Gällöfsta: Ledarboken, *programkatalog*

⁸⁸ Kroon: *intervju* (2008)

att använda olika sidor av sig själv vid olika situationer. Situationsanpassat ledarskap är också en del av diplomprogrammet i chefs- och ledarskap. Denna del är baserad på Paul Herseys ledarskapsmodell och deltagarna får bland annat lära sig fyra olika ledarstilar.

Pedagogiken i majoriteten av Gällöfstas utbildningar är framförallt upplevelsebaserad. Tanken bakom detta är att man på Gällöfsta menar att *”människor lär sig på olika sätt”* och att det därför är viktigt att teori varvas med att deltagarna får uppleva själva.⁸⁹ Ett konkret exempel på hur den upplevelsebaserade inläringen kan gå till är det som Gällöfsta kallar för *”processorientering”*. Processorientering är en annorlunda form av orientering där deltagarna i mindre grupper med hjälp av förvrängda kartor ska orientera sig runt en förberedd bana. Grupperna följs hela tiden av en observatör som analyserar samarbetet och beslutsprocesserna. Efter målgång får alla deltagare återkoppling på sin roll i gruppen. Syftet med övningen är att deltagarna ska få insikt i vad som bidrar till och motverkar en grupps effektivitet.⁹⁰

Vad gäller trender menar Petra Kroon att coachning är ett trendbetonat fenomen som har funnits på marknaden i omkring fem år, och hon ser heller ingen avmattning i efterfrågan. Vidare tror hon också att den efterfrågade balansen mellan personlig utvecklingen och affärsmannaskap är lite av en trend.

4.2.2 Sammanfattning



- Balans mellan att leda verksamhet & människor
- Öppna och företagsanpassade program
- UGL & situationsanpassat
- Personlig utveckling
- Coachning

⁸⁹ Kroon: *intervju* (2008)

⁹⁰ Gällöfsta: *Ledarboken, programkatalog*

4.3 IFL

4.3.1 Beskrivning

”En bra chef och ledare måste ha en god helhetsbild av, och en stor förståelse för, affären, verksamheten och hur den styrs samt vad chefs- och ledarskap innebär på olika plan.”⁹¹

Enligt IFL handlar ledarskap övergripande om tre olika områden: *affär*, *styrning* och *ledarskap*. Man poängterar att en stor utmaning för dagens ledare är att lyckas integrera dessa områden.



92

Affär handlar om att driva affärer och stärka företagets konkurrenskraft och här återfinns ämnen som strategi och sälj- och marknadsföring. *Styrning* handlar om att styra verksamheten genom olika styrsystem och här återfinns ämnen som redovisning och finansiering. *Ledarskap* handlar kort uttryckt om att leda sig själv, leda andra, leda genom organisationskulturen samt att sätta ledarskap i ett större omvärldsperspektiv.⁹³ Nedan kommer vi att gå in djupare just på ledarskapsdimensionen.

IFL har tagit fram en ”ledarskapskarta” som definierar hur man ser på ledarskap för att klargöra detta främst för sig själva. Dels skiljer IFL på ledarskapet på olika chefsnivåer, såsom VD, mellanchefer och lägre chefer, och dels har man delat in ledarskapet i fyra olika områden. Den första delen benämns *jag och mitt ledarskap* och handlar om individens sätt att vara och leva. Den andra delen handlar om att *leda andra* och här ligger fokus på gruppen och på att relatera, kommunicera och samarbeta. Den tredje delen hanterar *ledarskapet i verksamheten* och fokus ligger alltså på organisationen. I denna del behandlas vardagsledarskap, organisationskultur och förändring. Den fjärde delen sätter *ledarskapet i ett större perspektiv* och här behandlas bland annat omvärld och ansvarstagande.⁹⁴

Något som återkommer både i broschyrer och under alla intervjuer vi gjort är att ledarskap handlar om relationer och att ledarskapet tar sin utgångspunkt i personlig utveckling. Det handlar alltså om

⁹¹ IFL: General Management Diploma Programs, *broshyr*

⁹² IFL: General Management, *hemsida*

⁹³ IFL: General Management Diploma Programs, *broshyr*

⁹⁴ Tillberg: *Intervju* (2008)

att som ledare vara medveten om sig själv och sina egna känslor för att sedan kunna gå vidare och förstå andra.⁹⁵ Vidare arbetar IFL mycket med vardagsledarskap, eller The Everyday Leadership, som de kallar det. Ulrika Tillberg⁹⁶ menar att det generellt finns en tilltro till rationalitet och till olika ideal som inte stämmer överens med ledares verklighet. Ofta händer saker först och sedan ska man försöka förstå varför, inte alls som i många teorier som utgår från att man först planerar och sedan agerar. För IFL är det därför centralt att ligga nära ledares vardag och verklighet istället för att skapa ideal.

IFL erbjuder ett brett utbud av utbildningar. Övergripande kan dessa delas in i *Executive MBA*, *Chefs- och Ledarprogram*, *Finance* och *ERFA Coachning*. Inom *Chefs- och ledarprogrammen* erbjuds bland annat *General Management program* som exempelvis *Chef och Ledare*, *Företagsledning* och *Utmanande ledarskap* samt rena ledarskapsprogram som exempelvis *Chef och Kvinna* och *Ledarskap genom Personlig Utveckling, LPU*.⁹⁷

General managementprogrammen tar sin utgångspunkt i det holistiska chefs- och ledarskapet som beskrivits ovan (ledarskap, affär och styrning). Alla tre delar behandlas således inom programmen.⁹⁸ Robert Nobel⁹⁹ som är ansvarig för programmet *Företagsledning* betonar att de tre delarna hänger samman och att alla delarna innefattar en ledarskapsdimension. Det räcker exempelvis inte med att behärska de hårdare och mer analytiska delarna utan en ledare måste också kunna kommunicera detta till sina medarbetare. Det handlar med andra ord om att kunna förstå hur de olika delarna hänger samman. Nobel menar att en ledares roll har flera olika dimensioner, en motiverande, en visionär, en improviserande och en administrativ dimension. Han påpekar också att en ledare måste kunna vara här och nu i mötet med sina medarbetare.¹⁰⁰

Gemensamt för alla general managementprogram är att de tar sin utgångspunkt i det personliga ledarskapet. Eller som det uttrycks i en av programbroschyrerna: det handlar om att "öka din medvetenhet om dig själv, dina egna drivkrafter och hur du väljer att förhålla dig till andra"¹⁰¹. Vidare fokuserar man även på att stärka deltagarnas kommunikativa förmåga med förhoppningen om att de skall kunna kommunicera inte bara mer begripligt utan även mer engagerande med sina medarbetare.¹⁰² Utöver detta behandlas gruppens utveckling, delvis baserad på FIRO-modellen, och

⁹⁵ Nobel: *intervju* (2008)

⁹⁶ Presentation av intervjuobjekt: bilaga 4

⁹⁷ IFL: Programöversikt, *hemsida*

⁹⁸ IFL: General Management Diploma Programs, *broschyr*

⁹⁹ Presentation av intervjuobjekt: bilaga 4

¹⁰⁰ Nobel: *intervju* (2008)

¹⁰¹ IFL: *Företagsledning*, *broschyr*, s. 6

¹⁰² IFL: *Företagsledning & IFL Chef och Ledare*, *broschyren*

hur man leder i förändring. Programmet *Utmanande ledarskap* har ett särskilt stort fokus på just förändringsledarskap.¹⁰³

Bland de rena ledarskapsprogrammen finns, som nämnts ovan, ett program som enbart är fokuserat på personlig utveckling (LPU). Den teoretiska och filosofiska grunden till programmet bottnar framförallt i gestaltteori, men inspiration har även hämtats från bland annat systemteori och organisationspsykologi. Programmet fokuserar på att fördjupa deltagarnas kunskap om sig själva och öka deras förståelse för hur deras personlighet påverkar och påverkas. Marika Andersson¹⁰⁴ menar att det framförallt handlar om medvetenhet. Vidare behandlas gruppdynamik och grupputveckling och deltagarna får utforska vilka roller de tenderar att ta både som ledare och som medlem i en grupp. Kommunikation är också ett viktigt moment och deltagarna får arbeta med dialog, blir coachade själva och får lära sig att coacha andra. Betydelsen av visioner, mål och företagskultur behandlas också.¹⁰⁵

Inga-Lill Wennlund¹⁰⁶ berättar att LPU-programmet är en utlöpare från ett samarbete med Perlan Dialog (som nu ägs av Gällöfsta) för omkring 25 år sedan. Hon menar att i mitten av 80-talet började man inse att det inte räckte med strategisk kunskap varpå man började intressera sig mer för personlig utveckling och psykodynamiska teorier. Hon betonar att på grund av maktrelationen mellan chef och medarbetare är det extra viktigt att ledaren ”*har koll på sig själv*”. Hon uttrycker det som att ledarskap är något som sipprar neråt i en organisation och att de personer som är i toppen av organisationen har ett ansvar att arbeta med sig själva.¹⁰⁷

IFL erbjuder också *Erfarenhetsutbyte i grupp* och *Executive Coachning*. *Erfarenhetsutbyte i grupp* riktar sig till chefer på ledningsgruppsnivå och syftar som namnet antyder på att dessa ska utbyta erfarenheter med varandra. *Executive Coachning* är individuell coachning med inriktning på arbetssituationen. Coachning handlar enligt IFL om att ”*skapa förutsättningar för utveckling och få människor att nå sin fulla potential*”¹⁰⁸.

Förutom öppna program så har IFL också *företagsinterna program*, d.v.s. skräddarsydda program för en större grupp av medarbetare inom ett företag. Dessa utformas tillsammans med kunden genom

¹⁰³ IFL: *Utmanande ledarskap, broschyr*

¹⁰⁴ Presentation av intervjuobjekt: bilaga 4

¹⁰⁵ IFL: *Ledarskap genom Personlig Utveckling, broschyr*

¹⁰⁶ Presentation av intervjuobjekt: bilaga 4

¹⁰⁷ Wennberg, *intervju* (2008)

¹⁰⁸ IFL: *ERFA Erfarenhetsutbyte i grupp och Executive Coachning, broschyr, s. 4*

att man studerar företagets situation, behov och mål. IFL ser sig mer som en affärspartner än som en ren kunskapsleverantör när det gäller de företagsinterna programmen.¹⁰⁹

IFL använder sig av en pedagogik som de kallar för effektdrivna lärprocesser. Med detta menar man att man kombinerar forskningsbaserad kunskap, erfarenhetsbaserad kunskap och deltagarnas egna utmaningar och dilemman för att på så sätt åstadkomma en verklig effekt i inläringen.¹¹⁰

4.3.2 Sammanfattning



- Ledarskap består av affär, styrning och ledarskap
- Leda sig själv, leda andra och leda verksamheten
- Personlig utveckling
- Coaching
- Öppna och skräddarsydda program

4.4 IHM

4.4.1 Beskrivning

IHM är i första hand specialister på marknadsföringsutbildningar men lanserade år 2004 ett antal ledarskapsprogram eftersom man uppmärksammat att detta var något som kunderna efterfrågade. Ulrika Karlsson¹¹¹ menar att ledarskap handlar om färdigheter som både har med mellanmännsliga relationer och affärskunskaper att göra. Det handlar om att *”ha koll på business men också vara duktig på relationsbiten”*¹¹². Och just *”relationsbiten”* är något som de nya ledarskapsprogrammen fokuserar på i högre grad än de andra programmen. Syftet med IHMs utbildningar är att deltagarna ska utvecklas som ledare och att detta i slutändan ska leda till bättre resultat för företagen de arbetar på.

Ulrika Karlsson tror inte att man kan lära sig den typen av färdigheter som man behöver som ledare genom att läsa ledarskapsteorier utan att det handlar om färdigheter som man praktiskt måste träna på. Hon tror inte att alla människor passar som ledare men att man till viss del kan öva upp vissa saker om man har intresset. Hon menar att vissa människor är *”naturbegåvningar”* och bättre rustade för att vara ledare än andra. Ledarens individuella egenskaper är mycket viktiga för ledarskapet. Vidare anser Ulrika Karlsson att en ledare har fyra olika roller: chefen - som mer auktoritärt måste bestämma och fatta beslut, ledaren – som är en visionär och *”målar upp de stora*

¹⁰⁹ IFL: Företagsinterna program, *hemsida*

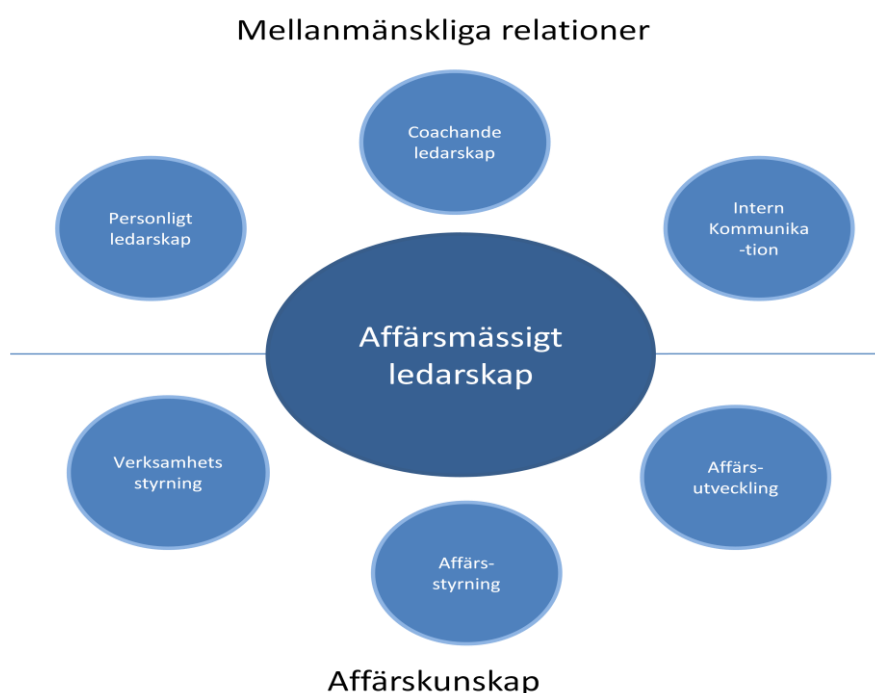
¹¹⁰ IFL: Input i effektdrivna lärprocesser, *hemsida*

¹¹¹ Presentation av intervjuobjekt: bilaga 5

¹¹² Karlsson, *intervju* (2008)

penseldragen”, coachen – som stöttar och *”är en hand i ryggen*”, och medmänniskan – som ska kunna lyssna på medarbetarna. Hon menar att en ledare måste kunna växla mellan dessa fyra roller beroende på situationen.

