

Gestaltterapi och ledarutveckling

- en studie av individers uppfattningar om lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram

av

Katharina Arenvi, T34/MA4

Borgargatan 2
S-117 34 Stockholm

Telefon: 070-483 27 87
E-post: katharina@gestaltterapeuter.se

Mastersuppsats i Gestaltpsykoterapi
(Research dissertation, Independent studies in Gestalt)

Januari 2004

Handledare: Sari Scheinberg



Abstract

The aim of this study is to describe how learning and development in a gestalt based leadership program is experienced by leaders as well as their experience of how this learning and development has been integrated into the organisation. This leadership program is part of a major change effort at Luleå University of Technology in Sweden and the participants are leaders from different parts of the organisation.

Three key theoretical perspectives are focused in the study: (1) gestalt theory and methods, (2) learning processes and development of human understanding, and (3) organisation and leadership from a developmental standpoint.

The research perspective is qualitative and the research approach has been inspired by phenomenographics, which is based on phenomenology and hermeneutics. The study is based on the views of six participants (3 female and 3 male) from three of the development groups in the leadership program of a total of 55 leaders (17 female and 38 male) who at the time of the study had finished the program. The analysis of data is based on interviews, one for each of the six participants.

The results are presented in three themes and categories within each theme. The first theme "The experience of the process of the leadership program" contains experiences that highlight the basis and the underlying design of the program, the program leaders, and the gestalt learning approach. The second theme "The experience of the personal learning and professional integration" include connection to gestalt, aspects of personal learning and development, and application and usability for leaders. The third theme "The thoughts on influence and integration in the organisation" consists of integration in the organisation and reflections on the major change effort.

The findings – based on the three main questions in the study – are as follows:

1. *What in the design and the process of the leadership program have supported learning and development?*
 - Endurance and presence, support groups, and individual counselling
 - The gestalt-oriented style of the program leaders
 - The emphasis on personal experience, interaction, and handling of real issues
 - Repeated coaching and confrontation in small groups in order to become aware of contact and quality in interrelations
2. *What have the leaders gotten from or learned in the leadership program?*
 - The main outcome is personal development in a leadership setting
 - The created common frame of reference is useful when the leaders work together and the interrelations between leaders are more open, responsible and authentic.
 - Personal development takes time and if you are too lonely or don't practice what you have learned then it is easy to fall back into fixed roles and behaviours.
 - The leaders have gotten to know each other and have formed personal networks.
3. *How does the learning influence and how is it integrated into the organisation?*
 - The leaders are seen as ambassadors for this open, authentic, and personal approach and are supposed to integrate it into their daily work with personnel.
 - The ideas concerning the "Creative University" ("Skapande universitetet") need to be made more concrete. There is involvement but also resistance and other factors that influence the development.

Innehåll

ABSTRACT.....	I
FÖRORD	III
INLEDNING.....	1
<i>Bakgrund</i>	1
<i>Undersökt fenomen</i>	2
<i>Undersökningens fokus och övergripande syfte</i>	3
TEORETISK ÖVERSIKT	4
<i>Gestaltterapi – teori, metodik och tekniker</i>	4
<i>Lärprocesser och utveckling av mänsklig förståelse</i>	12
<i>Organisation och ledarskap – ett utvecklingsperspektiv</i>	15
PRECISERAT SYFTE OCH KONKRETA UNDERSÖKNINGSFRÅGOR.....	19
METOD.....	20
<i>Urval och materialinsamling</i>	21
<i>Metoddiskussion</i>	24
FASER I ANALYSEN.....	26
<i>Första analysfasen – transkribering och genomläsning</i>	27
<i>Andra analysfasen – meningskoncentrering och avstämning</i>	27
<i>Tredje analysfasen – meningskategorisering och meningstolkning</i>	28
<i>Fjärde analysfasen – beskrivning av resultat</i>	29
PRESENTATION AV RESULTAT	29
<i>Tema 1 – Uppfattningar om ledarutvecklingsprogrammets genomförande</i>	30
<i>Tema 2 – Uppfattningar om personligt lärande och professionell integrering</i>	35
<i>Tema 3 – Tankar om påverkan och integration i organisationen</i>	40
<i>Samlad resultatöversikt</i>	42
DISKUSSION OCH SLUTSATSER	43
<i>Lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram</i>	43
<i>Samlade slutsatser</i>	48
<i>Undersökningens bidrag</i>	48
<i>Förslag till fortsatt utforskning</i>	49
<i>Slutkommentar</i>	49
FIGUR- OCH ÖVERSIKTSFÖRTECKNING	50
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING.....	51
BILAGOR	54
<i>Bilaga 1. Kort beskrivning av LTU's ledarutvecklingsprogram</i>	54
<i>Bilaga 2. Beskrivning av kontaktmodifieringar</i>	55
<i>Bilaga 3. Likheter och skillnader mellan psykoterapi och konsultation</i>	56
<i>Bilaga 4. Vetenskapligt perspektiv och kvalitativa förståelseformer</i>	57
<i>Bilaga 5. Brev till intervjupersoner</i>	58
<i>Bilaga 6. Intervjuguide</i>	59
<i>Bilaga 7. Brev inför avstämning</i>	61
<i>Bilaga 8. Meningskategorier</i>	62

Förord

En tusenmila marsch börjar med ett första steg. *Kinesiskt ordspråk*

Som liten tjej när jag skulle skriva uppsats i skolan vändades jag. Det var ofta en gåta för mig hur jag skulle få ner mina tankar på papper. I dag när jag tänker tillbaka på det känner jag mig extra nöjd över att vara färdig med min mastersuppsats i gestaltpsykoterapi.

Kanske har jag nu i och med det här slutit mer än en gestalt – vändan över att skriva, sammankopplingen mellan gestaltterapi och ledarutveckling samt att detta var sista momentet i gestaltutbildningen. Att jobba med mastersuppsatsen har varit såväl glädjerikt som frustrerande. Det har gett stunder av fullständig koncentration och flyt men även en irriterande känsla av något som ständigt är överhängande. Under analysen har det ibland verkat som materialet har jäst till en ohanterlig massa. Men nu är det bearbetat, presenterat och diskuterat – uppsatsarbetet är helt enkelt slutfört.

Till att börja med vill jag tacka personerna på Luleå Tekniska Universitet – framför allt de sex intervjupersoner som har delat med sig av sina upplevelser och Inger Medin som har varit min kontaktperson. I slutet av arbetet när jag har suttit och skrivit för mig själv har jag spelat Nils Landgrens *Sentimental Journey* på datorn som stöd och en känsla av samhörighet med min senaste utbildningsgrupp inom gestaltutbildningen - T34. Tack alla ni lärare och deltagare i olika grupper (O12, T33, T34 och Sture) som jag på olika sätt och i olika sammanhang har delat den här utbildningstiden med. Jag vill också särskilt tacka min mastersuppsatshandledare Sari Scheinberg för det uppriktiga stöd du har gett mig genom hela uppsatsprocessen. Jag vill tacka Pär Mårtensson för dina värdefulla kommentarer kring uppsatsens struktur och läsbarhet. Hans Erlandsson, du har varit en klippa under det senaste året och jag värdesätter våra arbets- och fikastunder på "restaurang Draken". Jag uppskattar också dina uppsatssynpunkter. Ulrika, Maria och Carl-Magnus Lahne – tack för att jag fick dela vardagen med er under en period. Tack Per-Olof, Gärd och Ulrika för en trivsamt jul och att ni stöttade mig i att börja slutspurta med uppsatsen. Jag vill också särskilt tacka Ann-Sofie. I fråga om uppsatsen tänker jag speciellt på ett tillfälle när jag var frustrerad över syftet och du hjälpte mig vidare – det var under en schön och uppfriskande långpromenad i skogen förbi Ragnhildsborg.

Stockholm, januari 2004

Katharina Arenvi

Inledning

Ni lär er ingenting av mina ord. Att lära är att upptäcka. Perls (1969)

Bakgrund

'Moraliskt har väl de flesta inställningen att samarbete bör vara något man bara kan, när man är vuxen och välutbildad. I verkligheten har många av oss svårt att arbeta nära andra människor – i varje fall med vissa andra – och i den verkliga världen uppstår kriser, utpekade syndabockar och utlöses konflikter med jämna mellanrum...'

Juul & Jensen (2003:116ff)

Under min studietid på Handelshögskolan i Stockholm i början av 90-talet förundrades jag över att lärandet var så pass fokuserat på innehåll – och i så liten grad berörde samarbetsprocesserna. Den terminslånga ämneskursen Information Management mot slutet av min utbildning utgjorde ett av undantagen. Vi arbetade parvis med förändringsprojekt utanför skolan. En gång i veckan på så kallade processeminarier reflekterade vi runt projekten, samarbetet och hur vi som individer påverkade och påverkades. Utgångspunkten var professor Mats Lundeborgs (1993) tankar om att förändringsprocesser påverkas av både sak och person. Detta reflektiva – och helhetsbaserade – arbetssätt stärkte mitt intresse för den mänskliga dimensionen i arbetslivet. Några år senare när jag jobbade med Change Management inom ett större konsultföretag märkte jag ofta ett motstånd och även bristande kunskap hos oss konsulter och hos uppdragsgivarna när det gällde att jobba *aktivt* med det mänskliga perspektivet. Var det kanske så att konsulter och ledare – som man förmodade var vuxna och välutbildade - helt enkelt automatiskt förväntades ha god självkännetid och samarbetsförmåga? Eller var det så att tonvikten låg på det sakliga och det rationella i vår svenska arbetslivskultur?

Idag när jag jobbar som terapeut med individer eller som konsult i organisationer ser jag ett behov av bättre balans mellan det personliga och det professionella, det mänskliga och det rationellt ekonomiska. Jag märker att både individer och organisationer behöver stöd men att finansieringen inte alltid är självklar. Moxnes (1984:18ff) frågar sig om arbetslivet stödjer ett lärande där den för organisationen avgörande mänskliga kompetensen och yrkeskompetensen fokuseras. Här ser han ekonomiska och organisatoriska problem men även psykologiska. Han menar att ledare och ledningsgrupper i näringslivet oftast ser psykologiskt vetande som ett medel för en mer effektiv organisation. Det är effektivitet och konkurrenskraft som är det slutliga målet inte människors välmående.

Undersökt fenomen

Så vitt jag kan bedöma behöver vi – i fallet person och sak - självfallet 'både och', och inte 'antingen eller'. Som individer behöver vi få utrymme där det mentala finns sida vid sida med det känslomässiga och där den yttre handlingen följs av inre reflektion. Både det affektiva och det effektiva, det formella och det informella behöver bejakas. Det kognitiva, rationella och innehållsmässiga betonas många gånger när vi förbereder oss för och verkar i arbetslivet. Att vi är hela människor med kropp, sinnen, känslor, tankar och olika förhållningssätt fokuseras inte lika ofta. Inte heller reflekteras det särskilt mycket kring samarbetet. Ändå handlar arbete i en organisation om människors samspel för gemensamma mål. Ledare i en organisation är ofta förebilder och deras sätt att vara och förhålla sig blir därmed vägledande.

Det är möjligt att jag generaliserar, men det verkar ändå som vi ofta håller delar av det mänskliga i skymundan. Jag tror att det kan bidra till stress och ett personligt lidande som senare resulterar i sjukskrivning. Jag tror också konflikter och missförstånd suger kraft ur verksamheten och att mycket mental energi ägnas åt att dölja sidor av det mänskliga för att hålla sig till saken och rollen.

Om man nu kan säga att bättre balans mellan sak och person skulle ligga i linje med ett välfungerande samarbete mellan individer i organisationer och i livet; vad kan man då göra för att synliggöra den mänskliga dimensionen? Jag tror det behövs flera olika typer av miljöer för personligt lärande. Det kan till exempel handla om ett fördjupat terapeutiskt arbete för en individ eller ett terapeutiskt arbete i grupp inriktat på personell och relationell utveckling eller ett ingående arbete i ett ledarutvecklingsprogram där det personliga och mellanmänskliga fokuseras. Självklart behöver detta baseras på individens egen vilja att utvecklas. Säkert kan det även behövas politiska insatser och organisatoriska förändringar för att fokusera det mänskliga lärandet men det ligger egentligen utanför uppsatsens ram. Här är jag främst intresserad av hur gestaltterapi kan medverka till ledarutveckling.