Inom ramen för IHM Business Academy mastersprogram erbjuder IHM tio olika program. Tre av dessa, *Personligt ledarskap*, *Coachande Ledarskap* och *Intern Kommunikation* handlar framförallt om mellanmänniskliga relationer. Ytterligare tre, *Affärsutveckling*, *Affärsstyrning* och *Verksamhetsledning* handlar om affärskunskap. Utöver dessa mer generella program finns 4 mer nischade program, *Strategic Brand Management*, *Integrerad Kommunikation*, *Key Account Management* och *Sälj- och Marknadsledning*, som också framförallt handlar om affärskunskap.¹¹³



Programmet *Personligt Ledarskap* syftar till att deltagarna utifrån sina egna förutsättningar ska utvecklas till effektiva ledare. Detta handlar för det första om att kunna leda sig själv innan man leder andra, eller som IHM själva uttrycker det: *”Självinsikt är en av de grundläggande förutsättningarna för att bli en effektiv ledare”*¹¹⁴. IHM använder sig bland annat av personlighetstester för att bidra till deltagarnas personliga utveckling. Vidare innehåller programmet även ett block som behandlar hur man som ledare skapar effektiva team. Denna del bygger bland annat på FIRO-modellen om gruppers utveckling. Utöver detta behandlar programmet även hur man som ledare får sina medarbetare att växa och hur man tillämpar situationsanpassat ledarskap. Slutligen finns också ett block som berör organisatoriska förutsättningar för ledarskapet eftersom man på IHM menar att det i slutändan alltid

¹¹³ ibid.

¹¹⁴ IHM: *Personligt Ledarskap*, broschyr

är ledarens förmåga att leverera resultat till organisationen som är avgörande. *”För att lyckas som ledare krävs det mer än god självinsikt och respekt för de människor du ska leda. Du måste också förstå de organisatoriska förutsättningarna för ditt uppdrag som ledare”*¹¹⁵ Under programmet *Personligt ledarskap* får samtliga deltagare också tillgång till en personlig mentor som ska hjälpa dem att uppnå sina mål.

Programmet *Coachande Ledarskap* syftar till att ge deltagarna en djupare förståelse för samspelet mellan individer och grupper. Deltagarna blir dels tilldelade en egen coach och får dels lära sig att coacha andra. Deltagarna får bland annat insikter om hur deras egna bakgrunder och erfarenheter påverkar dem i mötet med andra människor och hur man kan lära sig att gå in i och ut ur olika roller som ledare. Programmet behandlar även hur man hanterar kaosartade situationer och hur man leder effektiva samtal.¹¹⁶ Programmet *Intern Kommunikation* går ut på att deltagarna ska få en djupare förståelse för kommunikationens betydelse och lära sig att kommunicera tydligt och effektivt med medarbetare. IHM menar att informationsöverflöd och globalisering har lett till nya villkor för kommunikation och deltagarna på kursen får därför lära sig att välja kommunikationsstrategier och utforma budskap på ett sätt som passar in i dagens företagsklimat. IHM anser att det är genom kommunikation som ledare kan skapa motivation och att *”utgångspunkten för all kommunikation är respekt och förståelse för andra människors verklighetsuppfattningar”*¹¹⁷. Deltagarna får under utbildningen bland annat kunskap om retoriska metoder och om hur man målgruppsanpassar budskap.

Samtliga utbildningar bygger på att inläringen ska vara upplevelsebaserad. Ulrika Karlsson menar att detta beror på att man på IHM tror att *”om man känner något i magen så lär man sig på ett annat sätt och tar in på ett annat sätt”*. Ett konkret exempel på den upplevelsebaserade inläringen är när deltagarna i en utbildning får göra en ”prioriteringsövning”. Övningen går ut på att deltagarna ska göra en prioriteringslista och avgöra vem som ska räddas först av ett antal personer som sitter fast i en hiss. Sedan diskuterar man varför man tänker, reagerar och agerar som man gör.¹¹⁸ Ett annat exempel är att deltagarna får göra rollspel där en person agerar chef och en person agerar medarbetare. ”Chefen” kan t.ex. ha i uppgift att ta ett svårt samtal med ”medarbetaren” medan ”medarbetaren” i sin tur har i uppgift att slå ifrån sig allt som ”chefen” säger. Vidare menar IHM att man utgår mycket från deltagarnas egen vardag och att man försöker återskapa olika situationer därifrån, som t.ex. ett lönesamtal som gått dåligt.

¹¹⁵ ibid.

¹¹⁶ IHM: *Coachande Ledarskap, broschyr*

¹¹⁷ IHM: *Intern Kommunikation, broschyr*

¹¹⁸ Karlsson, *intervju* (2008)

Ulrika Karlsson menar att trenden går mot att fler och fler ledare efterfrågar de kunskaper som lärs ut i de tre programmen som handlar om att hantera mellanmännsliga relationer. Hon tror att detta delvis beror på att klimatet är tuffare idag och att det ställs stora krav på att man är duktig på att hantera relationer med medarbetare.

4.4.2 Sammanfattning



- Mellanmännsliga relationer och affärskunskap
- Öppna och företagsanpassade program
- Personligt ledarskap
- Coachning
- Kommunikation

4.5 M-gruppen

4.5.1 Beskrivning

*"Affärsledarskap öppnar nya möjligheter genom att kombinera affärs- och ledarrollen med ditt eget personliga ledarskap."*¹¹⁹

Enligt M-gruppens filosofi består ledarskap av att leda verksamheten, leda dig själv samt att leda andra, något som illustreras av nedanstående figur. Det räcker med andra ord inte med att bara kunna leda en affärsverksamhet utan det är även viktigt att kunna leda sig själv och andra genom en fördjupad självinsikt och mognad. Genom att vara medvetna om sina svaga och starka sidor kan ledare bli mer effektiva och verksamheten därmed mer framgångsrik.



Enligt Erik Swartz¹²¹ handlar ledarskap om såväl intellektuell som social och psykologisk förmåga. Av stor vikt är ledarens engagemang, motivation och självtillit. Andra kvalifikationer som är viktiga för

¹¹⁹ M-gruppen: Affärsledarskap, *broschyr*

¹²⁰ M-gruppen: Om M-gruppen, *hemsida*

¹²¹ Presentation av intervjuobjekt: bilaga 6

ledare är att vara trygga i sig själva, ödmjuka, tydliga samt ha ett intresse för andra människor. Hos M-gruppen finns det också en tro på olika ledarstilar i olika sammanhang och situationer.

I samtliga program finns ett specificerat syfte med just det programmet, men det grundläggande syftet med M-gruppens ledarskapsutbildningar är att genom att utveckla uppdragsgivarnas chefer bidra till att uppdragsgivarna blir så konkurrenskraftiga som möjligt.¹²²

M-gruppen erbjuder både öppna program av mer generell karaktär och skräddarsydda program som anpassas till företagens speciella verksamhet, problem och situation. De öppna programmen delas vidare in i generella program och program med särskilt fokus. Bland de generella programmen finns det program som vänder sig till icke chefer, nyblivna chefer samt chefer med lite mer erfarenhet. Av denna uppdelning att döma och av beskrivningarna i programkatalogen kan man sluta sig till att man anser att det behövs olika saker i olika faser av ett ledarskap. För icke chefer anses det vara extra viktigt att utöva ledarskap eftersom dessa inte har någon formell position. Här är personligheten, egenskaperna och kunskaperna hos individen de största tillgångarna. När det gäller nyblivna chefer anses det viktigt att förbereda sig för den nya rollen samt att undvika klassiska fallgropar. I detta program ingår ett moment med situationsanpassat ledarskap som utarbetats i samband med Blanchard Sverige. För mer erfarna chefer betonas vikten av att bli en mer effektiv ledare genom självinsikt. Dessutom understryks betydelsen av att kunna utveckla framgångsrika team att kunna förstå och leda processer i grupper.

I programutbudet ingår även kurserna *”Tydligt ledarskap”* som tillhör de generella programmen samt *”Ledarskap och retorik”* som tillhör programmen med särskilt fokus. Av dessa framgår att kommunikation är av vikt för hur effektiv och framgångsrik en ledare är. Kommunikation skall vara tydlig och professionell och förmågan att kommunicera ses som avgörande för att man som ledare skall lyckas i sin yrkesroll.

Utöver detta finns ett program med särskild inriktning mot internationellt ledarskap och de utmaningar som interkulturella skillnader innebär. M-gruppen har även ett program med särskilt fokus på förändringsledarskap. Här tar man upp sådant som hur man motiverar och engagerar medarbetare för att de ska delta och ta ansvar för förändringsprocesser.

I programkatalogen kan man hitta begrepp som personligt och individuellt ledarskap och i de flesta av M-gruppens program betonas vikten av personlig utveckling och självkännedom för ett effektivt och framgångsrikt ledarskap. Det finns även program med särskilt fokus på personlig utveckling och utökad självinsikt. Ett av dessa är *”Effektivt ledarskap genom personlig utveckling”* där syftet är en

¹²² Swartz, intervju (2008)

ökad medvetenhet om personliga ledaregenskaper samt en större förståelse för hur ens medarbetare fungerar. Ett annat program med tydlig inriktning mot personlig utveckling är ”360° coaching” men här läggs fokus på att lära ut hur man ska coacha andra. En viktig del av programmet består av att deltagaren ska förstå hur man påverkar andra samt vilka signaler man sänder till omgivningen och hur man själv påverkas av densamma.¹²³

I samtliga program betonas vikten av att utbildningen ska ligga så nära deltagarnas verksamhet som möjligt. Genom att deltagarna får ta med sig egna case som man jobbar med under utbildningen vill man hitta en situation som berör deltagarnas verksamhet och vardag. Programmen är upplevelsebaserade och man strävar efter att beröra både hjärta och hjärna.¹²⁴ Teori varvas med praktik och man lär sig både om ledarskapets mjuka sidor (som att hantera relationer) och hårda sidor (som marknadsföring och strategi). Erik Swartz betonar även vikten av att lära sig att verka i ett sammanhang eftersom ledare inte verkar i ett vakuum utan i ett samspel med omgivningen. Det är därför viktigt att förstå normer, värderingar och det nätverk man ingår i.

De program som efterfrågas mest är fortfarande de som är mer inriktade mot att leda verksamheter och affärsutveckling. Den utbildning som särskilt fokuserar på personlig utveckling är inte lika efterfrågad. En trend inom ledarskapsutbildningar som Erik Swartz kan urskilja är att företag efterfrågar kortare utbildningar. Det finns en tro på och en förhoppning om att man ska hinna täcka det som är väsentligt på två till fem dagar.

4.5.2 Sammanfattning

Mgruppen

- Ledarskap är att leda verksamheten, andra och dig själv
- Öppna och företagsanpassade program
- Kommunikation
- Personlig utveckling
- Coaching

4.6 MIL-institute

4.6.1 Beskrivning

Enligt MiL handlar ledarskap både om verksamhetsutveckling och om personlig utveckling och båda dessa aspekter finns med i deras ledarskapsutbildningar. MiL har tidigare förknippats med ”mjuka värden” men försöker nu visa att de även har en inriktning mot affärsverksamhet och betonar vikten

¹²³ M-gruppen: Utvecklingsprogram för chefer & ledare, *programkatalog*

¹²⁴ Swartz, *intervju* (2008)

av ett strategiskt tänkande.¹²⁵ Idégrunden i MiL syftar till att skapa mer effektiva och mänskliga organisationer. Den viktigaste grunden för ett gott ledarskap är en förmåga att förstå människor, verksamheter och affärer.

Enligt MiL finns ingen enhetlig definition av ledarskap och inte heller några universella råd och recept för hur man blir en framgångsrik ledare. Istället är ledarskap något som är förankrat i individen och det handlar om att bygga sin egen personligt grundade ledarskapsteori.¹²⁶

*"Ingen erfarenhet är viktigare och ingen teori fungerar bättre än den du själv upplever, skapar och reflekterar över – gärna tillsammans med andra."*¹²⁷

I utbildningarna får deltagarna ta del av olika teorier och ta till sig det som passar dem. Att ledarskapet bottnar i personen innebär också att varje ledare har ett ansvar för att utveckla sitt eget synsätt och en skyldighet att utveckla sig själv.

MiL erbjuder både öppna program och så kallade företagsprogram. Företagsprogrammen skapas i samarbete med kunden och man eftersträvar att detta skall ligga så nära verksamheten som möjligt för bästa effekt.¹²⁸ Bland de öppna programmen finns bland annat *MiL programmet för nya chefer* och *MiL programmet för erfarna chefer*. I programmet för nya chefer ingår bland annat att ta del av modeller och verktyg, personligt ledarskap, kommunikation, att leda och utveckla team samt att leda förändring.¹²⁹ I programmet som vänder sig till erfarna chefer läggs fokus på fördjupad självinsikt, kommunikation, omvärldsperspektiv och strategiskt ledarskap.¹³⁰

Vikten av personlig utveckling och personlig mognad är något som det skrivs mycket om och som tas upp under intervjun. Det finns även ett specifikt program med denna inriktning.¹³¹ Enligt MiL tar personligt ledarskap sin utgångspunkt i personlig mognad och självinsikt. Detta innebär att man lyfter fram sina starka och svaga sidor i syfte att stärka och utveckla dem. Återkommande begrepp är självkännedom och självinsikt och detta inte enbart i programmet som är inriktat mot personligt ledarskap utan det betonas även i de andra programmen. Det anses vara av vikt att man kan se sina egna beteenden och mönster för att kunna reflektera över dem och på så vis vidareutvecklas.¹³²

¹²⁵ Lennersiö, *intervju* (2008)

¹²⁶ Rohlin i Rohlin et al (2003)

¹²⁷ Lennersiö, *intervju* (2008)

¹²⁸ MiL: Företagsuppdrag, *hemsida*

¹²⁹ MiL: Programmet för nya chefer, *broschyr*

¹³⁰ MiL: Programmet för erfarna chefer, *broschyr*

¹³¹ MiL: Campusveckan, *broschyr*

¹³² MiL: Programmet för nya chefer & programmet för erfarna chefer, *broschyrer*

Utöver personlig utveckling är coachning något som också återkommer i samtliga program hos MiL. Deltagarna får dels en egen coach men får även lära sig att coacha sina medarbetare. Förutom de inslag av coachning som återfinns i programmen erbjuder MiL även *individuell coachning*, *executive coachning* och *individuell coachning i grupp*. Coachen är till för att stötta och hjälpa till i deltagarnas utveckling. I en serie samtal lotsar coachen deltagaren mot en fördjupad självkännedom för att nå fram till ett personligt ledarskap. Frågor som deltagarna kan diskutera med sin coach innefattar allt från arbetsrelaterade frågor till hur man ska finna en balans i livet. Coachningen syftar bland annat till att ledaren ska förbättra sin förmåga att driva förändringsprocesser samt att förvärva verktyg och metoder som kan användas i den dagliga verksamheten.¹³³ Men det handlar inte bara om att ledaren ska växa själv utan även om att få andra att växa. MiL betonar vikten av att en ledare ska kunna coacha sina medarbetare. Detta handlar om att kunna stötta, utmana och föra fram andra men även om att kunna ta svåra samtal.¹³⁴

*”Gott ledarskap är att vara en god förebild för andra genom mitt agerande men också att se till att personer i min omgivning växer och får det stöd de behöver.”*¹³⁵

Något som också framhävs både vid intervjun med Tone Lennerlöf¹³⁶ och i programkataloger är vikten av att vara visionär och ha förmågan att engagera och entusiasmera andra. I programbroschyren till *MiL programmet för erfarna chefer* betonas exempelvis hur viktigt det är att lära sig att driva förändringsprocesser med visioner, engagemang och delaktighet.

MiL anser att ledarskap är ett aktivt förhållningssätt och inte en instrumentell teknik och att det skapas i samverkan med andra. I boken *”Ledarskap och lärande”* skriver MiLs grundare Lennart Rohlin om ledarskap som en social process och att framgångsrikt ledarskap skapas i en ömsesidig relation med andra.¹³⁷ Avgörande blir då förmågan att bygga relationer och att ha en förståelse för sig själv och andra.

En grundsten i MiLs filosofi är att ledarskap behöver läras och att lärande behöver ledas. Det senare innebär att lärande behöver stimuleras, stödjas och struktureras. Det är viktigt hur man lär och under vilka former. MiLs egen lärfilosofi ARL (ActionReflectionLearning) är en utveckling av den pedagogiska lärsyn som brukar kallas Action Learning. Den handlar om att reflektera över det man upplevt för att sedan dra lärdom av detta och generalisera. Det är inte upplevelsen som är i fokus utan snarare

¹³³ MiL: Individuell coachning, *broschyren*

¹³⁴ Lennerlöf, *intervju* (2008)

¹³⁵ *ibid.*

¹³⁶ Presentation av intervjuobjekt: bilaga 7

¹³⁷ Rohlin i Rohlin et al (2003)

bearbetningen av upplevelsen och vad den kan ha för betydelse för deltagarna i deras vardag.¹³⁸ Ett konkret exempel på hur man arbetar med ARL är när deltagarna ska arbeta tillsammans i en organisationsövning som benämns "Tårtfabriken". Övningen går ut på att deltagarna tilldelas olika roller och gärna roller de inte har i den egna verksamheten. De ska tillsammans åstadkomma resultat (tårtor) samtidigt som de observeras och uppmuntras till att reflektera över sina egna beteenden och roller. På MiL betonar man vikten av att utbildningarna ligger nära deltagarnas vardag. Detta uppnår man delvis genom att deltagarna får jobba med sina egna frågor samt ta upp aktuella problem.

MiL upplever att det finns en trend som innebär att ledarskapsutbildningar rör sig mot de "mjuka värdena" det vill säga mer mot personlig utveckling och ett mer psykodynamiskt och processinriktat perspektiv. En annan trend är att de företagsinterna insatserna blir alltmer populära medan de öppna programmen minskar i popularitet.¹³⁹

4.6.2 Sammanfattning



- Ledarskap är både utveckling av verksamhet & person
- Öppna och företagsinterna program
- Personlig utveckling
- Coachning
- Ledarskap och lärande

¹³⁸ Rohlin i Rohlin et al (2003)

¹³⁹ Lennersjö, *intervju* (2008)

5 ANALYS

Nu är det dags att återgå till vårt syfte och vår frågeställning. Vi åtog oss att försöka besvara följande frågor:

- Finns det något eller några återkommande teman i empirin och hur förhåller sig dessa till olika ledarskapsteorier?
- Vilka föreställningar om ledarskap förmedlas i de utvalda ledarskapsutbildningarna?

I del ett av vår analys ägnar vi åt oss den första frågan. Vissa teorier som vi fördjupar oss i har vi redan berört i vår historiska översikt medan andra kommer att behandlas för första gången. I del två av analysen kommer vi att behandla den andra frågan.

5.1 Återkommande teman

5.1.1 Allt fokus på ledaren

Det personliga ledarskapet

I vår empiri ser vi ett väldigt starkt fokus på ledaren som individ. Begrepp som personligt ledarskap, personlig utveckling och individuellt ledarskap återkommer ständigt hos samtliga aktörer. Detta handlar om att man genom självinsikt och självkännedom ska bli en bättre och effektivare ledare. Genom att bli medveten om sina starka och svaga sidor skall ledaren utvecklas som individ och bli bättre på att leda sig själv och andra.

- **IHM** menar att självinsikt är en av de grundläggande förutsättningarna för att bli en effektiv ledare och betonar att ledarens individuella egenskaper är av stor vikt för ledarskapet.
- **MiL** uttrycker det som att ledarskapet är något som är förankrat i individen och enligt dem bör varje ledare bygga sin egen personligt grundade ledarskapsteori.
- **M-gruppen** menar att man genom att vara medveten om sina svaga och starka sidor kan bli en effektivare ledare och att verksamheten kan bli mer framgångsrik.
- Hos **IFL** tar alla program sin utgångspunkt i det personliga ledarskapet men ur olika perspektiv. Genom att öka medvetenheten om sig själv, sina drivkrafter och om hur man förhåller sig till andra kan man bli en bättre ledare.
- **Gällöfsta** beskriver ledarskap som något som framförallt bottnar i ledarens personlighet. Genom att få en ökad medvetenhet om hur man fungerar som individ och i relation med andra människor kan man enligt Gällöfsta bättre förstå och leda andra.

Det fokus på ledaren som individ som vi ser i vår empiri återfinns också i många studier av och teorier om ledarskap. Majoriteten av alla ledarskapsstudier utgår ifrån ledaren och man har fokuserat på att studera ledarens egenskaper, beteenden och makt.¹⁴⁰ Syftet med dessa studier har framförallt varit att försöka finna ett samband mellan ledarens individuella egenskaper, personlighetsdrag, färdigheter och beteenden, och något kriterium för effektivitet. Som vi tolkar det finns det tydliga likheter mellan detta synsätt på ledarskap och utbildningsföretagens resonemang om personligt ledarskap.

Nära knutet till de studier som fokuserat på ledares egenskaper och beteenden är de så kallade *"Great Man Theories"*. Dessa utgörs främst av beskrivningar av framgångsrika ledare och hjältar som färgat stora delar av vår historia. Exempel på sådana *"Great Men"* är Martin Luther King och Winston Churchill men även mer samtida exempel såsom Lee Iacocca och Richard Branson. Ledaren beskrivs enligt detta synsätt som en karismatisk hjältelik person som praktiskt taget är kapabel att avgöra organisationers eller nationers öden. Går organisationen bra är det ledarens förtjänst och går den dåligt är det ledarens fel.¹⁴¹ Man ser på ledaren som en person som är utrustad med unika förmågor och kvalitéer, vilket innebär att vissa personer är bättre lämpade att leda än andra.¹⁴² Även om de studerade utbildningsföretagen menar att alla människor kan utvecklas och bli bättre ledare har vi sett tendenser till att man anser att vissa människor trots detta är bättre lämpade som ledare. Ulrika Karlsson på IHM uttrycker det tydligt när hon säger att hon inte tror att alla människor passar som ledare. Hon menar att vissa människor är *"naturbegåvningar"* och bättre rustade för att vara ledare än andra.

Ett psykodynamiskt perspektiv

Den tydliga inriktningen mot personlig utveckling handlar, som framgått ovan, till stor del om att utveckla ledaren som person för att denne skall bli bättre på att hantera relationer. Något som lyfts fram av samtliga aktörer är vikten av självinsikt och personlig mognad hos ledaren:

- **M-gruppen** – Det är viktigt att kunna leda sig själv och andra genom en fördjupad självinsikt och mognad.
- **MiL** – Ledarskap tar sin utgångspunkt i personlig mognad och självinsikt.
- **IFL** – Ledarskap handlar om relationer och tar sin utgångspunkt i personlig utveckling.

¹⁴⁰ Yukl, (2006)

¹⁴¹ Bass & Stogdill, (1990)

¹⁴² Bass & Stogdill, (1990)

- **Gällöfsta** – Självkännedom, självreflektion och självinsikt är viktigt för att kunna bli en bra ledare.
- **IHM** – Självinsikt är en av de grundläggande förutsättningarna för att bli en bra ledare.

Vi ser en tydlig koppling mellan detta och det psykodynamiska perspektivet på ledarskap. Inom denna skolbildning försöker man nå en slags mitt där det finns utrymme för att studera ledarskapets psykologiska grunder och dynamiken i relationerna mellan ledare och ledda. Det är just här som de omedvetna processerna finns och dessa kan vara avgörande för att förstå ledare och ledarskap.¹⁴³ Det viktiga enligt detta sätt att se på ledarskap är att se det som inte syns och att höra det som inte sägs. Det blir viktigt att fråga sig varför saker inträffar på ett visst sätt. Om man kan lyfta fram omedvetna processer som pågår mellan och inom människor så kan det bidra till förståelse av hur människor påverkar och förhåller sig till varandra i grupper och hur ledare respektive ledda uppstår.

Inga-Lill Wennberg på IFL betonade under vår intervju att på grund av maktrelationen mellan ledare och ledda är det extra viktigt att ledaren har "koll på sig själv". Enligt det psykodynamiska perspektivet på ledarskap är det just av vikt att beakta maktrelationer och positioner. En överordnad position väcker känslor, förhållningssätt och förväntningar hos dem som befinner sig i en underordnad position.¹⁴⁴ Alla människor är på ett eller annat sätt formade av sina tidigare erfarenheter och att vara ledare eller ledd innebär att återuppleva en maktrelation som vi medvetet eller omedvetet känner igen sedan tidigare. Dessa maktrelationer har på ett eller annat sätt format oss och vi bär med oss dem i livet.¹⁴⁵

Ett grundantagande inom det psykodynamiska perspektivet är att det finns ett omedvetet själsliv och att vars och ens uppgift är att göra det omedvetna medvetet. Detta är en sorts strävan efter självinsikt där man ständigt frågar sig varför man beter sig som man gör och vad i ens historia som kan ha orsakat detta beteende.¹⁴⁶ De problem som kan uppkomma mellan ledare och ledda är snarare symptom än orsaker i sig. Man kan som ledare eller ledd inte skylla ifrån sig sina problem på den andra parten utan det gäller att ta ansvar för sina beteenden och känslor.

Vi tycker att kopplingen mellan vår empiri och det psykodynamiska ledarskapsperspektivet är tydlig. Samtliga utbildningsföretag betonar att självinsikt och personlig mognad är viktigt för chefer och ledare. För att kunna leda andra måste man först kunna förstå sig på och leda sig själv. Det finns dock en tydlig skillnad mellan vår empiri och det psykodynamiska perspektivet på ledarskap. I vår

¹⁴³ Kets De Vries, (1993)

¹⁴⁴ Kjellqvist, (2001)

¹⁴⁵ Kets De Vries, (1993)

¹⁴⁶ Kjellqvist, (2001)

empiri är det främst ledaren som ska utvecklas och erhålla självinsikt medan de ledda lämnas därhän, (med vissa undantag såsom ”*Teambuilding*”). Enligt det psykodynamiska perspektivet innebär detta att man bara löser ena halvan av problemet eftersom ledarskap är något som uppstår mellan individer och då är samtliga aktörer av intresse, inte bara ledaren.

Coachning och ledaren som terapeut

Utifrån utbildningsföretagens beskrivningar av hur en ledare ska bete sig och vad en ledare ska kunna kan vi konstatera att det ställs enormt höga krav på ledare. Det fullkomligt myllrar av olika förväntningar på hur en ledare bör agera och vad en ledare ska klara av. Här följer ett axplock:

- Man ska som ledare kunna leda sig själv, leda andra och leda en verksamhet.
- Man ska som ledare ha god självinsikt och förstå hur man påverkas av och påverkar andra i sin närhet.
- Man ska vara visionär och kunna förutsäga i vilken riktning gruppen eller organisationen bör röra sig.
- Man måste ha goda kunskaper om själva verksamheten och den marknad som man befinner sig på.
- Man ska kunna utveckla framgångsrika team och kunna förstå och leda processer i grupper.
- Man ska kunna motivera och engagera medarbetare att delta i förändringsprocesser.
- Man ska kunna kommunicera tydligt och effektivt.

Hur ska man då som ledare kunna leva upp till alla dessa krav? Ett sätt kanske skulle kunna vara genom coachning, som i ett eller annat format erbjuds av samtliga aktörer. Vi tänker oss nämligen att utbildningsföretagens stora fokus på coachning är ett uttryck för att ledare behöver hjälp att hantera alla krav och förväntningar som ställs på dem. Hos vissa utbildningsföretag ingår det som en del i programmen att deltagarna får en egen coach som stöttar och hjälper till i deras utveckling. Men det finns även specifika program som endast fokuserar på coachning och där ledaren själv får lära sig att coacha andra. Det handlar med andra ord inte bara om att ledaren ska växa själv utan även om att ledaren ska få andra att växa.

- **IHM** beskriver ledarens roll som coach som någon som stöttar - en hjälpende hand.
- **Gällöfsta** menar att en ledare bör agera som coach men att detta inte innebär att man tar över andra människors problem utan att man hjälper människor att hitta alternativa vägar

och egna lösningar. Genom att ställa de rätta frågorna kan ledaren hjälpa sina medarbetare att hitta sig själva.

- **Mil** betonar vikten av att en ledare ska kunna coacha sina medarbetare och menar att det handlar om att kunna stötta, utmana och föra fram medarbetare, och även om att kunna ta svåra samtal. *”Gott ledarskap är att vara en god förebild för andra genom mitt agerande men också att se till att personer i min omgivning växer och får det stöd de behöver.”*¹⁴⁷

Kopplingen mellan coachning och personlig utveckling är tydlig. Ledaren får hjälp av en professionell coach för att utvecklas både som person och i sitt ledarskap. Med andra ord är en ledarskapscoach inte så annorlunda från en terapeut. Som Western uttrycker det:

*”...the link to psychotherapy is clear, the couch is replaced by office chairs, but the activity remains grounded in the therapeutic principle: talking about oneself to an expert listener with psychological or people skills’ as a way of improving oneself.”*¹⁴⁸

Ledaren tränas i att kunna coacha andra och ska kunna hantera medarbetarnas känslor och dynamiken i grupprocesser. Coachningen handlar heller inte enbart om att man ska få hjälp med att hantera problem som kan uppstå i verksamheten, utan även om att få vägledning när det gäller personliga problem. Som framgår av exemplen ovan ska ledaren hjälpa medarbetarna att växa och hitta sig själva.

Western beskriver ett paradigmskifte från den ledarskapsfilosofi som var förhärskande under *”Scientific Management”* eran till den ledarskapsfilosofi som kom i och med *Human Relationsrörelsen*. Enligt Western skiftade fokus från övervakning och tvång till motivation. Detta nya ledarskapsideal kan liknas vid en terapeut som skall kunna hantera sina egna känslor, sina medarbetares känslor, gruppens psykodynamik samt kulturella faktorer i organisationen.¹⁴⁹ Just detta att leda sig själv, leda andra och leda verksamheten kommer igen hos alla utbildningsföretagen. Kopplingen mellan den diskursen som Western benämner *”ledaren som en terapeut”* och dess influenser från *Human Relationsrörelsen* och vår empiri är således uppenbar.