Personlig relation till fenomenet

När jag tidigare arbetade som konsult märkte jag att jag *talade om* att ta hänsyn till det mänskliga i organisationer. Samtidigt pressade jag mig själv väldigt hårt vilket ledde till att jag till slut fick en stressrelaterad sjukdom. Jag satt fast i ett mönster där jag var alldeles upptagen av effektiv prestation och att leva upp till andras förväntningar. Detta gjorde att jag helt glömde bort min egen kropp som

tydiligen behövde något annat. Det var inte så att jag hade bristande intellektuell förståelse utan jag saknade en djupare "upplevelsebaserad" förståelse. Jag hade självklart upplevelser fast utan ett personligt lärande om vad dessa upplevelser betydde för mig själv i vem jag var, vad jag valde att göra och hur de påverkade mig i relation till andra människor. För mig handlade det om att lära känna mig själv bättre, att höja den fysiska och emotionella medvetenheten och även bli tydligare i vad jag vill och behöver i förhållande till andra. Jag behövde också få syn på gamla handlingsmönster som fick mig att välja prestation och att prioritera intellektet istället för att lyssna till mitt inre.

I slutet av 1990-talet började jag på Gestalt Akademiens fyraåriga organisationsutbildning. Jag ville fördjupa arbetet med mig själv och insåg snart att jag även ville lära mig hur jag kunde möta en annan människa i ett terapeutiskt arbete. Redan under första året startade en process som senare ledde till att jag bytte inriktning till den fyraåriga mastersutbildningen i gestaltpsykoterapi. Som gestaltterapeut är det viktigt att förstå människors fördjupade lärande om sig själva och i relation till andra. Visst kan varje enskild person gå i egen terapi - enskilt eller i grupp - men jag tror också att man i viss mån kan integrera personligt och mellanmänniskt lärande i arbetslivet. Jag vill därför utforska hur personer i arbetslivet uppfattar gestaltterapeutiskt lärande och utveckling.

Undersökningens fokus och övergripande syfte

Väl framme vid mastersuppsatsens början insåg jag slutligen att jag ville kombinera de två perspektiven gestaltterapi och ledarutveckling. Av en händelse fick jag tag i foldern "Förändringsdörren kan bara öppnas inifrån" som beskriver Luleå Tekniska Universitets ledarutvecklingsprogram (se bilaga 1). Luleå Tekniska Universitet (LTU) har sedan ett antal år drivit ett genomgripande förändringsarbete baserat på en vision om det skapande universitetet där ledarutveckling har varit centralt. Ledarutvecklingsprogrammet har tagits fram och letts av terapeuter/konsulter med gestaltterapeutisk bakgrund från Personal Management International (PMI). I programmet framhålls värdet av det personella, det relationella och det professionella. När jag såg foldern om ledarutvecklingsprogrammet blev jag nyfiken på deltagarnas upplevelser av programmet och tänkte att det här vill jag utforska mer i mitt mastersuppsatsarbete.

Det resulterade i att jag formulerade ett *övergripande syfte* för uppsatsen.

Att beskriva ledares uppfattningar om hur gestaltterapin kan bidra till ett personligt lärande och utveckling samt hur det integreras och påverkar i en organisation.

Då jag är intresserad av att titta på hur gestaltterapi kan bidra till lärande och utveckling för ledare samt se hur detta kan integreras och påverka i en organisation har jag sökt bland teorier inom olika kunskapsområden. Jag har gått igenom gestaltteori, inlärningsteori, teorier kring personlig utveckling, ledarutvecklingsteori och organisationsteori. Min teoretiska redogörelse börjar med en framställning av utvald gestaltteori och gestaltmetodik. Sedan följer en översikt kring lärandeprocesser och mänsklig förståelse där jag även på slutet för in en gestaltisk syn på lärande och förståelse. Därefter beskriver jag organisation och ledarskap ur ett utvecklingsperspektiv. Varje teoriavsnitt avslutar jag med en kort syntes med bild och text.

Innan jag presenterar själva teorigenomgången vill jag bara kortfattat nämna andra undersökningar inom närliggande områden. Eftersom jag i den här uppsatsen tittar på hur gestaltterapi kan medverka till ett personligt lärande och mänsklig kompetens för ledare inom ett universitet har jag sökt bland andra undersökningar som har gjorts kring ledarutveckling i universitetsvärlden.

- Anders Fransson (2002) har gjort en översikt över chefs- och ledarutvecklingsinsatser vid universitet och högskolor under 2000-2001.
- Thomas Sandstedt (2002) har gjort en utvärdering av ledarutveckling och prefekters uppfattning av ledarskap.

Jag har också letat bland andra undersökningar som har gjorts kring gestaltterapians användning och effekter i arbetslivet. I tidigare mastersuppsatser i gestaltpsykoterapi vid Gestalt Akademin har Christina Källberg (2000) och Kirsi Glumoff (2001) på olika sätt skrivit om gestaltbaserad handledning för personer i arbetslivet. Tyvärr har jag inte hittat någon tidigare undersökning kring uppfattningar om lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram av den karaktär som jag baseras min undersökning på.

Gestaltterapi – teori, metodik och tekniker

Eftersom min nyfikenhet väcktes kring hur ledare uppfattar att gestaltterapi kan bidra i ledarutveckling är det på sin plats att skildra tillhörande delar av gestaltteorin och gestaltmetodiken.

Gestaltherapins bakgrund

Gestaltherapin utvecklades under 1950 och 1960-talen och en betydande förgrundsperson var Frederick Perls. Han var utbildad i traditionell psykoanalys men bröt med den freudianska traditionen. Istället tog han intryck av andra teoretiska riktningar: existentialismen, fenomenologin, gestaltpsykologin, kroppsterapier och österländskt tänkande som bildade grunden i gestalttherapin.

Inspiration från gestaltpsykologin – figur/grund, oavslutade situationer och fältet.

Ordet gestalt är hämtad från gestaltpsykologin. Människan ses som en hel gestalt som är mer än summan av egenskaper, dvs. helheten är mer än delarna. En gestalt är en organiserad enhet som består av både figur och bakgrund. Människan tenderar att strukturera sina intryck, hur fragmentariska de än är, till en meningsfull helhet – en gestalt. *Figur* blir det som jag i ett visst ögonblick väljer att fokusera och *bakgrund* är allt annat som samtidigt finns i min medvetenhet. När en ny figur formas övergår den tidigare figuren till bakgrund.

Ett annat välkänt begrepp hämtat från gestaltpsykologin är oavslutade situationer: situationer som inte tagit gestalt, som inte bildat en meningsfull helhet som kan läggas till handlingarna. Det har att göra med situationer i historien som inte har avslutats ordentligt. När en individ har hindrats från att avsluta en situation (eller i andra termer – inte har kunnat göra en gestalt fullständig) på ett tillfredsställande sätt så binder det energi i personen. Det gör att personen vid liknande situationer i dag reagerar på samma sätt som då. Samtidigt försöker personen upprepa situationen för att på så sätt avsluta den idag. Terapeutiskt är det möjligt att lösa upp ett sådant fastlåst mönster i nuet och därmed förstå skillnaden mellan då och nu. (Hostrup 2002, Joyce & Sills 2001)

Kurt Lewin som tillhörde gestaltpsykologerna talar om fältteorin som också den har inspirerat gestalttherapin. Han menade att individers beteende styrs av det psykofysiska fältet där både individen och omgivningen påverkar. Varje person existerar i ett "livsrum" där flera krafter verkar och beteendet är styrt av både yttre och inre krafter. (Kolb 1984, Granberg & Ohlsson 2000)

Några tankar hämtade från existentialismen

Utgångspunkten är människans fria vilja och ansvar för sitt liv som härstammar ur existentialismen. Ansvar inom gestalttherapin handlar om att ta ansvar för sig själv – de egna känslorna, tankarna och handlingarna. När jag tar ansvar väljer jag själv det jag gör och skyller inte ifrån mig.

I gestaltterapi har man också inspirerats av det som Buber kallar dialogen mellan Jag och Du. *Bekräftelse* är kärnan i dialogen och innebär att man verkligen bejakar andras individualitet samtidigt som man erkänner en ömsesidig mänsklig förbindelse (Hycner, 1993). Ett *dialogiskt åtagande* uppstår mellan människor utifrån deras samspel. En förutsättning för dialog är *inkluderande* som betyder att man sätter sig in i den andras upplevelse utan att döma och analysera samtidigt som man behåller den egna särskildheten. *Närvaro* är en annan förutsättning för dialog som innebär att man aktivt följer med i upplevelsen – både den egna och den andra personens. (Yontef, 1993)

Fenomenologins påverkan

Genom ett fenomenologiskt förhållningssätt undersöker man det som framträder och blir synligt hos människan. Genom att bortse från alla förutfattade meningar försöker man möta en så ren upplevelse som möjligt utifrån hur den framträder för sinnena, intellektet och känslolivet. Inom gestaltterapi utgår man från en fenomenologisk metod. (Yontef, 1993)

Centrala begrepp i gestaltterapi

Självstöd

De flesta av oss lever inte i närheten av vår fulla potential utan vi lever istället i en värld av roller där vårt handlande styrs av färdiga handlingsmönster. Målet med gestaltterapi är att uppnå självstöd. Man jobbar därmed gradvis med att se inneboende möjligheter och mobilisera inre resurser. (Perls, 1969)

Självstöd kan ses som en slags omsorg om sig själv. Det handlar om ett personligt ansvar för att se till att man inte exponerar sig för mer än man klarar av. Samtidigt skall man inte undvika sådant som man behöver för att klara sig eller sådant man behöver för att lära sig detta. Ibland förväxlas självstöd med självtillräcklighet. Man kan faktiskt hamna i situationer där man inte kan stödja sig själv och då behöver man söka det man behöver utifrån. Detta är också ett slags självstöd. (Hostrup, 2002:121f)

Gränser

En annan tanke inom gestaltteori handlar om gränser. Jag är antagligen största kännaren av mig själv. Du är antagligen den största kännaren av dig själv. Vi kan föreställa oss och gissa vad som pågår i den andra men vi kan inte med säkerhet veta. Man kan upptäcka tecken på andras känslor genom deras ansiktsuttryck och deras kroppshållning men sedan kan man bara föreställa sig

vad det betyder. Man behöver fråga för att verkligen få veta hur det ligger till. Våra gränser är begränsande och möjliggörande för kontakt med omgivningen. Känsln gör att vi kan känna det som finns utanför oss själva, våra ögon gör att vi kan se, våra öron gör att vi kan höra osv. (Koernich och Herman, 1977:65ff)

Vakenhet/medvetenhet och zoner

I vår västerländska kultur och kanske särskilt i arbetslivet betonas tänkande och det medför att vi helt och fullt litar på tankeförmågan när vi ställs inför något främmande eller känner oro. För att få en fullständig bild behöver vi även ha kontakt med sinnesupplevelser, känslor och kroppsliga erfarenheter.

Inom gestaltteorin talar man om awareness¹ - en slags medveten vakenhet för det som en människa upplever. Hostrup (2002:112f) beskriver hur upplevelserna skapas i samverkan mellan tre olika zoner:

1. *Innerzonen* fångar upp det som uppkommer inuti. Det kan handla om känslor, spänningar, smärtor, obehag, temperaturförändringar osv.
2. *Ytterzonen* fångar upp förnimmelserna från omgivningen genom sinnen (hörsel, syn, lukt, smak, känsel).
3. *Mellanzonen* inriktar sig på mentalt arbete, dvs. tolkningar, förståelse, föreställningar, fantasier, planer mm. I mellanzonen granskas verkligheten.

Denna medvetna vakenhet är knepig att beskriva med teoretiska termer eftersom den nästan är en motsats till begreppsbildning och teoretiserande. Vi talar om att vara närvarande i, medveten om och uppmärksamma det som pågår här och nu inom en själv och i omgivningen.

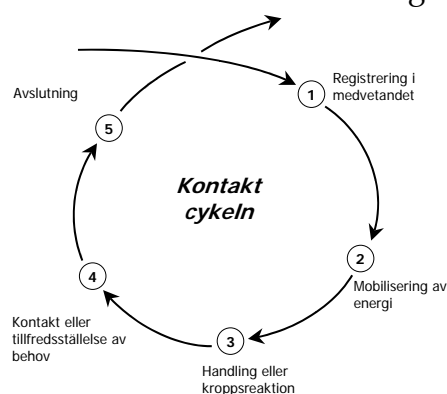
Kontakt

Kontakt är en av gestaltterapiens grundsatser och det är något som uppstår inom individer, i relationer mellan personer och i andra situationer i livet som berör människor eller saker som kan upplevas med sinnen. *Kontakt mellan personer*

¹ I uppsatsen används orden vakenhet eller medvetenhet för att beskriva det som i gestaltteorin på engelska kallas "awareness" eftersom det egentligen inte finns ett svenskt ord som beskriver dess betydelse. Hostrup (2002:109) ger följande beskrivning: "Med awareness menas att individen befinner sig i ett tillstånd av ofokuserad 'vakenhet' som gör individen i stånd att 'ställa in skärpan' på ett fenomen eller ett fenomenkomplex, när så är nödvändigt för överlevnaden."

innebär ett närmande, ett "vara tillsammans med" och ett tillbakadragande i en situation här och nu (Hostrup, 2002:129).