¹⁴⁷ Lennerstiö, *intervju* (2008)

¹⁴⁸ Western, (2008) s. 99

¹⁴⁹ Western, (2008)

Gruppövningar och företagsanpassade program

En genomgång av utbildningsföretagens utbud visar att nästan alla program som erbjuds vänder sig till befintliga chefer. Det finns program för nya chefer, erfarna chefer, kvinnliga chefer, konsultchefer etc. men knappt några program som riktar sig till medarbetare som inte har en formell chefsposition. M-gruppen utmärker sig dock något med programmet "*Ledarskap för icke chefer*".

Några av utbildningsföretagen erbjuder emellertid utbildningar som berör gruppdynamik och grupprocesser.

- I IHMs program "*Personligt Ledarskap*" finns ett delmoment som berör hur man skapar effektiva team som bygger på FIRO-modellen om gruppens utveckling.
- **MiL** har simulerade gruppövningar såsom tårtfabriken som går ut på att deltagarna och deras roller observeras.
- **IFL** använder sig inte av simulerade gruppövningar men jobbar däremot med att till exempel analysera ledningsgrupper och hur dessa arbetar tillsammans.
- **Gällöfsta** utmärker sig genom att ha med både *UGL* och *Teambuilding* på agendan. Detta är dock inte så konstigt eftersom Gällöfsta har en stark koppling till försvarsmakten som har utvecklat *UGL* som koncept.

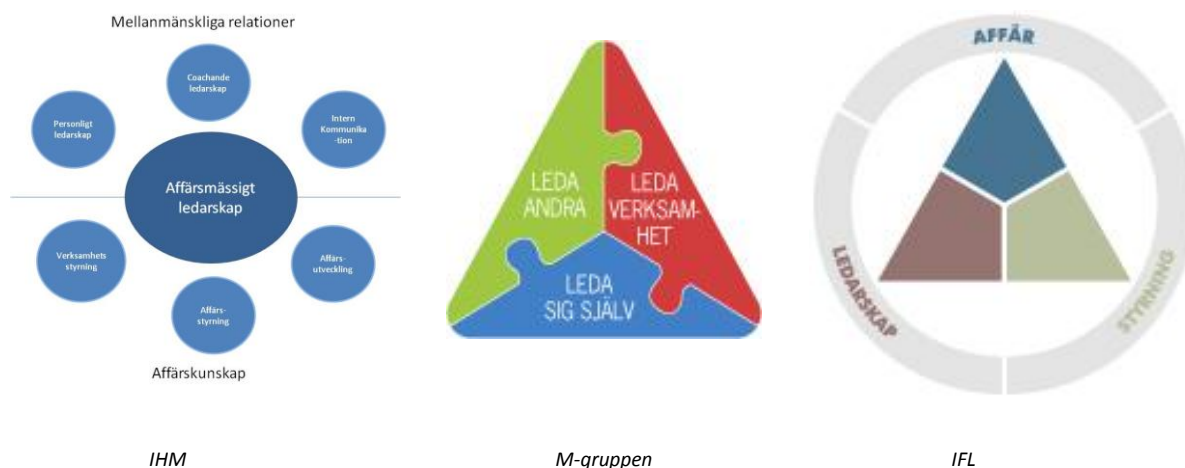
Bortsett från IFL innehåller de allra flesta utbildningarna som är inriktade på gruppdynamik och grupprocesser simulerade övningar. Det innebär att det inte är de medarbetare som cheferna normalt arbetar med i verksamheten som är med på utbildningarna, istället är det andra chefer som får agera medarbetare. Även i de moment som berör gruppdynamik och grupprocesser är det således ledaren som står i centrum.

En utbildningsform som blivit allt mer populär de senaste åren och som samtliga aktörer erbjuder är så kallade företagsanpassade utbildningar. De företagsanpassade utbildningarna utformas efter kundernas önskemål och äger rum på kundernas egna arbetsplatser. Det är dock även här nästan uteslutande befintliga chefer som deltar på utbildningarna och inte hela arbetsgrupper som man kanske skulle kunna tro.

5.1.2 Ledarskap i balans

Verksamhetsinriktning kontra Relationsinriktning

Ett tema som återkommer hos samtliga aktörer är balans. Även om det uttrycks lite olika tolkar vi det som att samtliga utbildningsföretag strävar efter att uppnå en balans mellan det som vi uppfattar som mer affärs- och verksamhetsinriktade inslag och relationsinriktade inslag i utbildningarna, vilket nedanstående illustrationer tydligt visar.



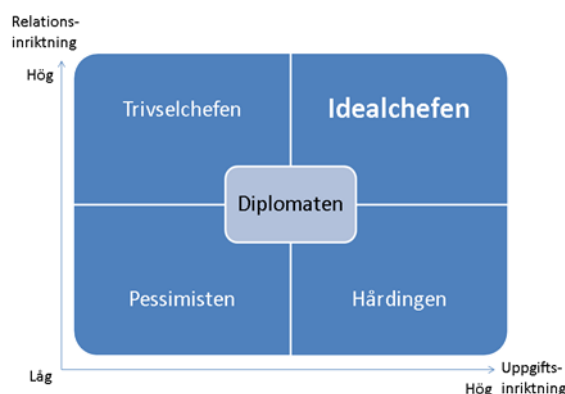
- **IHM** beskriver en balans mellan affärskunskap och mellanmänskliga relationer.
- **M-gruppen** menar att det inte räcker att kunna leda affärsverksamheten, man måste även kunna leda sig själv och andra.
- **IFL** beskriver det som att en bra ledare måste ha förståelse för de tre delarna *affär*, *styrning* och *ledarskap*. Som namnen antyder handlar "*affär*" och "*styrning*" om verksamhetsinriktning medan "*ledarskap*" istället handlar om relationsinriktning.
- **MiL** uttrycker det som att ledarskap handlar om både verksamhetsutveckling och personlig utveckling.
- **Gällöfsta** menar att ledarskap handlar om att hitta en balans mellan att leda verksamheten och att leda människorna i den.

Strävan efter balans i ett historiskt perspektiv

I vår historiska översikt beskrev vi hur utvecklingen har sett ut från industrialismen och *Scientific Management* till *Human Relationsrörelsen* och fram till ett ledarskap i en turbulent och föränderlig omgivning. Vi tänker oss att tankegångarna om balans mellan verksamhetsinriktning och relationsinriktning till stor del har uppkommit ur denna historik, och då framförallt ur

motsättningarna mellan *Scientific Management* och *Human Relationsrörelsen*. Under industrialismen låg ju fokus framförallt på uppgiften och arbetet, medan *Human Relationsrörelsen* istället fokuserade på människan och relationerna. *Human Relationsrörelsens* idéer följdes i sin tur av nya teorier, eller framgångsrecept om man så vill, som enkelt uttryckt gick ut på att kombinera rationalistiska teorier med mer humanistiska tankegångar.¹⁵⁰

Just en sådan korsbefruktnings mellan det verksamhetsanknutna och det relationsanknutna är Robert Blakes och Jane Moutons "*The Managerial Grid*" som vi tidigare beskrivit i vår historiska översikt. Blake och Mouton menar att "Idealchefen" är en person som både har hög uppgiftsinriktning och hög relationsinriktning. Man måste med andra ord fokusera både på affärsverksamheten och på människorna för att lyckas.

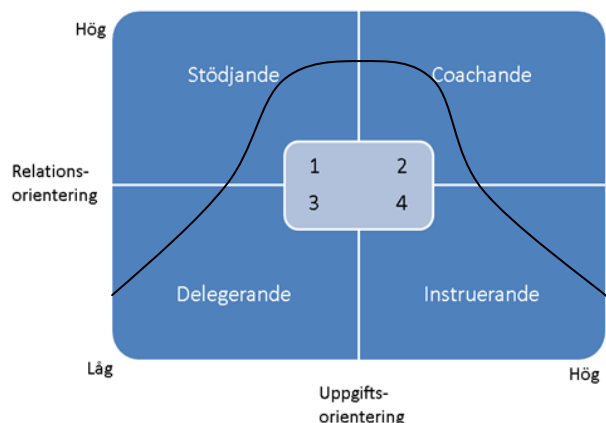


Även om termerna som används är olika uttrycker samtliga utbildningsföretag vi studerat således nästan exakt samma tankegångar som Blake och Mouton gjorde i sin *Managerial Grid* för nästan 50 år sedan.

Som en vidareutveckling av olika teorier om ledarstilar uppkom teorier om ett situationsanpassat ledarskap. Idén om att ledarskap innefattar både uppgiftsorienterade och relationella aspekter finns kvar men nu införs en ny variabel, nämligen situationen. Enligt Hershey och Blanchards ledarskapsmodell *Situationsanpassat ledarskap* är inte idealchefen med både hög uppgiftsorientering och hög relationsorientering effektiv i alla grupper och i alla situationer. Den mest ändamålsenliga ledarstilen beror istället på situationen och på var gruppen befinner sig i sin utvecklingsnivå för en specifik uppgift. Kort sagt är alltså balansen mellan uppgifts- och relationsinriktning beroende av situationen.¹⁵¹

¹⁵⁰ Svedberg, (2007)

¹⁵¹ Svedberg, (2007)



De olika utvecklingsnivåerna:

1. Inledning och överblick
2. Förändring och tvivel
3. Genomförande & utveckling
4. Uppnådd empowerment

Dessa tankegångar är något vi uppmärksammat på flera håll i vår empiri. Majoriteten av utbildningsföretagen har just situationsanpassat ledarskap som en integrerad del av sina program och Gällöfsta erbjuder t.o.m. situationsanpassat ledarskap som enskilda kurser. Vikten av ledares förmåga att skapa balans mellan uppgift och relation beroende på vilken situation en grupp eller organisation befinner sig framförs också på flera ställen i utbildningsföretagens texter och vid intervjuerna, även om det uttrycks i andra termer.

- **IHM** beskriver t.ex. att en bra ledare måste kunna växla mellan fyra olika roller – chefen, visionären, coachen och medmänniskan – beroende på situationen.
- **IFL** använder en likande terminologi och menar att en ledares roll har flera olika dimensioner – en motiverande, en visionär, en improviserande och en administrativ.
- **M-gruppen** betonar att olika situationer och olika sammanhang kräver olika ledarstilar.
- **Gällöfsta** uttrycker det kort sagt som att "olika situationer kräver olika ledarskap".

Mental förmåga kontra sociala färdigheter

Som vi konstaterat ovan eftersträvar utbildningsföretagen en balans mellan verksamhetsinriktning och relationsinriktning. På samma sätt menar de också att det måste finnas en balans mellan mental förmåga (IQ) och social och emotionell förmåga (EQ). Om man jämför de båda begreppsparen kan man dra paralleller mellan verksamhetsinriktning och den mentala förmågan samt mellan relationsinriktning och den sociala/emotionella förmågan. Den mentala förmågan kan då handla om att kunna utveckla strategier och använda sig av ekonomiska modeller medan den sociala/emotionella förmågan handlar om att till exempel kunna kommunicera detta till organisationens medlemmar. Vikten av att ha både den mentala förmågan och den sociala/emotionella förmågan är något som flera av utbildningsföretagen uttrycker väldigt tydligt.

- Robert Nobel på **IFL** påpekar t.ex. att ekonomisk styrning handlar om att förstå hur ekonomiska rapporter hänger samman men att det också är viktigt att förklara för människor varför man behöver ekonomisk styrning i en verksamhet och varför man exempelvis behöver reducera kostnader.
- Erik Swartz på **M-gruppen** uttrycker det som att ledarskap handlar om såväl intellektuell som social och psykologisk förmåga.
- Ulrika Karlsson på **IHM** menar att ledarskap handlar om att ”ha koll på businessen men också vara duktig på relationsbiten”
- **MiL** betonar vikten av att ha förmågan att förstå människor såväl som affärer.

Huruvida ledarskap framförallt handlar om mental/analytisk förmåga eller social/emotionell förmåga är något som diskuterats i många av de ledarskapsteorier vi läst. Yukl menar att fram till på 1980-talet ansåg man framförallt att den mentala, eller rationella förmågan om man så vill, utgjorde grunden för påverkan.¹⁵² Därefter har det vuxit fram många teorier som visar att man kanske framförallt behöver social/emotionell förmåga för att kunna påverka.

Rationalitet kontra Irrationalitet

Något som vi observerat hos de studerade utbildningsföretagen är att det verkar finnas en stark tilltro till det rationella hos människan trots att man betonar vikten av de sociala aspekterna i ledarskapet. Syftet med att lära sig det mellanmännsliga hantverket tycks ju i slutändan vara att kursdeltagarna ska kunna återvända till sina företag och få dem att bli mer effektiva och vinstgenererande.

- **M-gruppen** uttrycker det som att det grundläggande syftet med utbildningarna är att bidra till att kursdeltagarnas uppdragsgivare blir så konkurrenskraftiga som möjligt.
- **Gällöfsta** menar att utbildningarna syftar till att få deltagarna att bli effektiva ledare.
- **IHM** påpekar att syftet med deras utbildningar i slutändan är att bidra till bättre resultat för företagen där kursdeltagarna arbetar.

Vårt intryck är kort sagt att man förmodar att chefer, genom att lära sig diverse tekniker och få tillgång till ett antal verktyg under utbildningen, kan återvända till sina företag och applicera sina nya kunskaper och därmed göra företagen mer framgångsrika. Med andra ord förväntar sig utbildningsföretagen att de företagsledare som deltagit på utbildningarna på ett rationellt sätt

¹⁵² Yukl, (2006)

kommer att använda sig av det de lärt sig i sitt yrkesutövande. Frågan är om det stämmer med verkligheten?

Sjöstrand menar att majoriteten av forskningen som syftar till att undersöka hur ledare bör agera för att uppnå effektivitet utgår från att ledare handlar rationellt.¹⁵³ Enligt Sjöstrand är detta en förenklad bild av verkligheten eftersom ledare i många avseenden handlar irrationellt och tar beslut baserade på känslor, intuition och estetik. Ledarskap handlar kort sagt om både rationell rationalitet (kognition och vanor) och irrationell rationalitet (känslor, intuition och estetik). En anledning till att människor inte agerar rationellt är enligt Sjöstrand den stora osäkerhet som omger oss. Även Brunsson diskuterar osäkerhet och irrationalitet och konstaterar precis som Sjöstrand att chefer i praktiken ofta handlar irrationellt och inte alls beter sig så som majoriteten av ledarskapsteorierna förutsätter.¹⁵⁴

Den tro på människan som en rationell varelse, som vi tycker oss se i vår empiri, är alltså långt ifrån någon självklarhet. Vad gäller IFL så bör det dock nämnas att Ulrika Tillberg påpekar att IFL är medvetna om den utbredda tilltron till det rationella ledarskapet och att de försöker undvika att vara med och skapa olika ideal och på så sätt reproducera denna uppfattning. Vi ställer oss dock något frågande till om detta tankesätt verkligen återspeglas i IFL's handlingar då majoriteten av programmen fortfarande handlar om specifika affärstekniker som ekonomisk styrning etc.