Kontakt mellan två personer är tecken att personerna verkligen hör, ser och upplever varandra precis här och nu samtidigt som de även är vakna för det som försiggår inom dem själva. Ett samtal där god kontakt har etablerats har ofta en personlig prägel och personerna är engagerade i varandra. Vill man förstå innebörden av verklig kontakt behöver man förstå dess motpol – fullständigt tillbakadragande. Det är inte troligt att någon av oss skulle klara av ständig kontakt. Att vara i kontakt kräver en hel del energi eftersom det är en upplevelse som griper tag och engagerar. Dessutom framkallar kontakt handling som möjliggör avslut. När något är avslutat försvagas behovet av kontakt naturligt. När det händer kommer behovet av tillbakadragande och vila att öka som gör det möjligt att byta fokus. (Koernich och Herman, 1977)



Figur 1. Förenklad kontaktcykel – inspirerad av Joyce & Sills (2001)

Kontaktmodifiering/kontaktavbrott

Vi kan undvika kontakt med varandra och även med oss själva på en rad olika sätt. Det kan till exempel vara att man *intellektualiserar* eller *neutraliserar*. Man kan helt stänga av sig och inte ens ta in något som skulle kunna utlösa en betydande känslomässig reaktion. Eller man kan kanske ta in impulser men omedelbart göra om det till något betydelselöst. Istället för att få en känslomässig reaktion kan man göra om det till något förståndsmässigt som är hanterbart. Andra kan höra ett budskap och känna hur ont det gör men inte tillåta sig att reagera utåt. (Koernich och Herman, 1977:55ff)

Det finns olika begrepp för att beskriva sådana här kontaktavbrott eller kontaktmodifiering i gestaltlitteraturen. Från början sågs de som motstånd eller hinder och nu ser man dem mer som kontaktstilar eller kontaktmodifieringar som kan vara bra ibland och mindre bra andra gånger. Perls beskrev i början av 50-talet dessa som retrofleksion, konfluens, desensibilisering, introjektion, projektion och egotism. Polster och Polster lade senare till deflektion. (Joyce och Sills, 2001:113ff - se bilaga 2 för en förklaring av begreppen)

Topdog och underdog - två motstridiga krafter

Topdog-underdog är ett maktspel som man försöker uppmärksamma i gestaltterapi som kan pågå mellan personer eller inom en person. En typisk topdog vet hur allting skall vara – vad som är rätt och fel. Problem uppstår när topdogens krav möts av underdogens motstånd. Underdogen säger inte nej till topdogens uppmaningar utan säger "ja, men..." som sedan följs av bortförklaringar. Oftast verkar underdog:en vinna, men egentligen vinner ingen. För att bryta spelet behöver topdog:en lyssna på och överlåta ansvar. Underdog:en behöver ta ansvar och bli tydlig med sina ja och nej. (Carlsson, 1998:107ff)

Konflikter

Konflikter är en självklar del av livet och skall ses som en möjlighet att få till stånd kreativ förändring. Detta berör oss människor på olika sätt eftersom vi bär med oss olika typer av överlevnadsstrategier från förr som påverkar hur vi agerar tillsammans (Juul & Jensen, 2003:138f). I en grupp som består av flera relationer behöver man enligt Lars Norberg (1986) när man skall hantera en konflikt ta upp den inom varje parrelation i gruppen där den är aktuell. Ju större grupp desto mer komplext blir nätverket av relationer.

Önskvärt förhållningssätt hos gestaltterapeuten eller gestaltkonsulten

För att kunna arbeta utifrån ett gestaltiskt förhållningssätt menar Nevis (1987:90ff) att det bör finnas vissa förmågor hos terapeuten/konsulten. Som terapeut/konsult behöver man förmåga att följa med i det som sker och ta in upplevelsebaserad data. Det innebär att kunna vara närvarande i stunden och fokusera på den pågående processen med känslighet för egna och andras upplevelser. Man behöver också förmåga att dela med sig av sin upplevelse som betyder att man kan skilja på upplevelse och tolkning samt att man kan uttrycka sig tydligt och veta avsikterna med det man säger och gör. Dessutom behöver man förmåga att kunna avväga och mobilisera energinivåer. Detta innebär att kunna uppfatta var klienten befinner sig och respektera det samt kunna möta emotionellt starka situationer utan att själv gå in i försvar. En annan viktig förmåga för en gestaltterapeut eller gestaltkonsult är att kunna bidra till ökad kontakt, vara tydlig som person och kunna vara både utmanande och stödjande. Sedan behövs förmåga att kunna sätta gränser för och avsluta processer vilket innebär man kan hjälpa till att skapa mening och förståelse utifrån upplevelser samt veta var i utvecklingsprocessen en klient befinner sig. Dessutom gäller det att känna till egna förmågor, styrkor och begränsningar.

Om gestaltmetoder och tekniker

Metoderna och teknikerna inom gestaltterapi är kopplade till en övergripande gestaltisk andemening och ska användas i ett helhetsperspektiv snarare än som lösryckta arbetsätt. Gestaltteknikerna utgår från "här och nu" och betonar den fenomenologiska upplevelsen med syftet att höja medvetenhet om sig själv.

Öva vakenhet eller medvetenheten

Joyce och Sills (2001) menar att en primär uppgift i gestaltterapi är att höja medvetenheten hos individen. Generellt försöker man då stanna vid det som är, skärpa uppmärksamheten på det som pågår just nu och även rikta in sig på det som undviks eller förminskas. Följande meningar är exempel på interventioner, dvs. terapeutens sätt att ingripa i ett samtal, för att öka medvetenhet:

- *Känn efter vad du känner just nu...*
- *Är du uppmärksam på vad du gör just nu...*
- *Finns det något som du undviker just nu...*

Experiment

Grundtekniken i gestaltterapi handlar om att skapa tillfälle och utrymme att pröva olika handlingssätt för att upptäcka och undersöka hur man förhåller sig i olika situationer och till skilda teman (Hostrup, 2002). Experiment gör det möjligt att utforska, testa och öva nya sätt att vara och agera. Joyce och Sills (2001:98) menar att det också kan användas för att höja medvetenheten och få möjlighet att uttrycka något outtalat som ligger strax utanför medvetandet.

Heta stolen – att vara i fokus inför en grupp – och tomma stolen

Perls införde enligt Feder och Ronall (1994) gestaltterapeutiskt arbete med individer i gruppssammanhang. Heta stolen var den metod som Perls använde sig av och införlivade i gestaltterapi från psykodrama. Perls försökte åskådliggöra gestaltterapi och jobbade då terapeutiskt med en individ i taget som frivilligt ville vara i fokus inför en grupp. Endast i undantagsfall använde sig Perls av de andra i gruppen i sitt terapeutiska arbete med en individ i heta stolen.

Tomma stolen är en annan gestaltterapeutisk teknik. Den används för att leda in en person i en "här och nu situation" istället för att *prata om* den (Hostrup, 2002:244). Som namnet implicerar är tomma stolen en övning där man ställer upp en tom stol som exempelvis kan representera en viktig existerande eller historisk person. Sedan får personen prata med den andra som man föreställer sig sitta där. Detta är ett bra sätt för att höja medvetenheten i upplevelsen och bli mer direkt. (Joyce & Sills, 2001:103).

Öva att tala i jagform

Att tala i jagform är användbart för att medvetandegöra och visa att jag tar personligt ansvar för det jag uttrycker med ord. Inom gestaltterapi menar man att en individ har ansvar för sina handlingar, tankar och känslor. (Joyce & Sills, 84f)

Konfrontation

Gestaltterapeuten Walter Kempler (1975:12) har skrivit: "Vi såg den existentiella konfrontationen (encounter) – mötet ansikte mot ansikte i den omedelbart närvarande situationen – som den terapeutiska processens grundläggande drivkraft." Det innebär att det är den konkreta upplevelsen som står i centrum för utvecklingen samtidigt som det är något som sker i relation mellan två individer. Medvetenhet och kontakt är väsentligt i välfungerande konfrontation.

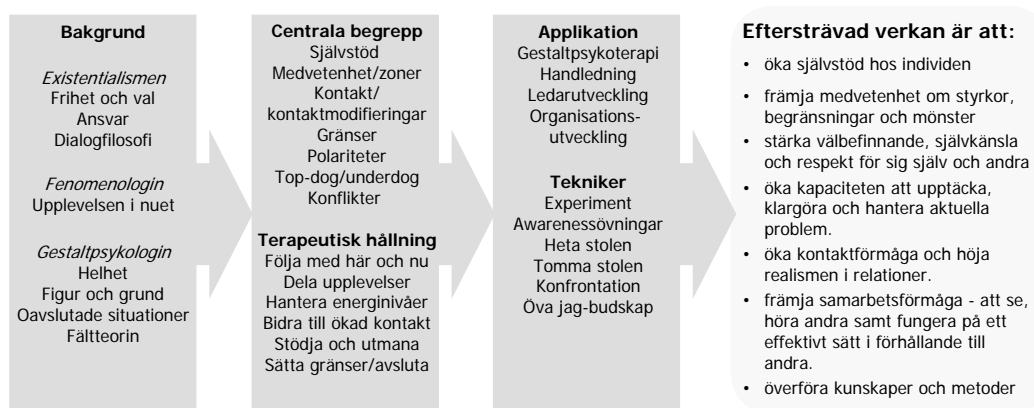
Gestaltterapians användbarhet i ledarutveckling

I gestaltbaserat lärande handlar det om att öka personers medvetenhet i nuet om sig själva och det som händer i omgivningen. Genom att upptäcka vad som väcker intresse eller vad som tråkar ut kan man närmare sig kontakt med de egna inre processerna. Vet man vad som är vad så kan man göra val. Koernich och Herman (1977) anser att det gestaltbaserade lärandet kan användas för att:

- Öka ledares kapacitet att upptäcka, klargöra och hantera aktuella problem samt att uppfatta väsentligheter i ett informationsöverflöd.
- Öka ledares förmåga att se och hjälpa andra att se det som behöver göras, vem som behöver göra det och hur det skall göras.
- Stärka känslan av egna specifika styrkor och svagheter samt förmågan att fungera på ett effektivt sätt i förhållande till andra.
- Stärka välbefinnande och förmåga att samarbeta på olika nivåer som i sin tur ger ökad självkänsla och respekt för sig själv och andra.
- Höja kontaktförmågan så att ledare kan se de hinder som t ex maktspel utgör och istället kunna ge konkret stöd till sig själv och andra.
- Överföra kunskaper och metoder som kan anpassas och integreras på bästa sätt för ledaren själv och organisationen.

Sammanfattning av gestaltteorin

Här har jag försökt att sammanställa en övergripande bild över gestaltterapi. I bilden har jag tagit med vissa av terapiformens bakomliggande tankar, de mest centrala begreppen, något om det terapeutiska förhållningssättet, lite om tekniker och gestaltterapeutiska användningsområden. Slutligen visar jag vad avsikten är med det gestaltterapeutiska arbetssättet.



Figur 2. Sammanfattande bild över gestaltterapi - teori, metodik och tekniker

Lärprocesser och utveckling av mänsklig förståelse

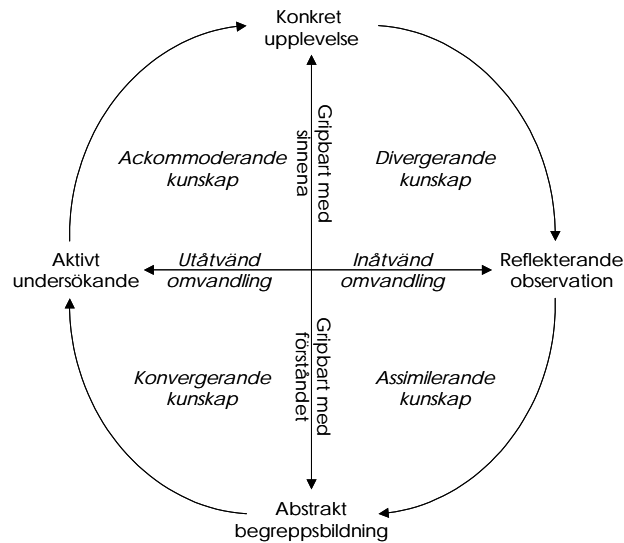
Eftersom fenomenet som jag är intresserad av är kopplat till lärande redogör jag här för Kolbs erfarenhetsbaserade lärande, ett förståelseperspektiv på mänsklig kompetens och Perls syn på lärande och utveckling.

Lärande genom erfarenheter

Erfarenhetsbaserat lärande har sitt ursprung i teorier från Lewin, Dewey och Piaget som senare har vidareutvecklats av Kolb. En bärande tanke är att erfarenheten spelar en central roll i lärandeprocessen. (Granberg & Ohlsson 2000)

Kolb (1984) summerar sina tankar kring lärande så här: "Lärande är en process med vilken kunskap skapas till följd av transformation av erfarenhet."

Den erfarenhetsbaserade lärandeprocessen kan beskrivas som en cykel med fyra steg: konkret upplevelse, reflekterande observation, abstrakt begreppsbildning och aktivt undersökande.



Figur 3. Kolbs modell för erfarenhetsbaserat lärande (Kolb 1984:42)

I Kolbs modell är konkret upplevelse och abstrakt begreppsbildning samt aktivt undersökande och reflekterande observation två olika dimensioner i lärandet. Den ena dimensionen handlar om hur man greppar världen med sinnena eller med förståndet. Den andra dimensionen handlar om hur man omvandlar erfarenheterna av världen, antingen genom inåtvänd reflektion eller genom utåtvänd aktivitet i omgivningen.

Att få grepp om verkligheten med sinnena sker här och nu medan att få grepp om verkligheten med förståndet sker som en redogörelse av dåtiden eller en definition av framtiden. En annan skillnad är att när man greppar verkligheten med sinnena. Då sker det som en registrerande process där drivkraften är nyfiket intresse. När man greppar verkligheten med förståndet sker det som en tolkningsprocess där drivkraften är kritisk granskning. Nyfiket intresse bygger på tillit och livsbejakelse där det som helt enkelt "fångar vår uppmärksamhet" upptäcks. Kritisk granskning däremot bygger på skepsis och ifrågasättande. Den sinnesupplevda inre och yttre verkligheten bidrar till en djupare och rikare erfarenhet som bildar basen för den förståndsmässiga analysen.

Den andra dimensionen i lärandet kan ses som en kombination av en *inre psykologisk process* och en *yttre social process*. (Hård af Segerstad et al, 1996)

Mänsklig kompetens - ett förståelseperspektiv

Enligt Sandberg och Targama (1998) handlar mänsklig kompetens om utvecklingen av förståelse som är kvalitativt bättre. De menar att kunskap är subjektiv och att människor handlar utifrån en förståelse av verkligheten. Författarna beskriver fyra faktorer som påverkar utvecklingen av förståelse.

1. Den *personliga konkreta upplevelsen* av något är utgångspunkten. Det handlar om att se med egna ögon och pröva själv. Det är starkare att upptäcka något själv än att få det berättat i andra hand. Samtidigt behöver man vara beredd för att kunna ta det nya till sig.
2. *Känsloladdade upplevelser* har starkare genomslagskraft än rent sakliga. Det kan vara både glädjefulla och smärtsamma upplevelser. Oftast sker det i samspel med andra eller så kan det vara förknippat med någon auktoritet.
3. I *dialog* med andra människor blir upplevelsen starkare än när kommunikationen är enkelriktad. Det handlar om att få möjlighet att klargöra sina egna uppfattningar och spegla dem mot andra.
4. Förståelsen blir tydligare med en *färgstark symbolisk representation* som verkligen fångar innebörden. Det kan exempelvis vara ett slagord, en metafor eller en historia som summerar något på ett bildligt sätt.

Ibland när förståelsen har integrerats och blivit en naturlig del kan det vara svårt att uttrycka den med ord och man kan kalla den en slags tyst kunskap.

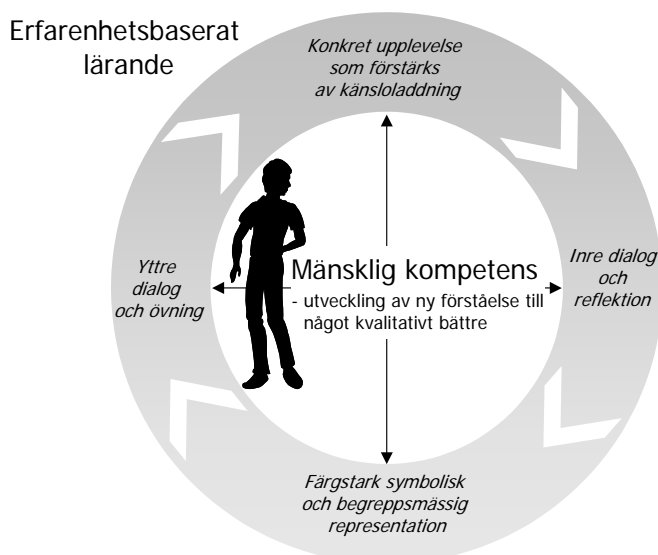
Perls syn på lärande, förståelse och utveckling

Fritz Perls (1969) – den huvudsaklige grundaren till gestaltterapi – menade att lära sig är att upptäcka något om sig själv och omgivningen. Man har en möjlighet att lära sig av varje erfarenhet. Det finns också en annan typ av kunskap som Perls kallar sekundär som kan vara bra för att förklara något. Men för att verkligen kunna förstå något behöver man även sina sinnen och känslor. Det är svårt att veta skillnaden mellan förklaring och förståelse på samma sätt som det kan vara svårt att verkligen förstå skillnaden mellan hjärta och hjärna, känsla och tanke. Målet inom gestaltterapi är mognad och man jobbar med att undan för undan mobilisera personens inre resurser. Perls skriver:

'Först börjar man med övning. Sedan kommer liksom en trätt och sen upptäckten...Och sedan måste man lära sig hur man skall utnyttja det man upptäckte.'

Sammanfattning av erfarenhetsbaserat lärande och utveckling av förståelse

Här för jag ihop Perls (1969) inställning till lärande, Sandberg och Targamas (1998) syn på utveckling av mänsklig förståelse samt Kolbs (1984) syn på erfarenhetsbaserat lärande i en gemensam bild. I Kolbs lärcykel har jag lagt till det känslomässiga i upplevelsen samt den färgstarka symboliska representationen som Sandberg och Targama beskriver förstärker upplevelsen och förståelsen. Sedan har jag även tagit med den inre och yttre dialogen. I figuren vill jag också betona den övre delen för att visa att det är den delen som Perls poängterar när han menar att man behöver ha med sig sinnen och känslorna i lärandet. Det innebär inte att man skall bortse från det symboliska eller begreppsmässiga utan båda har betydelse i lärprocessen fast på olika sätt.



Figur 4. Erfarenhetsbaserat lärande för utveckling av mänsklig kompetens inspirerad av Kolb (1984), Sandberg & Targama (1998) samt Perls (1969)

Organisation och ledarskap – ett utvecklingsperspektiv

Här vill jag återge en del av det forskningsområde som rör utveckling i arbetslivet. Jag börjar med att sätta utveckling i ett organisatoriskt perspektiv för att förstå sammanhanget. Jag går därefter över och tittar på ledarskap och ledarutveckling med betoning på personlig och mellanmänsklig nivå.

Utveckling i organisationer

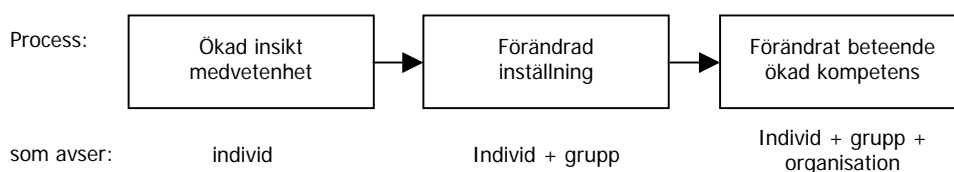
I organisationslitteraturen talar man numera om ett paradigmskifte från mer traditionella hierarkiska organisationer till mer kunskapsbaserade nätverksorganisationer (Maltén, 2000:148ff). Det är personerna och relationer som ger

organisationer liv. Det blir därför viktigt att prioritera personerna och relationerna så att ett bra arbetsklimat och en välfungerande verksamhet kan skapas och bevaras. Samarbetsförmågan är en förutsättning för att verksamheten skall bestå och utvecklas. Att leda sätter därmed väldiga krav på förmågan att arbeta med människor och det är betydelsefullt att göra samspelet tydligt så att var och en kan ta ansvar i den ömsesidiga samspelsprocessen (Nilsson, 1998:28f).

Jag är inte säker på att detta skifte har fått genomslag i praktiken utan det är nog en pågående utvecklingsprocess. Självklart förändrades även synen på hur organisationer kan utvecklas. Gorpe och Lyngdal (Maltén, 2000:202) definierar organisationsutveckling på följande sätt:

Organisationsutveckling är ett systematiskt försök att ändra den totala organisationen med hjälp av en mer effektiv utveckling av dess mänskliga resurser genom att man använder sig av beteendevetenskapliga metoder.

Traditionellt bemöttes stora förändringar med omorganisationer där man ändrade strategier och strukturer. Idag när man vill skapa förändring i organisationer handlar det inte bara om att ändra strategier och strukturer utan om att hjälpa människorna. Detta innebär att man behöver ha ett lärandeperspektiv som utgår från nyckelpersonerna. Swieringa och Wierdsma (1992:16ff) framhåller att en förändring av organisationen innebär en förändring av det samlade beteendet. Det innebär att en utvecklingsinsats behöver påverka flera parallella nivåer samtidigt för att ha effekt som visas i följande modell.



Figur 5. Förändringsmodell enligt Gorpe (Maltén, 2000:201)

Ledarskap och ledarutveckling

Man skiljer ofta mellan chefskap och ledarskap i ledarskapslitteraturen. Chefskapet är en formell auktoritet med vilken man kan påverka genom strategi, struktur, kultur och system medan ledarskapet är informellt med vilket man kan påverka i samspel med sin personal genom coachning, rådgivning och motivation. Maltén (2000:20) menar att chefskapet är mål- och resultatorienterat medan ledarskapet är person- och relationsorienterat. Chefsutveckling handlar därmed om praktiska yrkesinriktade kunskaper för att klara det verksamhets-

mässiga chefsarbetet och ledarutveckling handlar om psykologisk inriktad kunskap kring det personella och det relationella.

Att utveckla sig själv som ledare

Ledarutveckling på individplanet inriktar sig på att öka medvetenheten om sig själv som person i rollen som ledare. Det är personen med sina erfarenheter som gör avtryck i ledarrollen. Med självkännedom kan man bli medveten om sina personliga erfarenheters inflytande på sin personlighet och se hur man själv påverkar en situation. Alla människor bär på personliga mönster som man har skapat under sin uppväxt och längre fram i livet. Dessa mönster påverkar en som person i den roll man har som ledare. Det krävs mod att med ett öppet sinne utforska sina gamla mönster och det kan ibland vara smärtsamt att se dem hos sig själv. Utveckling handlar i detta fall om att medvetet välja att avstå från de mönster som inte längre är användbara. (Nilsson, 1998:88ff)

Man skulle kunna se detta som en slags personlig utveckling snarare än ett lärande. Avsikten med personlig utveckling är enligt Steinberg (1978) medvetenhet, självkänsla och kommunikation. Med medvetenhet menas självkännedom, emotionell och intellektuell medvetenhet samt medvetenhet om sina sinnen och sin kropp. När det gäller självkänsla handlar det om självständighet, en god självbild och förmåga att ta ansvar för och hantera egna problem. Kommunikation rör förmågan att ge uttryck åt egna känslor och ståndpunkter och att kunna samarbeta och ta ett gruppsvar.

Att förstå sig på samarbete, kommunikation och grupputveckling

I olika grupperingar i en organisation samverkar individerna för att uppnå ett gemensamt resultat. Samtidigt pågår det ständigt olika kraftfulla grupprocesser. Som ledare behöver man därför öka sin medvetenhet och stärka sin förståelse för kommunikation, samarbete och för grupprocesser.