Balanserade utbud?

Samtliga utbildningsföretag är som ovan nämnts väldigt noggranna med att påpeka att det måste finnas en balans mellan verksamhetsinriktning och det relationsinriktning samt att en bra ledare måste besitta både mental och social förmåga. Man skulle kunna tro att programutbudet skulle återspegla den inställningen och att fördelningen mellan program inriktade på affärstekniker så som t.ex. ekonomisk styrning och program inriktade på de mer sociala aspekterna av ledarskap så som t.ex. personlig utveckling skulle vara relativt lika. Granskar man utbudet hos de olika utbildningsföretagen upptäcker man dock att dessa skiljer sig åt en hel del vad gäller inriktning.

- **IHMs** utbud är utan tvekan inriktat på de affärstekniska aspekterna i första hand. Ulrika Karlsson påpekar också att de utbildningar som behandlar "relationsbiten" är relativt nystartade och utvecklades eftersom marknaden efterfrågade just detta. IHM har alltså gått från att vara ett utbildningsföretag som enbart fokuserat på de affärstekniska delarna (i första hand marknadsföring) till att även erbjuda ett fåtal utbildningar som fokuserar på de sociala aspekterna av ledarskap.

¹⁵³ Sjöstrand, (1997)

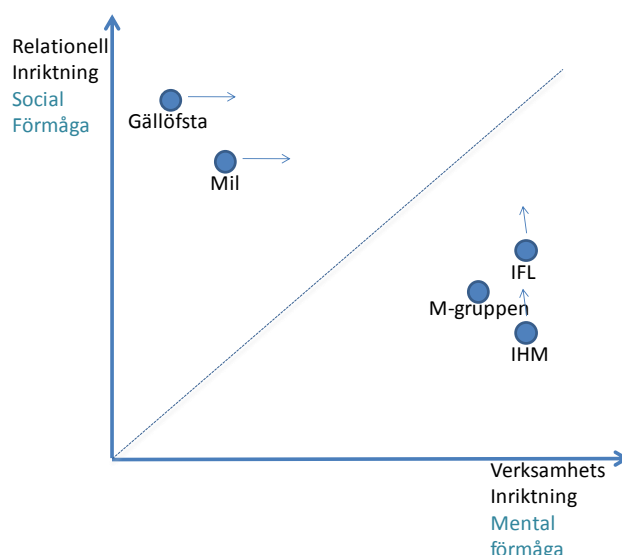
¹⁵⁴ Brunsson, (2000)

- **Gällöfsta** är det utbildningsföretag som ligger längst ut åt andra hållet, d.v.s. vars utbud framförallt är inriktat på de sociala aspekterna av ledarskap. Gällöfstas baskompetens är ju i första hand UGL-utbildningarna. För att tillgodose marknadens behov har man dock även börjat intressera sig för de affärstekniska aspekterna genom att inleda ett samarbete med utbildningsföretaget Mercuri vars kärnkompetens är just affärsmannaskapet. Gällöfsta är alltså på väg att göra samma resa som IHM fast åt andra hållet, dvs. att gå från att endast vara inriktat på de relationella delarna till att även inkludera de affärstekniska delarna i utbudet.
- **MiL** ligger relativt nära Gällöfsta vad gäller inriktning på programutbud. Man kan dock urskilja en något större inriktning på affärstekniska delar i utbudet hos MiL jämfört med Gällöfsta. MiL själva menar att de tidigare framförallt varit förknippade med "mjuka värden" men att de nu försöker visa att de även har en inriktning mot affärsverksamheten.
- **M-gruppens** programutbud är till övervägande del inriktat på affärstekniska aspekter även om balansen mellan de två inriktningarna är större än hos IHM. Erik Swartz betonar vikten av de sociala aspekterna i ledarskap men påpekar samtidigt att det som efterfrågas av marknaden i större utsträckning är de program som handlar om affärsutveckling än de som handlar om personlig utveckling.
- **IFL:s** programutbud påminner om M-gruppens vad gäller inriktning. De program som framförallt är inriktade på affärstekniska delar dominerar men det finns samtidigt även ett antal program som fokuserar på de sociala aspekterna av ledarskap. När Björkegren studerade företagsledarutbildningen på IFL 1986 konstaterade han att den nästan uteslutande innehöll moment inriktade på teknisk problemlösning.¹⁵⁵ Detta stämmer överens med Inga-Lill Wennlunds beskrivning av att det var först i mitten av 80-talet som man på IFL började intressera sig för personlig utveckling och mer psykodynamiska teorier. Även Sandberg bekräftar att det var först efter 1985 som IFL började tydliggöra den humanistiska inriktningen i utbildningarna.¹⁵⁶ Troligtvis var den nya humanistiska inriktningen i utbudet en spegling av utvecklingen i samhället i stort, men kanske hade även Björkegrens relativt skarpa kritik mot den ensidiga inriktningen mot teknisk problemlösning en viss påverkan.

Sammantaget kan vi alltså konstatera att trots att de studerade utbildningsföretagens inriktningar i programutbudet skiljer sig åt verkar det ändå som att de med små steg rör sig mot någon slags mitt på spektret mellan relations- och verksamhetsinriktning.

¹⁵⁵ Björkegren, (1986)

¹⁵⁶ Sandberg i Sjöstrand et al (1999)



Fortsätter utvecklingen åt samma håll kanske de studerade utbildningsföretagens programutbud i framtiden rentav återspeglar den eftersträvade balansen mellan verksamhets- och relationsinriktning.

5.1.3 Ledarskap och förändring

Nästa tema vi sett i vår empiri handlar om att leda i förändring men också om ett ledarskap i förändring. Vi har observerat att förändring är något som återkommer hos samtliga aktörer. Dels som rena kurser men även i det som framkommit under våra intervjuer och i texterna i programkatalogerna:

- **M-gruppens** erbjuder kursen "*Förändringsledarskap*"
- **Mil** betonar vikten av att man ska lära sig att driva förändringsprocesser med visioner, engagemang och delaktighet.
- Hos **Gällöfsta** är det situationsanpassade ledarskapet i fokus, detta handlar delvis om att kunna förändra sin ledarstil beroende på situationen och omgivningen men också om att driva förändring.
- **IFL** har programmet "*Utmanande ledarskap*" med ett särskilt stort fokus på just förändringsledarskap.

Ett historiskt perspektiv - från varuproduktion till tjänsteproduktion

Under de senaste 100 åren har det skett en stor omställning i det västerländska samhället i och med övergången från produktion av varor till ett samhälle där produktion av tjänster tar över mer och mer. Även klassiska industriföretag har övergått till att inkludera tjänster i sin produktportfölj. Frågan

man bör ställa sig här, är om detta i sin tur kräver en förändring av ledarskapet. Behöver en organisation som producerar tjänster ett annorlunda ledarskap än en organisation som producerar varor? Normann som är en anhängare av den strategiska skolan tar upp denna problematik i sin bok "Service Management", som enligt Furusten har fått stort inflytande på ledarskapskulturen i Sverige.¹⁵⁷ Normann har inget entydigt svar på frågan om tjänsteproducerande organisationer behöver ett annorlunda ledarskap än varuproducerande organisationer, men han konstaterar att de flesta tjänster består av handlingar och interaktioner som är typiska sociala händelser samt att kontroll och hantering av sociala handlingar kräver speciell kompetens.¹⁵⁸ Tjänsteproducerande organisationer är också enligt honom mer beroende av sitt humankapital när det gäller att skapa kvalitet. Enligt Normann är de mest effektiva tjänsteproducerande organisationerna de som har lyckats med social innovation. De har lyckats med konststycket att hitta sätt att använda sitt humankapital effektivt, hittat vägar för medarbetare och grupper att tillägna sig ny kunskap och teknik snabbt, samt hålla entusiasmen och känslan av personlig utveckling hos personalen levande. På så sätt kan dessa socialt innovativa organisationer upprätthålla kvalitet och kostnadseffektivitet. Det handlar alltså om innovation och om att kunna hänga med i förändringar och tillägna sig ny kunskap snabbt.¹⁵⁹

Transformellt ledarskap

Teorierna kring det transformella ledarskapet är nära knutna till förändring. Att transformera något betyder just att förändra eller omvandla något. Enligt Western uppkom det transformella ledarskapet just ur behovet av att kunna hänga med i en snabbt föränderlig omvärld. Enligt Western har detta också inneburit en pånyttfödelse av synen på ledaren som en hjälte. Han påpekar dock att det finns en stor skillnad mellan de så kallade "Great man theories" som vi tidigare skrivit om och det transformella ledarskapet. Det transformella ledarskapet handlar om att skapa starka kollektiva kulturer och på så sätt åstadkomma förändring. Transformellt ledarskap fokuserar således på att leda kulturella förändringar i organisationer och att leda kulturen snarare än att leda individer.¹⁶⁰

Den transformella ledaren:

*"..was said to possess new behaviors and qualities and worked on different assumptions that are more suited to the high tech, global and new forms of knowledge-based organizations, than manufacturing and old style working."*¹⁶¹

¹⁵⁷ Furusten, (1999)

¹⁵⁸ Normann, (2000)

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ Western, (2008)

¹⁶¹ Western, (2008) s. 109

Enligt dessa teorier behövs det alltså en ny sorts ledare för att leda de nya organisationerna som växer fram i ett förändrat samhälle. Kunskaps- och teknikintensiva organisationer innebär nya utmaningar för ledare. Denna nya tidens ledare ska kunna influera och vara karismatisk, inspirera och motivera, intellektuellt stimulera sina medarbetare och behandla medarbetare olika utifrån individuella behov. Det transformella ledarskapet handlar om att leda med gemensam kultur, gemensamma värderingar och mot en övertygande vision om framtiden.¹⁶²

Det finns tydliga kopplingar mellan teorier om transformellt och karismatiskt ledarskap och vår empiri. Enligt IFL så består en dimension av ledarskapet just av att leda genom organisationskulturen. Att kunna vara visionär och att motivera medarbetare och få dem att känna sig delaktiga lyfts också fram. I programbroschyren till MiL programmet för erfarna chefer betonas vikten av att lära sig att driva förändringsprocesser med visioner, engagemang och delaktighet. Erik Swartz på M-gruppen betonar vikten av att lära sig att verka i ett sammanhang och menar att man måste förstå normer, värderingar och det nätverk man ingår i. Företagskultur är uppbyggt av just normer och värderingar och en viktig komponent för det transformella ledarskapet.

Kommunikation och retorik som verktyg för att åstadkomma förändring

Vi har även sett i vår empiri att kommunikation är något som återkommer hos samtliga aktörer.

- **Gällöfsta** erbjuder kursen *”Klart ledarskap”* med inriktning på kommunikation
- **IHM** erbjuder kurserna *”Intern kommunikation”* och *”Integrerad kommunikation”* och man anser att det är genom kommunikation som man kan skapa engagemang och motivation. Vidare menar man att informationsöverflöd och globalisering har lett till nya villkor för kommunikation och deltagarna på kursen får därför lära sig att välja kommunikationsstrategier och utforma budskap på ett sätt som passar in i dagens företagsklimat.
- **M-gruppen** erbjuder kurserna *”Tydligt ledarskap”* och *”Retorik och ledarskap”* och kommunikation anses vara av vikt för hur effektiv och framgångsrik en ledare är. Kommunikation skall vara tydlig och professionell och förmågan att kommunicera ses som avgörande för att man som ledare skall lyckas i sin yrkesroll
- **IFL** påpekar vikten av en ledares kommunikativa egenskaper för att kunna engagera medarbetarna och man arbetar med att utveckla den kommunikativa förmågan hos kursdeltagarna med förhoppningen om att de skall kunna kommunicera inte bara mer begripligt utan även mer engagerande med sina medarbetare

¹⁶² Western, (2008)

Det finns således en tydlig inriktning i vår empiri mot kommunikation och retorik. Dessa ses som verktyg för att åstadkomma förändring och med hjälp av kommunikation ska man motivera och engagera medarbetare att arbeta mot gemensamma mål.

Andersson och Stein skriver i *”Osynlig företagsledning”* att just förmågan att kunna övertyga sin personal är synnerligen viktig i dagens hårdnande konkurrens och företagsklimat. De påpekar även att detta blir speciellt viktig i personalintensiva organisationer och att formell auktoritet inte längre är tillräckligt.¹⁶³ I retorik som handlar om att kommunicera med talets hjälp använder man sig av ethos som handlar om talarens karaktär och trovärdighet, pathos som innebär att väcka känslor och logos som har med fakta, siffror och diagram att göra. Det handlar således inte bara om att övertyga med rationella argument utan även med karisma, utstrålning och känslor.

5.2 Föreställningar om ledarskap

5.2.1 Ledarskap - ett individuellt fenomen

Som vi konstaterat ovan finns det ett oerhört stort fokus på ledaren som individ i vår empiri. Det är *ledaren* som skall gå på kurs, *ledaren* som skall utvecklas och nå en djupare självinsikt, *ledaren* som skall coacha sina medarbetare och lära sig att hantera relationer, *ledaren* som skall situationsanpassas, *ledaren* som skall driva förändringsprocesser och entusiasmera medarbetarna etc. Detta tyder på att det finns en utbredd föreställning hos samtliga aktörer om att ledarskap är ett individuellt fenomen, det vill säga att man ser på ledarskap som något som helt och hållet utgår från en person, nämligen ledaren.

Motsatsen till att se på ledarskap som ett individuellt fenomen är att se det som en social process. Enligt detta synsätt är påverkan något som sker mellan alla medlemmar i en organisation och man kan därmed inte förstå ledarskap utan att ta hänsyn till den sociala dynamiken i organisationen.¹⁶⁴ Ledarskap blir ett slags flöde i olika människors relationer och interaktioner och distinktionen mellan ledare och ledda spelar mindre roll.¹⁶⁵

*”Såväl ”ledare” som ”leda” blir nödvändiga förutsättningar för ledarskap”*¹⁶⁶

Ledarskap är alltså enligt detta synsätt något som uppstår i en interaktiv social process där många olika personer påverkar varandra på olika sätt. Detta innebär att fokus förskjuts från ledaren till

¹⁶³ Andersson & Stein i Sjöstrand et al (1999)

¹⁶⁴ Yukl, (2006)

¹⁶⁵ Sjöstrand & Tyrstrup i Sjöstrand et al, (1999)

¹⁶⁶ Sjöstrand & Tyrstrup i Sjöstrand et al, (1999) s. 24

gruppen, och istället för att fokusera på ledarens egenskaper och beteende blir gruppens dynamik av större intresse.¹⁶⁷

Något som är intressant är att alla utbildningsföretag gång på gång betonar just att ledarskap handlar om relationer. M-gruppen uttrycker det som att en chef eller ledare inte arbetar i ett vakuum utan att ledarskap är ett samspel med omgivningen. IFL menar att ledarskap handlar om relationer och att ledarskapet tar sin utgångspunkt i personlig utveckling. MiL formulerar det till och med som att de ser på ledarskap som just en social process och betonar att ett framgångsrikt ledarskap skapas i en ömsesidig relation med andra.