Juul och Jensen (2003:110f) skriver att i samspel mellan människor finns en *innehållsdimension* som innefattar vad vi gör eller pratar om samt en *processdimension* som omfattar sättet vi gör det på. Processdimensionen rymmer både medvetna och icke-medvetna inre och yttre beteenden. Ofta är det innehållsmässiga högst prioriterat medan de interpersonella processerna i olika grad förbises. I samspel mellan två vuxna jämbördiga personer är båda parter lika ansvariga för processens kvalitet och dess konsekvenser både för individerna själva och för samvaron i sig. Däremot i samspelet mellan två vuxna personer där den ene har mer makt än den andre är det den parten med större

makt som har större ansvar för processens kvalitet och dess följder. Utifrån detta kan man säga att en ledare har en viktig roll i att ta ansvar för kvaliteten i relationerna med sina medarbetare.

Faktorer som påverkar utveckling och lärande

Utveckling och lärande främjas och hindras enligt Moxnes (1984) på olika sätt på personlig, mellanmänsklig, organisatorisk och samhällig nivå. Jag vidareutvecklar inte alls den samhälliga nivån här.

Personlig nivå

På personlig nivå refererar Moxnes (1984:135ff) till en rad faktorer som påverkar förmågan att lära. Vuxna har oftast en relativt stabil *självbild*. När man förändrar synen på sig själv hotas rådande självbild och det väcker *ångest*. För att kunna lära och utvecklas krävs att vi är tillräckligt trygga så att vi kan stå ut med den ofrånkomliga utmaningen och osäkerheten som följer en lärprocess. Alla har vi *behov av stabilitet* och *behov av utveckling*. Någon kan behöva mer stöd och en annan kan behöva mer utmaning för att lärande skall uppnås. *Åldern* kan spela roll. Samtidigt visar undersökningar att vuxna människor kan ha lättare att lära sig något som har konkret betydelse för dem. Viljan är en stark *motivation* som gör att lärande och utveckling aldrig kan påtvingas någon. Avslutningsvis tar Moxnes upp individers *grundattityd*, dvs. om man tror att man själv kan påverka sitt liv och sin situation eller inte, som en faktor som kan påverka viljan till utveckling och lärande.

Det mellanmännsliga området

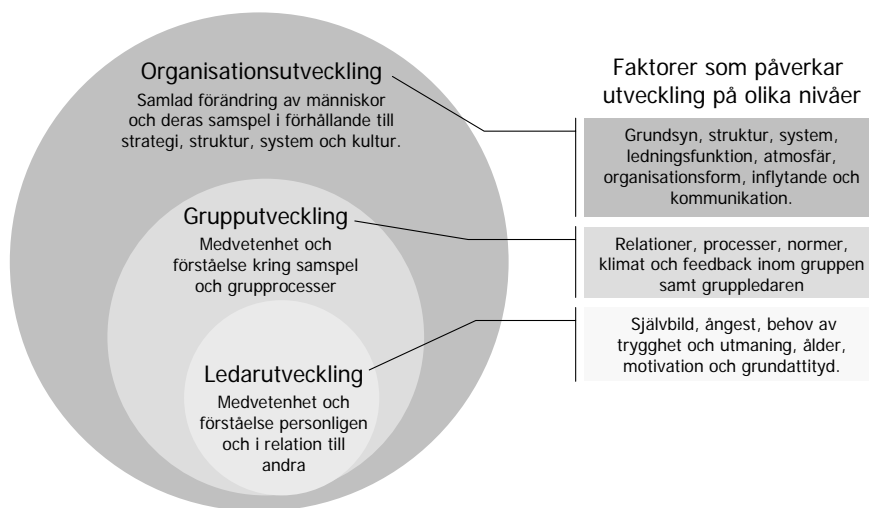
Vandenput (Moxnes, 1984:148f) har funnit att det är främst mellanmännsliga omständigheter som hindrar tillämpningen av det man lär sig. *Gruppen* kan hindra och det största motståndet är då bristfällig förståelse för den egna gruppens mellanmännsliga processer och svårigheter att ändra vedertagna relationer. Avsaknad av en gemensam referensram hämmar också utvecklingen och som enskild individ händer det att man motarbetas när man kommer med nyheter. Men det är också i gruppen som lärande verkligen kan stimuleras när kommunikationen är öppen och äkta. Detta förutsätter att atmosfären är trygg och stödjande. Även *feedback*, *gruppnormer* och *gruppklimat* är viktiga för möjligheten till utveckling och lärande. En *ledare* kan verka hindrande eller främjande.

Det organisatoriska området

Faktorer som påverkar lärande och utveckling inom det organisatoriska området är enligt Moxnes (1984:156ff) bakomliggande grundsyn, struktur, system, ledningsfunktion, organisationsform, atmosfär, inflytande och kommunikation.

Sammanfattning av organisations- och ledarutveckling

Här har jag försökt att sätta in det undersökta fenomenet i sitt sammanhang. Utveckling kan ske på olika nivåer - organisation, grupp och individ. Här är jag främst intresserad av det personliga och mellanmänskliga dimensionerna i ledarutveckling men är även delvis nyfiken på hur det kan integreras i organisationen. Jag tittar också på vilka faktorer som främjar och hindrar utveckling på de olika nivåerna. I bilden visar jag hur jag ser att dessa delar hänger samman:



Figur 6. Ledarutveckling i ett sammanhang inspirerad av Nilsson (1998), Maltén (2000) och Moxnes (1984).

Preciserat syfte och konkreta undersökningsfrågor

Om vi skulle se verkligheten mer sådan den faktiskt är, skulle det bli uppenbart för oss vad vi har att göra. *Joseph Jaworski*

Från början var syftet att närmare undersöka ledares erfarenheter av ledarutveckling som baseras på gestaltmetodik och gestaltteori. Under arbetets gång har syftet preciserats till att beskriva ledares uppfattningar om hur ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram bidrar till personligt lärande och utveckling samt dess integrering i organisationen. Jag lyfter fram tre aspekter med utgångspunkt i det övergripande syftet som återspeglas i nedanstående frågor.

Tre aspekter uttryckta i konkreta undersökningsfrågor:

1. Vad i ledarutvecklingsprogrammets upplägg och genomförande har bidragit till lärande och utveckling?
2. Vad har ledarna tagit med sig från eller lärt sig av ledarutvecklingsprogrammet? (Om sig själva, i relation till andra och professionellt)
3. Hur påverkar och införlivas lärdomarna i organisationen?

När jag går in i den här undersökningen har jag en hypotes om att lärande om oss själva och hur vi relaterar till andra ökar möjligheten och förmågan att vara mer personligt trygg i sin roll vilket jag menar bidrar positivt till effektivitet i arbetslivet. Min utgångspunkt är också att individer i organisationer behöver stöd avseende sin personliga utveckling för att kunna uppnå yrkesmässig växt. Eftersom undersökningen riktar sig mot ett ledarutvecklingsprogram är fokus främst lärande och utveckling hos ledare i en organisation. Jag är intresserad av deltagarnas upplevelser av programmet snarare än att undersöka själva metodiken i ledarutvecklingsprogrammet.

Metod

Erfarenhet utan teori är blind men teori utan erfarenhet är en intellektuell lek. Immanuel Kant

I denna del utgår jag från ett vetenskapligt perspektiv som är kvalitativt och som baserar sig på intervjuer (se mer i bilaga 4 – *Vetenskapligt perspektiv och dess förståelseform*). Nedan redogör jag för den ansats som jag har valt i undersökningen. Jag går också igenom upplägget och genomförandet av urval och datainsamling. Slutligen för jag en metoddiskussion där jag berör etiska aspekter samt undersökningens begränsningar och kvalitet.

Ansats

Jag har valt en kvalitativ forskningsansats där utgångspunkten är livsvärldsperspektivet eftersom jag är intresserad av att försöka förstå världen utifrån människans perspektiv och utifrån det förklara innebörden av dessa erfarenheter. Tanken med den kvalitativa metoden är att man använder systematiserad kunskap för att beskriva karaktäristika eller egenskaper hos något (Olsson & Sörensen, 2001).

Till att börja med var jag inne på att följa en klart fenomenologisk metod i undersökningen men märkte att jag också ville få med tolkningen av materialet utifrån hermeneutisk synvinkel. Fenomenografen som anknyter både till feno-

menologin och till hermeneutiken är en forskningsmetod som har blivit en inspirationskälla för mig.

"Fenomenografen intresserar sig för våra uppfattningar, föreställningar och idéer och vår förståelse av fenomenen i omvärlden...Fenomenografen utgår ifrån att det existerar en verklighet utanför människan, men att verklighetens betydelse eller mening byggs upp av hur människan uppfattar verkligheten. Detta betyder att fenomenografisk metod utgår från att ett objekts mening inte är givet på förhand utan konstitueras av objektets mening genom människans tolkning...Den fenomenografiska ansatsen gör skillnad mellan vad något är och vad det uppfattas vara."

Olsson och Sörensen (2001:107f)

Den fenomenografiska forskningsansatsen förutsätter alltså att det finns företeelser som varierar i betydelse för olika människor och det är en sammankoppling mellan dessa uppfattningar som utgör grunden för analysen. Marton (1992) - en av grundarna till fenomenografen - uttrycker att denna metod har närmat sig fenomenologin eftersom förståelsen av uppfattningar har vidgats genom att man numer inte skiljer på olika medvetandeformer. Personers känslor, upplevelser och erfarenheter av en företeelse beskrivs alla som uppfattningar.

Mitt intresse i den här studien har varit att undersöka hur företeelsen "lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram" uppfattas av individer som har deltagit i ett sådant ledarutvecklingsprogram.

Utgångspunkten för att närma mig den fokuserade företeelsen har varit intervjusamtal. Kvale (1997:35) menar att syftet med den kvalitativa forskningsintervjun "är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening".

Urval och materialinsamling

Första kontakterna med LTU

Jag kontaktade LTU i mitten av april 2003 per telefon och presenterade senare samma månad min uppsatsidé skriftligt för ledarutvecklingsprogrammets styrgrupp. De gav mig positiv respons kring att genomföra tänkt undersökning. Att detta skulle fungera som någon typ av feedback till LTU kring ledarutvecklingsprogrammet var funderingar som kom upp. I det läget tänkte jag att det är viktigt för mig att vara oberoende i min undersökning och inte låta mig påverkas av de ansvariga för programmet. Jag var tydlig med att jag själv skulle göra urvalet och ställa mina frågor utifrån mitt syfte med mastersuppsatsen.

Kontakten resulterade i att jag fick okej att genomföra studien. LTU skickade ut e-post till alla deltagare som hade gått programmet för att introducera mig och

min undersökning. E-postmeddelandet fungerade också som en förberedelse för att jag senare skulle ta kontakt med några personer för intervjuer. Jag fick pappersbaserad information från LTU där det ingick en översikt över ledarutvecklingsprogrammets uppbyggnad, en lista över deltagare i utvecklingsprogrammet där det också framgick vilken utbildningsomgång de hade gått samt en lista över deltagarna där det ingick befattning, vilken institution de tillhörde, var de var placerade, e-postadresser och telefonnummer.

Undersökningsgrupp

Undersökningsgruppen som jag var nyfiken på omfattade individer som hade någon slags ledarroll inom LTU och som har genomgått universitetets satsning på ledarutveckling. Jag var intresserad av att ha med deltagare som hade genomgått hela ledarutvecklingsprogrammet. När tiden var inne att påbörja materialinsamlingen var det sammanlagt 55 deltagare ur tre utbildningsgrupper som hade slutfört programmet och var kvar i ledande position. Med utgångspunkt i ett antal urvalskriterier valde jag sedan slumpmässigt sex personer som skulle ingå i undersökningen. Valet baserades på följande urvalskriterier:

- två deltagare per omgång
- hälften män och hälften kvinnor
- deltagare från olika delar av organisationen
- deltagare från flera ledarnivåer inom organisationen
- deltagare som var kvar i någon slags ledande befattning.

Kriterierna satte jag upp för att få en så god spridning som möjligt bland de personer som hade genomgått ledarutvecklingsprogrammet. Tanken bakom är att man i kvalitativa undersökningar eftersträvar bredd i upplysningarna kring det undersökta fenomenet. Jag har också valt att ta med hälften kvinnor och hälften män även fast fördelningen sammantaget i programmet efter de tre utbildningsomgångarna som bildade mitt urvalsunderlag snarare var 31 % kvinnor och 69 % män. Jag ville med detta få med material från båda könspektiven i lika stor utsträckning.