Vi ställer oss dock mycket frågande till om dessa tankegångar verkligen kommer till uttryck i utbildningarna. För även om kurserna i personlig utveckling syftar till att ledaren ska lära känna sig själv bättre för att kunna hantera relationer med andra är det fortfarande ledaren som står i centrum. Det handlar bara om ledarens personliga utveckling, inte medarbetarnas. Och även om en del utbildningar innehåller moment som berör gruppdynamik är gruppövningarna som deltagarna utför simulerade. Det är inte de verkliga medarbetarna som deltar utan det är andra chefer som får agera medarbetare.

Det tycks med andra ord finnas en särkoppling mellan vad utbildningsföretagen säger och vad de gör. De betonar att ledarskap till stor del handlar om relationer men utbuden avslöjar att utbildningarna framförallt handlar om ledarens individuella utveckling. Vi anser att detta tyder på en föreställning om att fixar man bara till ledaren så löser sig resten. Att man från utbildningsföretagens sida talar om ledarskap som relationellt och som en social process tyder dock på att det finns tankar och teorier som av olika skäl ännu inte har kommit till uttryck i kursutbudet, men som vi kanske får se mer av i framtiden.

Jörgen Sandberg konstaterar i sin studie av IFL's ledarskapsutbildningar att de företagsanpassade programmen kan ses som ett skifte från att behandla ledarskap som ett individuellt fenomen till att behandla det som en social process.¹⁶⁸ Kanske har han en poäng eftersom dessa faktiskt sker på plats i organisationen. Vi ställer oss dock något frågande till om det verkligen är fråga om ett "skifte" eftersom det främst är chefer som deltar även i de företagsanpassade programmen. Chefer från samma företag visserligen, men fortfarande chefer, inte medarbetare. Vi tror snarare att de företagsanpassade programmen kanske är ett uttryck för en transformell syn på ledarskap. I och med att flera chefer från samma företag går samma utbildning borde ju rimligtvis detta på lång sikt kunna påverka företagskulturen i företaget.

¹⁶⁷ Yukl, (2006)

¹⁶⁸ Sandberg i Sjöstrand et al (1999)

Om det är något som talar för att man ser ledarskap som en social process är det snarare aktiviteter där både chefer och medarbetare deltar, som exempelvis *"teambuildning"* som Gällöfsta erbjuder.

5.2.2 Ledaren – en person med makt och handlingsutrymme att påverka

Bakom föreställningen att ledarskap är ett individuellt fenomen anar vi ytterligare en föreställning, nämligen att man förutsätter att ledaren har makt och handlingsutrymme att påverka agerandet i en organisation. Man har en bild av att företagsledaren är en person som har kontroll över allt som händer, tar välgrundade rationella beslut, har stor kommunikativ förmåga och styr företaget med fast hand. Föreställningen om att ledaren är en slags hjälte som kan avgöra organisationers öden lever således fortfarande kvar.

På senare tid har det dock kommit flera studier som vittnar om att verkligheten för dagens företagsledare ser helt annorlunda ut. Mats Tyrstrup konstaterar till exempel i sin bok *"På gränsen till fiasko – om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet"* att företagsledares arbete till 40 % handlar om att hantera det oväntade och att lösa problem och till 40 % om att utföra diverse administrativa sysslor.¹⁶⁹ Endast 20 % återstår således till att arbeta med strategiska frågor och dylikt. Det framstår följaktligen som att föreställningen om ledarens avgörande betydelse rimmar illa med företagsledares verkliga handlingsutrymme.

Man kan fråga sig hur det kommer sig att föreställningar om den hjältelika ledaren trots allt lever kvar. Till viss del har det givetvis att göra med den omfattning i vilken de sprids och reproduceras i samhället. I Staffan Furustens studie av populär managementlitteratur drar han slutsatsen att mycket av den ledarskapslitteratur som finns att tillgå på marknaden reproducerar den sociala konstruktionen av ledaren som en hjälte.¹⁷⁰ Som vi konstaterat ovan ser vi samma sak i de studerade ledarskapsutbildningarna.

En annan föreställning, nära förknippad med föreställningen om att ledare har makt och handlingsutrymme att påverka en organisations agerande, är föreställningen om att förändring är positivt och något som dagens företag och organisationer måste kunna hantera för att överleva. Denna föreställning återfinns i hela vårt samhälle, idag anses det vara en dygd att vara innovativ och organisationer och företag som är nyskapande och har lätt för att förändra sig lovprisas. Denna föreställning om förändring som något nödvändigt och positivt återspeglar sig i krav på ledare och ledarskap och i föreställningar om vad en ledare ska kunna hantera. Ledaren förväntas alltså kunna driva förändringsprocesser, skapa ett innovativt företagsklimat samt påverka handlingar i en viss riktning. Men hur förhåller sig egentligen förändringsbenägenhet till gemensamt handlande i en

¹⁶⁹ Tyrstrup, (2005)

¹⁷⁰ Furusten, (1999)

organisation? Enligt Brunsson finns det ett motsatsförhållande mellan flexibilitet och effektivitet och en organisation har svårare att anpassa sig till nya förhållanden (vara flexibel) om den i hög grad är specialiserad (effektiviserad).¹⁷¹ I en strikt rationell organisationsmodell antar man att handling sker automatiskt som följd av ett beslut från toppen av organisationen. Men oftast är organisationer mer komplexa än så. Gemensamt handlande är inte så enkelt att förklara som att ett beslut fattas och kommuniceras och organisationens medlemmar handlar därefter. Enligt Brunsson innebär ett gemensamt agerande att flera individer måste samarbeta och följaktligen samordna sitt beteende. Det medför en minskad flexibilitet vilket i sin tur leder till sämre möjligheter att klara av förändring.¹⁷²

För att en organisations agerande ska vara effektivt måste det finnas vissa regler för hur medlemmarna i organisationen ska handla. Enligt Brunsson är ett sätt att minska variationerna mellan medlemmarnas handlande att skapa och upprätthålla en stark gemensam ideologi.¹⁷³ En sådan ideologi kan jämföras med begreppet företagskultur. I teorierna om transformellt ledarskap som vi beskrev i första delen av vår analys är just starka kollektiva kulturer ett sätt att åstadkomma förändring.¹⁷⁴ Men enligt Brunsson är detta bara möjligt om de yttre förändringarna som organisationen möter kan lösas med befintliga regler, roller och ideologier. Annars måste organisationen skapa nya regler, roller och ideologier vilket är en långsam process. Det skulle alltså kunna innebära att det finns ett motsatsförhållande mellan starka kulturer/ideologier i organisationer och möjligheten att åstadkomma förändring. Genom att ha en stark företagskultur med tydliga regler och normer som hjälper organisationens medlemmar att avgöra hur de ska handla i vissa situationer kan man lättare åstadkomma gemensam handling. Men om organisationen möter yttre förändringar som inte kan lösas med befintliga normer och regelverk blir effekten den motsatta.

Detta skulle innebära att föreställningen om nödvändigheten av förändring och föreställningen om att denna kan åstadkommas genom att skapa en stark företagskultur är kontraproduktiva eftersom de i vissa fall motverkar varandra.

5.2.3 Motsättningar mellan verksamhetsinriktning och relationsinriktning

Att samtliga utbildningsföretag uttrycker en strävan efter att uppnå en balans mellan vad vi väljer att kalla verksamhetsinriktning och relationsinriktning i utbildningarna tycker vi tyder på en föreställning om att det finns en motsättning mellan dessa två delar. För varför skulle förhållandet mellan

¹⁷¹ Brunsson, (2000)

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ Western, (2008)

verksamhetsinriktning och relationsinriktning beskrivas som en balansgång om man ansåg att de var helt förenliga med varandra? På samma sätt tycks det finnas en föreställning om att det behövs balans mellan mental och emotionell förmåga och även när det gäller dessa begrepp finns det en föreställning om att de är varandras motpoler.

Som vi beskrivit i första delen av vår analys har det skett en stor förändring i vårt samhälle i och med övergången från varuproduktion till framförallt tjänsteproduktion. De flesta tjänster består, som Normann konstaterar, av sociala handlingar och interaktioner mellan människor.¹⁷⁵ Hårddrar man det kan man uttrycka det som att tjänsteföretags verksamheter till stor del består av att hantera relationer, såväl med externa som interna intressenter.

Man kan således fråga sig varför det finns en föreställning om en motsättning mellan verksamhetsinriktning och relationsinriktning samt mellan mental och emotionell förmåga när dessa delar onekligen går in i varandra i dagens tjänstesamhälle. Som vi beskrivit i första delen av vår analys tror vi att föreställningen bland annat har sitt ursprung i de historiska motsättningarna mellan *Scientific Management* och *Humanrelationsrörelsen*. Att den en gång i tiden uppstod är alltså inte särskilt konstigt eftersom *Humanrelationsrörelsen* delvis uppkom just som en motreaktion på de idéer som dominerade under *Scientific Management*-eran.

Hur det kommer sig att föreställningen om att det finns en motsättning mellan verksamhetsinriktning och relationsinriktning fortfarande lever kvar idag har vi dock inget tydligt svar på. Sannolikt är det så att det tar tid för nya föreställningar att växa fram. Den sociala konstruktionen som innebär att man främst förknippar verksamhetsinriktning med så kallad affärsteknisk kunskap som exempelvis ekonomisk styrning är troligtvis djupt rotad, och det kommer förmodligen att ta tid innan man börjar se relationer som en naturlig del av verksamhetsinriktningen.

¹⁷⁵ Normann, (2000)

6 REFLEKTIONER

Avslutningsvis tänkte vi kort lyfta fram några av våra egna tankar rörande studiens resultat.

Något som vi funderat mycket på under arbetets gång är varför det till viss del tycks finnas en särkoppling mellan vad aktörerna säger och vad som förmedlas i utbuden. Varför betonar man upprepade gånger att ledarskap handlar om relationer när den syn på ledarskap som kommer till uttryck i utbuden snarare är att ledarskap är ett individuellt fenomen? De företrädare för utbildningsföretagen som vi talade med är högutbildade och oerhört pålästa och insatta i olika ledarskapsteorier, och kanske är det här kruxet ligger. Det är skillnad på teori och praktik. Även om det finns en önskan att skapa utbildningar med en annan inriktning är det av olika anledningar svårt att göra detta i praktiken.

En anledning tror vi är att föreställningen om det individuella ledarskapet är så djupt rotad i vårt samhälle. Anser man att ledarskap är något om utgår från ledaren innebär ju detta i sin tur att en ledarskapsutbildning kort och gott handlar om ledarens individuella utveckling. Som vi beskrev i inledningen är det mängder av företag och organisationer som varje år skickar iväg sina chefer på olika ledarskapsutbildningar med förhoppningen om att de ska kunna göra verksamheten effektivare när de återvänder. För att kunna sälja utbildningar till dessa företag måste utbildningsföretagen således förmedla att ledaren spelar en avgörande roll och att han eller hon genom att gå en ledarskapsutbildning i ännu större utsträckning kan påverka företagets framtid. Samtliga utbildningsföretag vi studerat drivs i vinstsyfte och måste därmed erbjuda det som efterfrågas på marknaden för att kunna överleva. Förklaringen till att ledarskap behandlas som ett individuellt fenomen i utbildningarna kanske helt enkelt är att utbudet styrs av efterfrågan.

Man kan dock diskutera huruvida priset på utbildningarna i sin tur påverkar efterfrågan. I de utbildningar som vi har studerat kan de mer omfattande programmen kosta uppåt 200 000 kr för drygt 20 dagar.¹⁷⁶ Det säger sig självt att inget företag har råd att skicka alla medarbetare på en sådan utbildning. Att man endast skickar de personer som innehar chefspositioner på kurs är med andra ord inte så konstigt.

Vidare kan man fundera på hur en ledarskapsutbildning som behandlar ledarskap som en social process i praktiken skulle vara utformad. Förutom att det blir dyrt att utbilda alla medarbetare är det dessutom i de flesta fall praktiskt omöjligt att skicka en hel personalstyrka eller en hel avdelning på

¹⁷⁶ Prisexempel: IFL – *Företagsledning* kostar 190 000 kr för 25 dagar, MiL - *Programmet för erfarna chefer* kostar 178 000 kr för 30 dagar.

en mer omfattande kurs samtidigt. Som vi redogjort för i uppsatsen erbjuder en del av utbildningsföretagen utbildningar som innefattar aktiviteter där både chefer och medarbetare deltar, som t.ex. *teambuilding*. Kanske går det att vidareutveckla den typen av aktiviteter och på så sätt åstadkomma ett alternativ till de traditionella ledarskapsutbildningarna som fokuserar på individen? Eller kanske medarbetarna i större utsträckning kan involveras i de företagsanpassade utbildningarna som erbjuds?

Något som vi också funderat på är vad följderna blir av att även utbildningsföretagen reproducerar bilden av ledaren som en person med extraordinära kvalitéer. Media vittnar allt som oftast om chefer som känner sig stressade, otillräckliga eller utbrända. Samtidigt ser vi också att chefsperioderna blir allt kortare, åtminstone på högre positioner. Storföretagens VD:ar avlöser bokstavligen varandra på löpande band. Det framstår således som att kraven och förväntningarna på dagens chefer är oerhört höga och att det är svårt, om inte omöjligt, att leva upp till dem. Vad blir då effekten om chefer som kanske redan känner sig otillräckliga och pressade deltar i en ledarskapsutbildning där bilden av den fullkomliga ledaren återigen reproduceras? Troligtvis förstärks känslan av att vara otillräcklig ytterligare och i ett längre perspektiv kanske det t.o.m. leder till att allt färre personer vill vara chefer. Redan idag visar flera undersökningar att dagens unga inte är särskilt intresserade av att bli chefer, eftersom insatsen inte tycks stå i proportion till vad man får ut av chefskapet.¹⁷⁷ Detta i kombination med att både näringsliv och offentlig sektor inom de kommande åren står inför ett gigantiskt generationsskifte bland chefer, i och med att fyrtitalisterna går i pension, är onekligen något illavarslande.

Slutligen vill vi säga några ord om de föreställningar om ledarskap som dominerar i samhället i stort. Som vi konstaterat ovan är de föreställningar som förmedlas i de studerade ledarskapsutbildningarna till stor del rådande även i samhället i övrigt. Föreställningen om att ledarskap är ett individuellt fenomen, att ledare har makt och handlingsutrymme att påverka, och att det finns en motsättning mellan verksamhetsinriktning och relationsinriktning är väl mer eller mindre institutioner i västvärlden. Att de till viss del kan framstå som förlegade tror vi beror på att samhället och miljön omkring oss förändras snabbare än de institutionaliserade föreställningarna som omger oss. När en föreställning väl blivit institutionaliserad tar man den för given och man reflekterar således inte över varför man tänker på ett visst sätt. Man har exempelvis en viss syn på ledarskap och tänker inte ens tanken att det finns andra möjligheter. Det är dock inte så att det bara existerar en rådande föreställningen åt gången som sedan ersätts av en ny föreställning. Snarare samexisterar flera olika föreställningar parallellt i vårt samhälle och dessa influerar även varandra.

¹⁷⁷ Edenhall, (2009)

Man måste också vara medveten om att det är oerhört svårt att göra en tillförlitlig uppskattning av de föreställningar som existerar i ens egen samtid. Att bedöma historiska skeenden och fastställa vilka föreställningar som dominerat tidigare är betydligt lättare eftersom man då har facit i hand. Om femtio år kommer vi kanske att kunna se en rad föreställningar om ledarskap som existerar idag men som vi i nuläget inte är riktigt medvetna om.

Vi frågar oss också hur man kommer att se på ledarskap i framtiden? Vilka föreställningar kommer att vara dominerande och förmedlas i framtidens ledarskapsutbildningar? Kommer samhällets utveckling att innebära helt nya krav på ledarskap och organiserande? Kommer fokus att flyttas till relationer, sociala processer, gruppdynamik och kollektiva styrsystem, eller kommer den karismatiske hjälten alltid att leva kvar?

7 KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Bass, B. & Stogdill, R. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership -theory, research, and managerial applications*, Free Press, New York
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality - A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Clays Ltd, England.
- Björkegren, D. (1986), *Företagsledarutbildningar – En fallstudie*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm – EFI, Stockholm
- Brunsson, N. (2000), *The irrational organization - irrationality as a basis for organizational action and change*, Fagbokforlaget, Bergen
- Bryman, A. (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö
- Dahmström, K. (2000), *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund
- Edenhall, Y. (2009), *Framtidens chefer får hjälp att ta över*, Svenska Dagbladet, 14 maj 2009
- Feldman, D. & Lankau, J. (2005) *Executive coaching: A review and agenda for future research*, Journal of Management, Vol. 31 No. 6, December 2008
- Furusten, S. (1999), *Popular Management Books – How they are made and what they mean for organizations*, Routledge, London.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Kets de Vries, M. F.R (1993), *Leaders, fools and impostors: essays on the psychology of leadership*, Jossey Bass, San Fransisco
- Kjellqvist, E-B. (2001), *Ledaren på den inre scenen: psykoanalytiska perspektiv på grupper och ledarskap*, Carlsson, Stockholm
- Lantz, A. (1993), *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Normann, R. (2000), *Service Management – Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Northouse, P-G, (2007), *Leadership: Theory and Practice*, SAGE, Thousand Oaks, Calif.

- Rohlin, L. et al (2003) *Ledarskap och lärande*, Studentlitteratur, Lund
- Sjöstrand, S-E. (1997), *The two faces of management: The Janus Factor*, Thomson Learning, London.
- Sjöstrand, S-E. & Tyrstrup, M. & Sandberg, J. (red) (1999), *Osynlig Företagsledning*, Studentlitteratur, Lund.
- Sjöstrand, S-E. (2006), *Grundläggande bilder för 1100-programmet*, Kurskompendium, Handelshögskolan i Stockholm.
- Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Svedberg, L. (2007), *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Thurén, T. (2007), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber, Malmö
- Tyrstrup, M. (2005), *På gränsen till fiasko: om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*, Studentlitteratur, Lund.
- Western, S. (2008), *Leadership – A Critical Text*, SAGE Publications, London.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Företagsproducerade källor

- Gällöfsta: Ledarboken 2008, *programkatalog*
- IFL: Chef och Kvinna, *broschyr*
- IFL: Chef och Ledare, *broschyr*
- IFL: ERFA Erfarenhetsutbyte i grupp och Executive Coachning, *broschyr*
- IFL: Executive Management program, *broschyr*
- IFL: Företagsledning, *broschyr*
- IFL: General Management Diploma Programs, *broschyr*
- IFL: Ledarskap genom Personlig Utveckling, *broschyr*
- IFL: Utmanande Ledarskap, *broschyr*
- IHM: Affärsstyrning, *broschyr*
- IHM: Affärsutveckling, *broschyr*
- IHM: Coachande Ledarskap, *broschyr*

IHM: En katalog om det viktigaste som finns - Din Framtid, *programkatalog*

IHM: Integrerad kommunikation, *broschyr*

IHM: Intern kommunikation, *broschyr*

IHM: Key Account Management, *broschyr*

IHM: Personligt Ledarskap, *broschyr*

IHM: Strategic Brand Management, *broschyr*

IHM: Sälj- och marknadsledning; *broschyr*

IHM: Verksamhetsledning; *broschyr*

M-gruppen: Utvecklingsprogram för chefer och ledare, *programkatalog*

M-gruppen: Affärsledarskap, *broschyr*

M-gruppen: Chef och ledarskapsprogrammet, *broschyr*

M-gruppen: Effektivt ledarskap genom personlig utveckling, *broschyr*

M-gruppen: Förändringsledarskap, *broschyr*

M-gruppen: Internationellt ledarskap, *broschyr*

M-gruppen: Ledarskap för icke chefer, *broschyr*

M-gruppen: Nyblivna chefer, *broschyr*

M-gruppen: Retorik och ledarskap, *broschyr*

M-gruppen: Tydligt ledarskap, *broschyr*

M-gruppen: 360° coachning, *broschyr*

MiL: MiL-programmet för erfarna chefer, *broschyr*

MiL: MiL-programmet för nya chefer, *broschyr*

MiL: Individuell coachning, *broschyr*

MiL: Individuell coachning i grupp, *broschyr*

MiL: Executive coachning, *broschyr*

MiL: Campusveckan – träning personligt ledarskap, *broschyr*

Elektroniska källor

Affärsvärlden: Konsultguiden, hämtad 2008-03-10

http://www.affarsvarlden.se/konsultguiden/rankning/utbildning/?year=2006&panel=economy&sort=ECONOMY_TURNOVER

Google: hämtad 2008-03-10, tillgänglig online:

<http://www.google.se/search?hl=sv&q=Ledarskapsutbildningar&meta=&aq=f&oq=>

Gällöfsta: Stiftelsen Gällöfsta, hämtad 2008-03-17, tillgänglig [online]:

<http://www.gallofsta.se/index.asp?topId=2&mainId=14&secId=76&subId=0>

Gällöfsta: Utbildningar, hämtad 2008-03-17, tillgänglig [online]:

<http://www.gallofsta.se/default.asp?topId=2>

HHS: Pressmeddelande, hämtad 2008-03-26, tillgänglig [online]:

http://www.hhs.se/Press/Pressreleases/2006/sv_060112.htm

IFL: General management, hämtad 2008-03-20, tillgänglig [online]:

<http://www.ifl.se/Bazment/336.aspx>

IFL: Historia, hämtad 2008-03-20, tillgänglig [online]:

<http://www.ifl.se/bazment/334.aspx>

IFL: Om oss, hämtad 2008-03-20, tillgänglig [online]:

<http://www.ifl.se/bazment/283.aspx>

IFL: Programöversikt, hämtad 2008-03-20, tillgänglig [online]:

<http://www.ifl.se/bazment/2.aspx>

IFL: Företagsinterna program, hämtad 2008-03-20, tillgänglig [online]:

<http://www.ifl.se/bazment/396.aspx>

IFL: Input i effektdrivna lärprocesser, hämtad 2008-03-20, tillgänglig [online]:

<http://www.ifl.se/bazment/1027.aspx>

IHM: Styrelse och ledning, hämtad 2008-03-24, tillgänglig [online]:

http://www.ihm.se/omihm/Sidor/IHMs_styrelse_och_ledning.aspx

IHM: Internationell status, hämtad 2008-03-24, tillgänglig [online]:

http://www.ihm.se/omihm/Sidor/cs_Internationellstatus.aspx

M-gruppen: Om M-gruppen, hämtad 2008-03-18, tillgänglig [online]:

<http://www.mgruppen.se/Om-Mgruppen/>

MiL: Företagsuppdrag, hämtad 2008-03-18, tillgänglig [online]:

http://www.mil institute.se/pub/uppdrag_verksamheten.php

MiL: Idégrund, hämtad 2008-03-18, tillgänglig [online]:

http://www.mil institute.se/pub/ommil_idegrund.php

MiL: Medlemsföretagen, hämtad 2008-03-18, tillgänglig [online]:

http://www.mil institute.se/pub/medlem_erbjudande.php

MiL: Öppna program, företagsuppdrag, coaching, hämtad 2008-03-18, tillgänglig [online]:

<http://www.mil institute.se/pub/hem.php>

Nationalencyklopedin: hämtad 2008-03-14, tillgänglig [online]:

<http://www.ne.se/lang/hermeneutik>

Muntliga källor

Andersson, Marika: *Projektledare IFL* (2008-05-08)

Karlsson, Ulrika: *Produktchef IHM* (2008-05-12)

Kroon, Petra: *Utbildningskonsult Gällöfsta* (2008-05-08)

Lennersjö, Tone: *Projektledare MiL* (2008-04-28)

Nobel, Robert: *Programledare IFL* (2008-05-30)

Swartz, Erik: *VD M-gruppen* (2008-05-07)

Tillberg, Ulrika: *Faculty Director IFL* (2008-05-08)

Wennberg, Inga-Lill: *Programledare IFL* (2008-05-29)

Wisén, Jan: *Programledare IFL* (2008-05-29)

8 BILAGOR

Bilaga 1: Konsultguidens rankningslista över utbildningsföretag 2006 ¹⁷⁸

1. Lernia
2. Mercuri International Sverige AB
3. BTS Group
4. Academedia
5. Lexicon
6. IFL
7. Yrkesakademin
8. GTU Utbildning AB
9. JENSEN Education AB
10. IHM Business School
11. STF
12. Infokomp
13. SIPU
14. Informator
15. Cornerstone
16. Företagsuniversitetet
17. SIFU
18. Learning Tree International
19. Celemi
20. Ibitec
21. IBC Euroforum
22. IREV
23. Jönsson & Lepp

¹⁷⁸ Affärsvärlden: konsultguiden, *hemsida*

24. IUC Utbildning
25. Competens
26. Sällma
27. Silf Competence AB
28. Wenell Management AB
29. Elbranchens Utv. & Utb. Center
30. Utbildningsborgen
31. MiL Institute
32. Mgruppen
33. Gällöfsta
34. Kompetensgruppen
35. Företagsekonomiska Institutet 1888 AB
36. Mindset
37. Vendator Konsult
38. Training Partner
39. EFL Executive Foundation Lund
40. IBT

Bilaga 2: Intervjumall

Bakgrund

- Vilken roll har du på XXX?
- Hur länge har du arbetat på XXX?
- Vad har du gjort tidigare, vad är din bakgrund?

Definitioner och filosofi

- Hur definierar ni ledarskap?
- Vad grundar sig era ledarskapsutbildningar på för filosofi/grundtanke?
- Har detta förändrats över tid?
- Skiljer sig detta åt i de olika kurserna (exempelvis personligt ledarskap och situationsanpassat ledarskap)?

Syfte

- Vad är syftet med era ledarskapsutbildningar?
- Vad lär man sig som deltagare på era ledarskapsutbildningar?

Upplägg och utformning

- Hur är era kurser upplagda?
- Vad är tanken bakom detta?

Ståndpunkter

- Vad är ett gott ledarskap?
- Vilka kvalifikationer ska en ledare ha idag?
- Vilka är dagens ledares viktigaste uppgifter?
- Vad behöver man för att kunna utföra dem (verktyg, kunskap)?
- Hur viktiga är ledarens individuella egenskaper?
- Hur viktiga är ledarens beteenden?
- Vad är distinktionen mellan chef och ledare?
- Vad menas med personlig utveckling och varför är det viktigt för ledarskap?
- Vad innebär coachning?
- På vilket sätt är det viktigt för ledarskap?

Utveckling/trender

- Kan ni urskönja några trender inom ledarskap och ledarskapsutbildningar de senaste 30 åren?
- I vilken riktning rör sig ledarskapet nu? Vad kommer i framtiden?

Avslutande frågor

- Är det något viktigt som inte berörts under intervjun som ni skulle vilja tillägga?

Bilaga 3: Gällöfsta

Profil



Bakgrund och historik

Stiftelsen Gällöfsta Utbildningscentrum instiftades av Sveriges Riksdag 1971 för att "stödja myndigheter och organisationer inom i första hand totalförsvaret i deras kompetensutveckling." Fram till 1992/1993 var verksamheten i huvudsak statsbidragsfinansierad men numera drivs stiftelsen på marknadsmässiga villkor. Endast 5 % av omsättningen kan härledas till totalförsvaret och resterande del kommer näringsliv, organisationer och övrig offentlig sektor.¹⁷⁹

Organisationsbild

Stiftelsens huvudman är försvarsdepartementet och styrelsen utses av regeringen. Den egentliga verksamheten bedrivs i tre dotterbolag. Gällöfsta finns representerade i Kungsängen, Stockholm city samt på Österlen.¹⁸⁰

Pedagogik

Gällöfsta använder sig i första hand av upplevelsebaserad inläring. Detta innebär att teori varvas med att deltagarna får uppleva själva. Det handlar kort sagt om att "*uppleva, reflektera och generalisera*" för att på så sätt nå en djupare förståelse.¹⁸¹

Idégrund och filosofi

Enligt Gällöfsta är ledarskap aldrig färdigt utan något som utvecklas hela tiden. Vidare menar man att ledarskapet bottnar i personligheten och att det handlar om att få alla i en grupp att sträva mot ett gemensamt mål.

Programutbud¹⁸²

Gällöfstas programutbud kan övergripande delas in i sex olika kategorier:

- Kortare kurser
- Utveckling av Grupp och Ledare (UGL)
- Chefs- och Ledarutvecklingsprogram
- Diplomprogram

¹⁷⁹ Gällöfsta: Stiftelsen Gällöfsta Utbildningscentrum, *hemsida*

¹⁸⁰ *ibid.*

¹⁸¹ Kroon, *intervju* (2008)

¹⁸² Gällöfsta: Ledarboken, *programkatalog*

- Coachning
- Företagsinterna/Företagsanpassade program

Nedan följer en översikt av samtliga program inom de olika kategorierna:

1. Kortare kurser:

- Situationsanpassat ledarskap
- Påverkan, ledarskap och makt
- Klart ledarskap
- Konflikthantering

2. Utveckling av Grupp och Ledare (UGL)

- UGL
- UGL + Coachning
- UGL + Situationsanpassat ledarskap
- Uppföljningsseminarium för dig som har gått UGL
- UGL på engelska
- UGL i Norge

3. Chefs- och ledarutvecklingsprogram

- Teamledarskap
- Ny som chef
- Ditt ledarskap i nya perspektiv
- Ledarskap genom personlig utveckling (LPU)

4. Diplomprogram

- Diplomprogram för Teamledare
- Diplomprogram för Nya Chefer
- Diplomprogram för Erfarna chefer

5. Coachning

- Chefscoachning/Individuell ledarutveckling
- Program för individuell ledarutveckling

- Coachning och UGL
- Coachande ledarskap

6. Företagsinterna/Företagsanpassade program

Intervjuobjekt

Petra Kroon är utbildningskonsult på Gällöfsta. Hon arbetar med organisations-, grupp- och ledarutveckling och är utbildad UGL-handledare. I grunden är hon personalvetare med inriktning mot organisationspsykologi och hon har många års erfarenhet som HR-konsult.