När jag hade bestämt mig för urvalskriterierna använde jag den lista som jag hade fått från LTU med alla deltagare och som jag matchade med informationen för urvalskriterierna. Utan att se namnen på deltagarna valde jag sedan slumpmässigt ut sex personer som skulle delta i undersökningen.

I urvalet återfinns tre kvinnor och tre män. Det är två deltagare ur varje grupp från de tre slutförda utbildningsomgångarna och följande yrkesgrupper är representerade: chef, prefekt, professor och lektor. Övervägande delen av personerna i urvalet har sin geografiska placering i Luleå och en person har annan placering. Eftersom urvalsunderlaget var relativt litet har jag på grund av konfidentialitet valt att inte beskriva varje utvald intervjuperson med kön, titel, geografisk placering eller utbildningsgrupp.

Kontakt med utvalda intervjupersoner

När jag hade gjort urvalet vände jag mig till de individer som jag hade valt ut med ett brev (se bilaga 5) där jag introducerade mig själv, beskrev syftet och inriktningen på min undersökning samt frågade om de ville vara med. Två intervjupersoner svarade ja på en gång med vändande e-post. En person svarade och ville gärna vara med men var tveksam till hur jag hade uttryckt mig i brevet kring konfidentialitet. Efter telefonsamtal där jag beskrev hur jag hade gått tillväga i urvalsprocessen och en tydlig indikation på att jag tänkte hålla hårt på anonymiteten fick jag ett positivt svar. De tre övriga intervjupersonerna svarade ja efter att jag hade ringt dem på telefon. Jag talade med alla intervjupersoner på telefon för att boka tid för intervju och för att jag ville ha en telefonkontakt innan intervjutillfället.

Metod för materialinsamling

De personliga intervjuerna genomfördes efter att intervjupersonerna hade slutfört hela ledarutvecklingsprogrammet. Jag genomförde en intervju per utvald deltagare och materialinsamlingen skedde vid två tillfällen under sommaren 2003. Jag genomförde fyra intervjuer på intervjupersonernas arbetsplatser. Två intervjuer genomfördes på annan plats. Intervjuerna varade i ca 1 ½ timme och spelades in på kassettband. Innan själva bandupptagningen berättade jag kort om mig själv samt informerade om uppsatsen och intervjun.

Frågorna vid kvalitativa undersökningar skall vara så öppna att intervjupersonerna har chans att uttrycka aspekter som undersökaren inte känner till (Kvale, 1997). Mina frågor var semistrukturerade och jag hade en stödjande intervjuguide (se bilaga 6) att utgå ifrån. Denna hade ett inledande avsnitt med frågor som inriktade sig på intervjupersonens bakgrund, förväntningar och motivation med avseende på ledarutvecklingsprogrammet. Det fanns också ett avslutande avsnitt som berörde hur intervjupersonen uppfattade intervjun. Fokus var personens uppfattningar om tre övergripande frågeområden:

- Ledarutvecklingsprogrammets upplägg och genomförande
- Eget lärande och utveckling samt professionell integration
- Möjlig påverkan och integrering i organisationen

Meningen med det första frågeområdet var att ta reda på deltagarnas upplevelser av vad det var i programmets upplägg och genomförande som var viktigast för deras utveckling och lärande. Tanken med det andra frågeområdet var att urskilja hur deltagarna uppfattade sitt lärande och sin utveckling på tre nivåer: personligt, mellanmänskligt och professionellt. Det tredje frågeområdet inriktade sig på att se på hur deltagarna uppfattade att organisationen hade påverkats av ledarutvecklingsprogrammet.

När jag genomförde intervjuerna uppfattade jag det som att alla var intresserade av att vara med i undersökningen och att de svarade öppet på mina frågor. I de fall någon inte förstod en fråga undrade de vad jag menade. Jag märkte också att jag ofta bekräftade det de sa eller kontrollerade genom att upprepa och förtydliga något som de sagt. På slutet fick intervjupersonerna uttrycka hur de upplevde själva intervjun. Alla kommenterade att det var positivt att få prata om och reflektera över ledarutvecklingsprogrammet.

Metoddiskussion

Här diskuterar jag etiska aspekter och studiens begränsningar och kvalitet.

Etiska aspekter

Konfidentialitet betyder att information som jag som undersökare har fått fram vid materialinsamlingen inte kommer att vidarebefordras på ett sådant sätt att individer eller händelser känns igen. När det gäller anonymitet innebär det att materialet skall vara avidentifierat så att utomstående inte kan identifiera enskilda personer. (Olsson och Sörensen, 2001:54)

Undersökningen är anonym. Det är jag som vet vilka som har blivit utvalda till intervjuerna och vem det är som har svarat vad under intervjuerna. Med tanke på att det är ett begränsat antal personer som har deltagit i ledarutvecklingsprogrammet kan det vara känsligt att presentera varje persons uppfattningar där olika typer av tillhörighet framgår. Detta har jag tagit hänsyn till i analysen och resultatpresentationen. Samtidigt är det nästan omöjligt att förutspå om det är någon som skulle kunna tycka att de känner igen något som någon uttrycker. Konfidentialitet har kommit i första rummet och de uppgifter som intervjupersonerna har lämnat har behandlas med största aktsamhet.

Urvalet skall vara vetenskapligt genomfört, dvs. vara genomtänkt, representativt och opartiskt valt. Dessutom skall begriplig information om projektet finnas samt medgivande från utvalda intervjupersoner. (Olsson och Sörensen, 2001:54)

I undersökningen har jag gått systematiskt tillväga i urvalsförfarandet. Enskilt tittade jag först på fördelningen av deltagare utifrån olika aspekter (grupp, position, kön, geografisk placering) för att utifrån detta välja ett så brett och representativt urval som möjligt. När det gäller information om uppsatsarbetet har intervjupersonerna vid upprepade tillfällen fått det. Intervjupersonerna hade även möjlighet att välja om de ville medverka eller inte. I slutet av intervjun fick intervjupersonerna möjlighet att kommentera och reflektera kring intervjun. De fick också möjlighet under analysen att kommentera och godkänna materialet som jag hade sammanställt (se andra analysfasen).

Undersökningens begränsningar och alternativ

I den här undersökningen har jag valt att utforska uppfattningar om lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram. Utifrån syftet hade jag exempelvis kunnat adressera ett *maktperspektiv* där jag i så fall skulle kunna jämföra hur ledare på olika nivåer i organisationen uppfattar lärande och utveckling och dess integrering i organisationen. Jag skulle också ha kunnat utforska materialet utifrån ett *genusperspektiv*, där jag skulle ha kunnat tittat på hur könstillhörigheten inverkar. Jag har valt att inte visa position eller kön för de olika intervjupersonerna med tanke på att urvalsunderlaget var relativt litet. Det har därmed varit viktigare att hålla på konfidentialitetsaspekten. Jag skulle också ha kunnat göra en mer ingående jämförelse mellan olika personer men istället har jag valt att se på samlade uppfattningar om fenomenet.

Undersökningens kvalitet

Kvalitetskrav inom positivistiskt inriktad forskning rör reliabilitet och validitet. I en kvalitativ studie behöver man anpassa sättet som man prövar kvalitet och det finns dem som förespråkar andra kvalitetsbegrepp.

Tillförlitlighet eller reliabilitet har att göra med om undersökningen är konsekvent utförd och om resultaten går att återskapa av andra (Starrin & Svensson, 1996). Jag har använt ett metodiskt tillvägagångssätt som jag utförligt beskriver beträffande urval, materialinsamling och analys. Detta går att återskapa men samtidigt är jag övertygad om att jag som person tillsammans med intervjupersonerna har samskapat kunskap vid varje intervjutillfälle. Det skulle också kunna påverka att vissa intervjuer gjordes i början av sommaren och andra senare.

Men det är egentligen inte märkbart förutom att intervjupersonerna hänvisar till tidsmässigt näraliggande händelser i sina exempel. Att jag har genomfört intervjuerna på olika platser kan också ha viss effekt. Att vissa intervjupersoner nyligen har blivit färdiga med utvecklingsprogrammet medan andra har varit klara längre skulle kunna påverka men det verkar ändå som intervjupersonerna har haft närhet till sina upplevelser – särskilt det som gäller deras eget lärande.

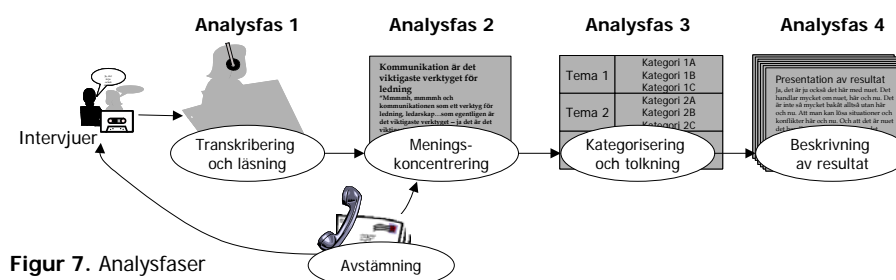
Trovärdighet, äkthet eller intern validitet har att göra med överensstämmelse mellan verklighet och tolkning (Starrin & Svensson, 1996). Under intervjuerna ställde jag bekräftande frågor kring det personerna sa för att bättre fånga meningen. Senare i analysen har jag stämt av materialet med intervjupersonerna. Detta gjordes på första analysnivå (se andra analysfasen) och det är möjligt att det slutliga resultatet skulle ha påverkats om jag gjort det senare i analysen. Min bakgrund som gestaltterapeut, organisationskonsult och handelsekonom samt att jag är kvinna under 40 år har troligtvis betydelse för tolkningarna.

Överförbarhet eller extern validitet handlar om resultatet går att överföra till andra sammanhang (Starrin & Svensson, 1996). I min undersökning med ett litet urval är det troligt att det finns överförbarhet till den större undersökningsgruppen men egentligen inte i ett större sammanhang. Däremot ser jag att resultatet kan vara intressant för personer som skall leda eller delta i gestaltbaserade ledarutvecklingsprogram. Jag kan också se vissa teoretiska bidrag.

Faser i analysen

Thought this be madness, yet there is method in it. *Shakespeare*

Utgångspunkten för analysen har varit att undersöka och beskriva de intervjuades uppfattningar om lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram. I kvalitativa metoder är det vanligt att analysen sker i olika faser. Jag har provat mig fram och använt kvalitativa analysmetoder. Analysens fyra faser illustreras i nedanstående figur och förklaras sedan mer utförligt.



Figur 7. Analysfaser

Första analysfasen – transkribering och genomläsning

Den första analysfasen inledde jag med att transkribera intervjuerna ordagrant. Transkription innebär att man selekterar och bearbetar det talade ordet. Enligt Olsson och Sörensen (2001) skapar man en selektiv representation av det sagda eftersom det aldrig kan återge blickar, gester eller kroppshållning. För att uppväga detta har jag valt att ta med uttryck som skratt, suckar, tystnader mm.

'(Skratt) Hur man gör?... Jag såg ju att... till exempel på kursen så fick vi ju sitta mitt emot varandra och ge positiv feedback och negativ feedback. Jag tänkte när de sa uppgiften att jag skall sitta 2-3 minuter och säga vad jag inte gillar hos den personen...och det kommer ju att bli jättejobbigt men det gick väldigt bra.' [Exempel på ett transkriberat stycke]

Att transkribera intervjuerna var tidskrävande men det gav närhet till – och god kännedom om – intervjumaterialet. Efter att jag hade skrivit ut intervjuerna sträckläste jag dem för att få en intuitiv känsla för var och en av dem och skrev sedan ner mina reflektioner.

Andra analysfasen – meningskoncentrering och avstämning

Den andra analysfasen började jag med att göra en meningskoncentrering för varje intervju. Kvale (1997:174ff) beskriver meningskoncentrering som den enklaste formen av bearbetning. Meningsbärande enheter skapas genom att förena längre meningar och göra dem så få som möjligt utan att förlora dess innebörd.

Det första jag gjorde var att ta bort delar av inledningen och avslutningen. Jag tog bort alla frågor som jag hade ställt och kvar var då endast intervjusvaren. I de fall som det inte framgick vad svaret handlade om lade jag till ord från frågan med kursiv text inom parantes.

"Jo, jag tycker att de (ledarutvecklarna) är..." [Exempel när syftningen inte fanns i svaret]

Därefter läste jag igenom materialet och valde ut nyckelord/meningar från längre citat som jag sammanfattade i en slags koncentrerade meningar.