Bilaga 4: IFL Profil



Bakgrund och historik

IFL vid Handelshögskolan i Stockholm bildades 2005 genom en sammanslagning av IFL - Institutet för företagsledning och Handelshögskolan i Stockholm Executive Education. Rötterna härstammar därmed från 1960-talet.¹⁸³ Enligt IFL själva är de särskilt skickliga på General Management-program och specialiserade inom områdena ledarskap, affärsutveckling, finans och ekonomi.¹⁸⁴

Organisationsbild

IFL är en internationell organisation som även finns representerad i Norge, Finland, Ryssland och Baltikum. I den Stockholmsbaserade verksamheten bedrivs både Executive Education och Executive MBA.¹⁸⁵ IFL har 350 aktiva forskare och fler än 50 professorer knutna till verksamheten.¹⁸⁶ Vidare finns ett stort globalt nätverk av leverantörer, partners, kunder och deltagare.

Pedagogik

IFL:s lärprocesser utgår alltid från organisationers och chefers verkliga affärs och verksamhetsmiljöer, det vill säga utbildningsdeltagarnas egna utmaningar och dilemman. Sedan kombineras forskningsbaserad kunskap med erfarenhetsbaserad kunskap för att på så sätt optimera lärandet. Målet är att utbildningarna och lärandet ska ge verklig effekt och inte bara betyda ett varumärke i deltagarnas CV, IFL kallar detta för "effekt drivna lärprocesser".¹⁸⁷

Idégrund och filosofi

Grundfilosofin bygger på ett holistiskt perspektiv bestående av de tre delarna affär, styrning och ledarskap.¹⁸⁸ En bra ledare bör ha förståelse för samtliga delar och även ha insikt i hur de hänger samman. Vad gäller just ledarskap betonas bl.a. vikten av tydlighet, kommunikativ förmåga och lyhördhet mot medarbetare. Vidare framhålls att ledarskap till stor del handlar om att leda sig själv och med det som utgångspunkt leda andra.

Programutbud¹⁸⁹

IFL's programutbud kan övergripande delas in i fyra kategorier: Executive MBA, Chefs- och ledarprogram, Finance och ERFA Coachning. De program och utbildningar som faller innanför vår avgränsning hör till kategorierna *Chefs- och ledarprogram* samt *ERFA Coachning*.

¹⁸³ IFL: Historia, *hemsida*

¹⁸⁴ IFL: Om oss, *hemsida*

¹⁸⁵ Ibid.

¹⁸⁶ IFL: General Management Diploma Programs, *broschyr*

¹⁸⁷ Ibid.

¹⁸⁸ Ibid.

¹⁸⁹ IFL: Programöversikt, *hemsida*

Chefs- och ledarprogrammen kan i sin tur delas in i åtta olika områden. De program vi studerat ligger inom områdena *General Management* samt *Leadership*. Här presenteras dock en översikt av samtliga utbildningar inom *Chefs-och ledarprogrammen*:

1. General Management:

- Utmanande Ledarskap – UL
- Företagsledning – FL
- IFL Chef och Ledare
- International Executive Program – TIO
- Konsultchefsprogrammet
- SBL Företagsledning

2. Leadership:

- Chef och Kvinna – C&K
- Ledarskap genom personlig utveckling - LPU
- Projektledning i moderna organisationer

3. Marketing:

- Marketing Executive Program – MEP

4. Business & Control:

- Civilingenjörsprogrammet Affärsekonomi – CIP
- Civilingenjörsprogrammet Affärsutveckling – CIP
- Executive Management program – EMP
- Företagets ekonomi
- Human Resources executives program – HELP

5. Finance & Accounting:

- Civilingenjörsprogrammet Affärsekonomi – CIP
- Diplomutbildning för Finansanalytiker – DFF
- Finansiell analys
- Företagets ekonomi

6. Executive Research:

- Executive research program – ERP

7. Public and Health Sector:

- Chefsutvecklingsprogrammet för sjukvården – CUPS
- Ledarutveckling för mellanchefer i offentlig sektor - LMO
- Offentliga sektorns Managementprogram –OSMP
- Värdeskapande i Hälso- och sjukvården – VIHS

8. Industry Programs

- Konsultchefsprogrammet

Intervjuobjekt

Ulrika Tillberg är programledare samt Faculty Director på IFL. Hon arbetar bland annat med att utveckla IFL's ledarskapskarta. Hon har tidigare disputerat vid Handelshögskolan i Stockholm och har även varit med och utvecklat och undervisat i en kurs i ledarskap.

Robert Nobel är programledare på IFL och ansvarig för bland annat programmet "Företagsledning". Han har arbetat på IFL sen 2000 och undervisade dessförinnan på Institute for Independent Business (IIB). Han har även varit kursansvarig och undervisat på grundutbildningen på Handelshögskolan i Stockholm.

Inga-Lill Wennlund är programledare på IFL, bland annat inom programmet "Chef och Ledare". Utöver detta arbetar hon även med de företagsanpassade programmen. Hon har många års erfarenhet av ledarutveckling, både från privat- och offentlig sektor.

Jan Wisén är programledare på IFL, bland annat inom programmet "Chef och Ledare". Han arbetar även med de företagsanpassade programmen tillsammans med Inga-Lill Wennlund. Han är särskilt fokuserad på projektledning och är även författare till en bok inom ämnet, "Effektivt projektarbete".

Marika Andersson är projektledare på IFL och arbetar bland annat med programmet "Ledarskap genom Personlig Utveckling".

Bilaga 5: IHM

Profil



Bakgrund och historik

IHM, Institutet för Högre Marknadsföringsutbildning, grundades år 1966 och var som namnet antyder endast inriktat på utbildningar i marknadsföring. Under åren utvidgades utbudet och 1986 bytte man namn till IHM Business School. Idag erbjuds utbildningar inom marknadsföring, försäljning, kommunikation, ekonomi och ledarskap.¹⁹⁰

Organisationsbild

IHM Business School är en privat och fristående affärsskola som ägs av den ideella stiftelsen IHM.¹⁹¹ Egna affärsskolor finns i Stockholm, Göteborg och Malmö. Man samarbetar också med flera internationella universitet och högskolor såsom exempelvis Dublin Business School och Tsinghua University i Kina.¹⁹²

Pedagogik

IHM använder sig av upplevelsebaserade övningar, beslutssimulering och reflektiv undervisning. Man betonar vikten av verklighetsförankring och menar att detta kommer till uttryck genom att alla lärare har lång praktisk erfarenhet från näringslivet och att de "helt enkelt tar med sig verkligheten in i klassrummet"¹⁹³.

Idégrund och filosofi

Ledarskap består av två delar, dels måste en ledare ha affärskunskap och dels måste en ledare kunna hantera mellanmännsliga relationer.

Programutbud¹⁹⁴

IHM's verksamhet kan övergripande delas in i tre olika delar:

- IHM Business Academy (Affärsutbildningar för Yrkesverksamma)
- IHM Business College (Kvalificerad Yrkesutbildning)

¹⁹⁰ IHM: En katalog om det viktigaste som finns, *Programkatalog*

¹⁹¹ IHM: Styrelse och ledning, *hemsida*

¹⁹² IHM: Internationell status, *hemsida*

¹⁹³ IHM: En katalog om det viktigaste som finns, *Programkatalog*

¹⁹⁴ Ibid.

- IHM Competence Partner (Företagsanpassade Affärsutbildningar)

De utbildningar som faller inom ramen för vår undersökning hör till IHM Business Academy och Företagsanpassade Affärsutbildningar. Utbildningarna inom IHM Business Academy kan i sin tur delas in i Certifikatutbildningar samt Mastersprogram. Av dessa är det endast Mastersprogrammen som vi studerat. Här presenteras en översikt över samtliga Mastersprogram:

- IHM Key Account Management
- IHM Sälj- och marknadsledning
- IHM Personligt Ledarskap
- IHM Coachande Ledarskap
- IHM Verksamhetsledning
- IHM Affärsutveckling
- IHM Intern kommunikation
- IHM Integrerad kommunikation
- IHM Strategic Brand Management
- IHM Affärsstyrning

De Företagsanpassade Affärsutbildningarna består av:

- IHM Marknadsanalys
- Affärssimulering – IHM Businessrunner
- Affärssimulering- IHM Negotiator
- Affärssimulering – Storewars

Intervjuobjekt

Ulrika Karlsson är produktchef på IHM och arbetar med de öppna ledarskapsprogrammen, som hon även har varit med och utvecklat. Hon har arbetat med kompetensutveckling på IHM i 25 år och har varit allt från affärsutvecklare till tillförordnad rektor.

Bilaga 6: M-Gruppen

Profil

Mgruppen

Bakgrund och historik

M-gruppen har funnits i över 70 år på den svenska marknaden.¹⁹⁵ I början av 2006 avyttrade Handelshögskolan i Stockholm verksamheten till ett konsortium bestående av bland annat Jonas Ridderstråle, Johan Stein samt nuvarande VD:n Erik Swartz.¹⁹⁶

Organisationsbild

M-gruppens ägarskap har varierat genom åren. De har bl.a. haft ägarintressen såsom SAF, TCO och Handelshögskolan i Stockholm. M-gruppen är en nätverksorganisation och har både anställda och konsulter som jobbar med de olika programmen.¹⁹⁷ M-gruppen har sin huvudsakliga konferensverksamhet, Skogshem & Wijk, på Lidingö i Stockholm

Pedagogik

När det gäller pedagogik använder sig M-gruppen bland annat av föreläsningar, dialog, reflektioner och lärteam. Detta grundar sig i en tro på att alla är olika och därmed lär sig på olika sätt. Genom en blandning av teoretiska genomgångar och praktiska tillämpningar vill man säkerställa att kunskapen blir praktiskt tillämpbar i deltagarnas verklighet.

Idégrund och filosofi

"Alla kan bli bättre ledare." M-gruppens grundläggande idé som återfinns överallt i deras texter är deras tro på att alla kan bli bättre ledare. I M-gruppens ledarskapsmodell beskrivs tre dimensioner av ledarskap: att leda verksamheten, att leda sig själv och att leda andra

Programutbud¹⁹⁸

M-gruppens programutbud består av:

- Öppna program
- Individuell Coachning
- Skräddarsydda program

¹⁹⁵ M-gruppen: Om M-gruppen, *hemsida*

¹⁹⁶ HHS: Pressmeddelanden, *hemsida*

¹⁹⁷ Swartz, *Intervju* (2008)

¹⁹⁸ M-gruppen: Utvecklingsprogram för chefer och ledare, *programkatalog*

De öppna programmen kan i sin tur delas in i fem olika områden. Här presenteras en översikt av samtliga utbildningar inom de öppna programmen:

1. Chef- och Ledarskap:

Generella program:

- Nyblivna chefer
- Ledarskap för icke-chefer
- Tydligt ledarskap
- Chef-och ledarskapsprogrammet

Program med särskilt fokus:

- Effektivt ledarskap genom personlig utveckling
- Affärsledarskap
- Internationellt ledarskap
- Förändringsledarskap
- Retorik och ledarskap
- 360° Coaching

2. Projektledning:

- a. Projektledarprogrammet

3. Ledarskap i produktionen:

- Ny chef i produktionen
- Diplomerad Produktionsledare
- Samordnarskap i produktionen

4. Human Resource:

- Diplomerad HR Business Partner

- HR-Chefsprogrammet

5. Executive Masterprogram:

a. Executive MBA

- Executive Master of Leadership
- Executive Master of Strategy
- Executive Master of Finance

Intervjuobjekt

Erik Swartz är VD för M-gruppen. Han har tidigare disputerat vid Handelshögskolan i Stockholm och även varit operativt ansvarig och vVD vid Handelshögskolan i Stockholm Executive Education. Under många år var han även ansvarig för Handelshögskolans Executive MBA- program

Bilaga 7: MiL Profil



Bakgrund och historik

MiL Institute startades 1977 och har sedan dess drivits som en stiftelse. Grundaren till MiL är nuvarande VD:n Lennart Rohlin. MiL har sedan starten varit inriktade på ledarskap och ledarskapsutveckling.

Organisationsbild

MiL är en medlemsorganisation med över 100 medlemmar och det är medlemsföretagen som utser majoriteten i stiftelsens styrelse. Varje medlemsföretag utser en eller flera kontaktpersoner som skall företräda företagets intresse i MiL. MiL finns i Lund, Stockholm och Göteborg. Störst är MiL för närvarande i Sydsverige men en expansion är på gång i Stockholm.¹⁹⁹

Pedagogik

ActionReflectionLearning® (ARL®) är framtaget av MiL. Denna lärfilosofi innebär att man upplever, reflekterar och generaliserar. ARL® har använts av MiL i 30 år och som komplement använder man sig även av SjälvStyrtLärande (SSL) som är en pedagogik med liknande utgångspunkter²⁰⁰.

Idégrund/filosofi

"MiL institute är en värdestyrd organisation där en humanistisk människosyn, en aktörsorienterad utvecklingssyn och en perspektivrik syn på ledarskap och lärande utgör viktiga utgångspunkter. Denna plattform utgör utgångspunkt för hur verksamheten och uppdrag i MiL bedrivs, organiseras och utvecklas." Ledarskap handlar i högre grad om personlig mognad och utveckling än att tillägna sig de senaste managementmodellerna. Den viktigaste grunden är förmågan att förstå människor, verksamheter och affärer och att bygga sin egen personligt grundade teori om ledarskap²⁰¹

Programutbud²⁰²

- Öppna program
- Företagsanpassade program
- Coachning
- Seminarier

¹⁹⁹ MiL: Medlemsföretagen, *hemsida*

²⁰⁰ MiL: Idégrund, *hemsida*

²⁰¹ Ibid.

²⁰² MiL: Öppna program, företagsuppdrag, coachning, *hemsida*

De öppna programmen kan i sin tur delas in i tre omfattande chefsutbildningar samt några kortare påbyggnadsutbildningar:

1. Omfattande chefsutbildningar:

- MiLprogrammet för erfarna chefer
- MiLprogrammer för nya chefer
- MiLprogrammet för HR-chefer – Affärsdriven HR

2. Påbyggnadsutbildningar:

- Personligt ledarskap - MiL Campusveckan
- Coachande ledarskap
- Förändring och Motstånd
- Resan inåt – en vecka i personlig utveckling

Coachningen består av tre olika erbjudanden:

- Individuell coachning
- Individuell coachning i grupp
- Executive coachning

Intervjuobjekt

Tone Lennersiö är projektledare på MiL i Stockholm sedan 7 år tillbaka och är ansvarig för bland annat MiL Coachning och MiL seminarier. Hon är certifierad coach och arbetar även med undervisning. Hon har tidigare arbetat på IFL i 20 år som kurssekreterare och koordinator.