Kommunikation är det viktigaste verktyget för ledning

"Mmmmh, mmmmh och kommunikationen som ett verktyg för ledning, ledarskap...som egentligen är det viktigaste verktyget – ja det är det viktigaste verktyget." [Exempel på koncentrerad mening utifrån en intervjupersons citat]

Det handlar mycket om nuet och att man kan lösa situationer och konflikter här och nu som vi inte har diskuterat tidigare

Ja, det är ju också det här med nuet. Det handlar mycket om nuet, här och nu. Det är inte så mycket bakåt alltså utan här och nu. Att man kan lösa situationer och konflikter här och nu. Och att det är nuet det handlar om. Det tänker jag...det tycker jag att vi inte tidigare har diskuterat på det sättet. [Exempel på koncentrerad mening utifrån en intervjupersons citat]

De koncentrerade meningarna presenterades utifrån de övergripande frågeställningarna. Denna första nivå av meningskoncentrerad har stämts av och jag skickade e-post (se bilaga 7) innehållande två bilagda dokument med de sorterade citaten och de koncentrerade meningarna till intervjupersonerna. Avsikten var att stämma av materialet för att säkerställa att det i möjligaste mån representerade deras upplevelse.

Fem av intervjupersonerna svarade med vändande e-post. Tre godkände materialet direkt och två gjorde smärre ändringar innan de skickade tillbaka ett godkänt material. En intervjuperson svarade inte via e-post utan jag fick ringa upp och stämma av materialet per telefon som ledde till vissa smärre justeringar.

Vi satte upp personliga mål och uppgifter som sedan följdes upp vilket var ett bra sätt att verkligen öva sitt ledarskap komma igång med processen. [Exempel på justering i materialet]

Svårt att förstå meningen med de sena kvällspassen. [Exempel på tillägg i materialet]



Tredje analysfasen – meningskategorisering och meningstolkning

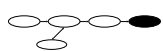
Efter avstämningen förde jag samman de olika koncentrerade meningarna i olika meningskategorier. Olsson och Sörensen (2001) beskriver denna meningskategorisering som ett steg i att göra textmassan hanterbar och överskådlig.

Utgångspunkten för mig var att vara så öppen som möjligt när jag närmade mig materialet genom att inte ha redan bestämda kategorier för analysen. Samtidigt gick jag in i undersökningen med en framhållen hypotes. De tre övergripande frågeställningarna formulerade jag om till tre huvudteman: Uppfattningar om ledarutvecklingsprogrammets genomförande, uppfattningar om personligt lärande och professionell integrering samt tankar om påverkan och integration i organisationen. Det teoretiska ramverk som jag har sammanställt i teoriavsnittet har också legat i bakgrunden när jag skapat kategorierna. Inför kategori-skapandet läste jag igenom texten utifrån undersökningsfrågorna.

1. Vad i upplägg och genomförande har bidragit till lärande och utveckling?
2. Vad har ledarna tagit med sig från eller lärt sig av programmet?
3. Hur påverkar och införlivas lärdomarna i organisationen?

Fokus under intervjuerna var personens uppfattningar om de tre övergripande frågeområdena. De kvalitativa skillnaderna och likheterna i materialet inom varje tema bildar de mönster ur vilka kategorierna skapades. Inom varje tema finns kategorier som representerar ett kvalitativt sätt att uppfatta lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram. Det är uppfattningar som har kategoriserats inte personer. När individers uppfattningar beskrivs

med kategorier betyder det att de framställs på en kollektiv nivå utan att kvantifieras och de skall ses som uttryck för olika dimensioner av samma företeelse. För varje kategori har jag jobbat med att tolka innehållet för att på så sätt få fram olika skiftningarna. I tolkningen har jag även återgått till ursprungsmaterialet för att få fatt i helheten och därmed se nyanserna i detaljerna. I bilaga 8 finns koncentrerade meningar som har bildat grunden för kategorierna.



Fjärde analysfasen – beskrivning av resultat

I analysen har jag med utgångspunkt i intervjupersonernas uttryckta uppfattningar använt transkribering, koncentrerat, kategorisering och tolkning för att undersöka materialet. I det fjärde steget presenterar jag resultaten för varje tema med kategorier och dess innehåll. Se nästföljande del i uppsatsen - *Presentation av resultat* - för en redogörelse av resultaten.

Presentation av resultat

En människa lär sig inte något hon inte förstår. Tyskt ordspråk

Studien undersöker och beskriver ledares uppfattningar om det personliga lärandet och utvecklingen i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram. Den övergripande strukturen i resultatbeskrivningen visas först i en tabell. Tabellen bildar sedan en visuell bild för varje tema och kategori för att du som läsare skall veta var du är i den följande utförligare resultatredogörelsen.

<i>Tema 1</i>			<i>Tema 2</i>			<i>Tema 3</i>	
Uppfattningar om ledarutvecklingsprogrammets genomförande			Uppfattningar om personligt lärande och professionell integrering			Tankar om påverkan och integration i organisationen	
<i>Kategori 1A</i>	<i>Kategori 1B</i>	<i>Kategori 1C</i>	<i>Kategori 2A</i>	<i>Kategori 2B</i>	<i>Kategori 2C</i>	<i>Kategori 3A</i>	<i>Kategori 3B</i>
Grundsyn och grundläggande uppbyggnad	Ledarutvecklingarna	Tillvägagångssätt i det gestaltbaserade lärandet	Anknytning till gestalt	Aspekter på personligt lärande och utveckling	Integrering och användbarhet som ledare	Vidareföring i organisationen	Reflektioner om satsningen på det skapande universitetet

Översikt 1. Resultatstruktur – teman och kategorier

Av utrymmesskäl tar jag bara med några få exempel av det som intervjupersonerna har uttryckt inom varje kategori – se bilaga 8 för en sammanställning av meningskategorier kopplade till intervjupersonernas uttryckta uppfattningar. När jag nedan använder exempel ur materialet från intervjupersonerna anges det med kursiv stil, ex *“Det var inget torrsim utan vi jobbade med de knutar som fanns både personligt och organisatoriskt”*.

Tema 1 – Uppfattningar om ledarutvecklingsprogrammets genomförande

Här presenterar jag utförligt de framträdande uppfattningarna om ledarutvecklingsprogrammets genomförande. De mönster som har blivit synliga är indelade i tre kategorier: grundsyn och grundläggande uppbyggnad, ledarutvecklarna samt tillvägagångssätt i det gestaltbaserade lärandet.

Kategori 1A – Grundsyn och grundläggande uppbyggnad

Det fanns en uttalad grundsyn kring ledarskap som innebar att man behöver lära känna sig själv för att kunna leda andra. Ledarskap utspelar sig på tre nivåer – personell, relationell och professionell nivå där *det personliga är kärnan*. Dessutom nämner en intervjuperson att *kommunikation är centralt* i ledarskap.

"För att kunna leda andra behöver man kunna leda sig själv."

"...olika nivåer – personlig, relationell och professionell."

I allmänhet menar intervjupersonerna att de *inte känner till gestaltterapi* i teorin. Det gestaltterapeutiska presenterades inte uttryckligen men efterhand kunde man förstå att ledarutvecklarna var gestaltterapeuter utifrån diskussionerna. En intervjuperson uttryckte rädsla för själva ordet terapi men säger också att metoden i programmet har fungerat ganska bra.

"Jag känner inte till gestaltterapi."

"Det presenterades inte som gestaltterapi men jag förstod senare att de var gestaltterapeuter och sökte själv information om gestaltterapi på Internet."

"Ordet gestaltterapi låter lite konstigt, man blir ju lite rädd för ordet terapi överhuvudtaget."

Varje utbildningsomgång i ledarutvecklingsprogrammet bestod av 18 deltagare. Programmet pågick 16 månader för varje omgång och det var uppdelat på fem internatbaserade utvecklingsseminarier om 3-4,5 dagar vardera. Mellan seminarierna fanns möjlighet att träffa en resursterapeut i enskilda samtal och även mötas i sexmannagrupper. Detta gav kontinuitet och uthållighet i ledarskapsträningen. Att programmet prioriterades och att man åkte iväg på *internat* var viktigt. Det gav närvaro, närhet och möjlighet till djupare personliga arbeten som kändes utvecklande. Det var också ett sätt att lära känna varandra.

"Internaten var viktiga... Man prioriterade detta."

"Vi samlades på internat och i synnerhet de långa var väldigt utvecklande."

Mellan träffarna på internat kunde man ha *enskilda samtal* med en resursterapeut. Detta erbjöds som en möjlighet för deltagarna och det byggde på frivillighet. Bland intervjupersonerna använde alla utom en denna möjlighet. De som gjorde det såg det som ett värdefullt stöd i att reflektera och fördjupa det per-

sonliga arbetet. En intervjuperson uttrycker saknad i fråga om ett sådant stöd idag nu när ledarutvecklingsprogrammet är avslutat.

"De enskilda samtalen med en PMI-konsult mellan gångerna var bra för att reflektera, förstå sig själv och fördjupa, och det saknar jag nu."

"Det var värdefullt med enskilda samtal."

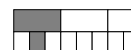
Alla deltagarna i varje utbildningsomgång ingick i **sexmannagrupper** som skulle samlas mellan seminarieträffarna. Omfattningen och karaktären på dessa träffar har varierat. För någon har det varit tryggt att träffas kontinuerligt i en sådan grupp för att kunna ta upp och diskutera olika saker. För någon annan har det varit en social samvaro som lett till att man har lärt känna varandra bättre. Det finns också grupper som inte har fungerat alls eller har bara varit i gång ett tag.

"I sexmannagruppen som har träffats mellan gångerna har vi kunnat diskutera olika saker och det har känts väldigt tryggt. Vi skall fortsätta att träffas även nu efter programmet".

"I vår smågrupp blev det en del socialt snack men en del allvar också och det har varit ett sätt att lära känna varandra."

"Sexmannagrupper mellan träffarna fungerade först bra men sämre på slutet."

Kategori 1B - Ledarutvecklarna



Det var fyra terapeuter/konsulter på varje 18-grupp men det varierade något mellan utbildningsomgångarna vem det var. Ledarutvecklarna uppfattas överlag som **känsliga, kompetenta och engagerade**. Någon intervjuperson uttryckte att de hade varierande skicklighet när det gällde fånga upp det som pågick under ytan och konfrontera med det. Någon tyckte att en av ledarutvecklarna var för **utmanande** och har också kunnat uttrycka det till den personen. Samtidigt har andra intervjupersoner uttalat att det var de ledarutvecklare som just upplevdes som utmanande som gav dem mest. Kritik gick att uttrycka och det bemöttes av ledarutvecklarna även om det egentligen inte förändrade något i praktiken. Någon uppfattade ledarutvecklarnas arbetsinsats som tidvis låg även fast de visade intresse. Men kommenterade också att de troligtvis arbetade en del i det tysta som inte var synligt. Ett tillfälle nämndes som deltagarna inte tyckte att ledarutvecklarna riktigt kunde hantera.

"Ledarutvecklarna var kompetenta och känsliga."

"Varierande skicklighet att fånga upp det som sker under ytan och konfrontera med det."

"Det har gett mig mer när ledarutvecklarna har varit tuffare och mer utmanande."

Intervjupersonerna har uppfattat ledarutvecklarna som **mestadels förtroendein- givande** och någon uttryckte det som att "de levde som de lärde". Man har litat på att ledarutvecklarna visste vad som hände. Förtroendet har också skapats

genom att man har fått möjlighet att prova saker där ledarutvecklarna har gett stöd kring gränserna för situationen. Någon menar att de inte lämnade någon situation utan att man hade fått säga sitt. Samtidigt finns det uppfattningar om att ledarutvecklarna ibland dröjde kvar för länge eller stoppade för tidigt. Det uttrycktes också att det fanns individer som inte hade lika stort förtroende för ledarutvecklarna men det gällde inte någon av intervjupersonerna själva.

"Ledarutvecklarna levde som de lärde och det gav hög tillit."

"Jag hade ganska stort förtroende för ledarna på det stora hela."

"Jag har litat på att de vet vad som händer."

Kategori 1C - Tillvägagångssätt i det gestaltbaserade lärandet



I början av programmet satte man upp *personliga målsättningar* som sedan *följdes upp* flera gånger under programmets gång. Någon nämner att det också har varit viktigt att väva ihop det organisatoriska, relationella och det personliga. Det där med SWOT-analyser (dvs. analysera styrkor, svagheter, möjligheter och hot) var tråkigare menade någon och det var det personliga som var väsentligt. Samma person uttrycker att man fick öppna sig personligen och också se när andra öppnade sig känslomässigt vilket berörde och skapade medkänsla och närhet. Någon av intervjupersonerna nämner att det blev väldigt personligt i övningarna. Det var främst det personliga som framhölls även i de fall det handlade om det relationella och det professionella. Någon menar att detta arbetssätt var nytt och uppfattades som bra eftersom det kom nära en själv. Samtidigt uttrycker någon att det fanns deltagare som tyckte att detta arbetssätt var för närgånget. Det var den *personliga upplevelsen* och *interaktionen* som fokuserades och som uppfattades som betydelsefull *inte de teoretiska förklaringarna*. Någon påpekar dock att man återkom till olika symboliska bilder och begrepp. Någon menar att kvalitén har varierat något mellan gångerna och någon annan pekar på att vissa allmänna samlingar var tråkiga.

"Det viktigaste var inblickarna i mitt personliga sätt att fungera och interaktionsträningen."

"Inte mycket teoretiserande – men man återkom till olika bilder, bl. a. isbergsteorin."

"Det personliga är basen även när det gäller det relationella eller det professionella och vad vi än gjorde handlade det om att förstå mig själv och att förstå andra."

Man har bland annat under programmet fått *öva medvetenhet* i nuet genom att "stanna upp och känna efter vad man känner just nu", träna på att vara mer närvarande, lyssna och se hur *kontakten* är samt att ta *ansvar* för processen i samtalet. Programmet har också haft närhet till verksamheten och man jobbade med att konkret *bemöta reella och relevanta problem*. En intervjuperson näm-

ner att de fick jobba med att testa olika sätt att bemöta medarbetare och diskutera olika situationer. Fokus var alltså både personlig och yrkesmässig. Man har inriktat sig på varje individ i förhållande till en uppgift, en frågeställning eller något ouppklarat mellan individer. Det gavs också återkommande personlig *feedback* som även nämns som en slags personlig bekräftelse.

"Vi jobbade mycket med att uppmärksamma kontakten – att vara mer närvarande i mötet och ta ansvar för processen."

"Det var viktigt att programmet hade närhet till verksamheten och att vi jobbade med reella problem."

"Feedback – om att lyssna och se"

Det är främst två arbetssätt som betonas av intervjupersonerna som har fungerat bra – *coaching och konfrontation*. Man jobbade en hel del med coaching i smågrupper där en person i taget var i fokus. Dessa arbeten startade ofta med någon slags personlig uppgift där man ritade eller skrev som sedan presenterades i en mindre grupp. Personen i fokus coachades av en annan person. En intervjuperson nämner att under den första längre träffen var ledarutvecklarna samtalsledare och sedan fick deltagarna även själva öva att vara coacher. Resterande deltagare var då aktiva som observatörer och fick öva att observera både innehållet och processen i samtalet. Konflikthantering här och nu genom konfrontation har också nämnts som ett arbetssätt som användes redan från första träffen. Det handlade om att någon hade något ouppklarat med någon annan och konfrontationer genomfördes då mellan de två personerna i mindre grupper. Att man har jobbat mycket med samma typ av smågruppsövningar har ibland uppfattats som tjatigt. Samtidigt uppfattas det som att denna *upprepnin*g ändå var fruktbar och ett sätt att verkligen kunna *inkorporera erfarenheterna*. Det uppfattades av någon som att det bidrog till *uthålligheten* i programmet.

"Jag tycker att uppgifterna där man ritade eller skrev och sedan delade in sig i grupper och fick höra vad andra tycker och fick coaching var väldigt givande."

"Väldigt bra med grupper där det var någon som skulle konfrontera en annan med någon 'unfinished business'."

"Allmänna samlingar var ibland tråkiga med småprat/bristande kontakt."

*"På slutet blev det lite upprepnin*g men det kunde väl behövas för nu sitter det mer i kroppen på något sätt."

Det har varit en balansakt mellan *stöd och utmaning* i ledarutvecklingsprogrammet. Att snabbt vara personlig och kanske framför allt när man inte riktigt känner någon uppfattades av en intervjuperson som jobbigt och utmanande men det fick också personen att känna sig stärkt. Att vända sig till någon och verkligen säga vad man tycker kan även det upplevas som utmanande och

samtidigt när man gör det kan det skapa närhet. För någon har det upplevts som givande med det utmanande men för andra har det varit mer uppslitande. För att kunna ta en utmaning behöver man känna sig tillräckligt bekväm. Ett sätt att skapa närhet och trygghet har varit att börja med övningar som hade frivillighet och låta var och en få öppna sig i mindre grupper. Ledarutvecklarna som personer nämns också som viktiga i trygghetskapandet.

"Innan jag lärde känna de andra var det jobbigt att vara i fokus personligt men jag kände mig också stärkt av det."

"Tufft att vända sig till någon och säga vad man egentligen tycker – men det gick ju också bra och var ett sätt att komma varandra närmare."

"Varje individ har fått tillfälle att öppna sitt hjärta i mindre grupper."

Eftersom arbetssättet var nytt för de flesta kunde det kännas *omtumlande* till en början och det uppfattades som *intensivt* hela tiden. Att jobba utifrån detta arbetssätt där man hela tiden på något sätt är engagerad personligen under flera långa dagar på internat är mycket kraftfullt.

"Första träffen var omtumlande men intressant eftersom man gick in djupt personligt."

"Intensivt var det hela tiden men i början var det också nytt – vad händer och vad är jag med och upplever?"

Översikt över resultat för tema 1



I tabellen ger jag en översikt över intervjupersonernas uppfattningar om ledarutvecklingsprogrammets genomförande.

Tema 1 - Uppfattningar om ledarutvecklingsprogrammets genomförande	
<p>Kategori 1A - Grundsyn och grundläggande uppbyggnad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det personliga och kommunikation är kärnan men gestaltterapi är okänd • Längre seminarier på internat, enskilda samtal och sexmannagrupper 	<p>Kategori 1C - Tillvägagångssätt i det gestaltbaserade lärandet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personlig målsättning som följdes upp • Personlig upplevelse och interaktion • Få teoretiska förklaringar men man återkom till vissa bilder och begrepp • Öva medvetenhet, kontakt och ansvar • Bemöta reella och relevanta problem • Feedback • Coachning och konfrontation • Upprepning för att inkorporera och uthållighet • Stöd och utmaning • Omtumlande och intensivt
<p>Kategori 1B - Ledarutvecklarna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oftast känsliga, kompetenta och engagerade men också utmanande • Mestadels förtroendeingivande 	

Översikt 2. Översikt över resultat för tema 1

Tema 2 – Uppfattningar om personligt lärande och professionell integrering



Här beskriver jag de framträdande uppfattningarna om personligt lärande, utveckling och professionell integration. De mönster som har blivit synliga visar jag utifrån tre kategorier: anknytning till gestalt, aspekter på personlig lärande och utveckling samt integrering och användbarhet som ledare.

Kategori 2A – Anknytning till gestalt



Även om intervjupersonerna uttrycker att de inte känner till gestaltterapi i teorin visar det sig att de har tagit till sig vissa typiska gestaltbegrepp. Ibland uttrycker de alltså lärdomar med gestaltstermer men känner inte till att de är just det. Andra gånger talar de om innebörden i ett begrepp utan att nämna själva termen. De begrepp som har stannat kvar är nära sammankopplade med individen. Man uttrycker att man har fått ökad *medvetenhet* om sig själv, *insikter* och *aha-upplevelser* som bygger på att varje person fick utgå från sig själva.

"Begrepp med personlig koppling har fastnat..."

"Har egentligen inte lärt mig utan det är en medvetenhet – en utveckling eller mognad."

"Jag tror att det viktigaste är att få aha-upplevelser om mig själv och förstå andra..."

Zoner är ett begrepp som inte har sagts uttryckligt men dess olika aspekter nämns. Någon vill förstå utifrån logiska *tankegångar* men tror nu också på intuition och spontanitet. Personen menar också att *känslolivet* blivit mer dynamiskt och att det går att benämna med ord även om modet ibland sviktar i känslouttrycket. Några tar upp att de har fått känna på känslan, till exempel en viss magkänsla, som finns där som kan vara knepig att klä i ord och svår att komma ut med. Någon annan har sen tidigare bra kontakt med sina känslor men har fått ett annat sätt att tänka när det gäller känslorna. Ytterligare en person har lärt sig att inse vad som händer inuti och hur viktiga känslorna är.

"Jag har börjat få dynamik i känslolivet och kan prata om känslorna men är medveten att jag inte alltid vågar visa dem."

"Att märka den fysiska magkänslan – en aha-upplevelse."

"Känslan fanns där men jag hade svårt att klä den i ord eller komma fram med den."

Det begrepp som oftast återkommer i olika sammanhang är *kontakt*. Kontakt beskrivs som något viktigt för att se när energin kommer och går. Det ses också som en förutsättning när man konfronterar någon annan eller ger feedback. När innebörden beskrivs återges olika tolkningar. Någon menar att kontakt betyder ärlighet, någon annan att det är konfrontation på djupet och ytterligare någon talar om att det handlar om att verkligen prata med varandra (inte förbi varandra). En uttryckte det som att det innebär att prata med folk. Det som man inom

gestaltterapi kallar för **kontaktmodifieringar** som projektion, konfluens och introjekt har uppfattats och uttryckts av någon.

"Ett bestående intryck är hur viktigt det är med kontakt."

"Att uppmärksamma kontakten – se när energin kommer och försvinner och ta ansvar för det."

"Konfluens – då är vi överens men har inte konfronterat den andra med en enda obehaglig sanning."

En term som har återkommit under programmet och som man har övat i praktiken är **Topdog-underdog**. Däremot är det inte helt klart att den tillhör gestaltteorin och innehållet beskrivs på olika sätt. En person säger att det är när man bär sin mask, dvs. motsatsen till kontaktskapande. En annan nämner att underdog:en vinner hela tiden. En tredje säger att termen kan vara svår att förstå.

"Vi tränade topdog-underdog men jag vet inte om det tillhör gestaltteorin."

"Icke-kontakt är när du har dina masker – ex Underdog och topdog-beteende är inte kontaktskapande."

Gränser nämns utifrån två perspektiv – antingen som en lärdom eller som en del av programmets ram. Någon säger sig ha lärt sig mer om sina egna gränser och frågar mer om andras gränser medan någon annan har blivit tydligare i att uttrycka sin egen gräns. När det gäller programmet i sig har det varit en plats där man har kunnat testa gränserna för sitt eget uttryck och agerande.

"Jag har blivit tydligare i min gräns och vågar säga nej där jag tidigare sa nja eller ja."

"Jag får testa gränserna lite istället för att kasta mig totalt i sjön på en gång."

Att ta **ansvar** är något som också nämns uttryckligen och man menar att det handlar om att själv ta ansvar för det som händer och inte anklaga andra eller klaga på själva situationen. Någon annan tar upp det här med ett ansvarsfullt språkbruk och talar om vikten av att uttrycka sig utifrån sig själv med jagbudskap istället för att prata i allmänna termer.

"Arbetat mycket med att inte anklaga andra utan gå tillbaka till mig själv och ta ansvar."

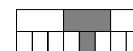
"Jag sa 'man' i början numer försöker jag ta ansvar genom att använda jagbudskap."

Oavslutade situationer och mönster – både gamla familjemönster och ouppklarade saker i organisationen – kan binda energi. Några menar att man har lärt sig att eftersom man inte kan göra om historien behöver man inte gräva i den. Istället kan man förstå den och ta ansvar för den **här och nu**. Någon annan har fått insikt i hur familjemönstret påverkar i relationen till en närstående person.

"Oavslutade situationer tar energi i organisationen – sympatiskt att det går att ta tag i dem här och nu."

"Det som gäller är här och nu, man behöver inte hålla på att gräva i det som var förr."

Kategori 2B – Aspekter på personligt lärande och utveckling



Det individuella lärandet som nämns är oftast knutet till personen själv och det rör sig om *självkänedom* och *självkänsla*. När det gäller självkänedom nämner flera att de har lärt känna sig själva med både möjligheter och begränsningar. Några menar också att de har blivit mer medvetna om egna beteenden, tankar och känslor. Vad gäller självkänsla menar vissa att de har blivit modigare, väljer det man vill göra och försöker ta mer personligt ansvar.

"Att se både mina möjligheter och begränsningar gör mig tryggare, och det gör att det är inte så farligt att misslyckas."

"Jag betyder något och det jag gör får konsekvenser."

"Jag har fått öva att uttrycka vad jag behöver – det är ok att behöva något som ledare."

Empati uttrycks genom att man kan se andra tydligare som människor och att det är viktigt med människan bakom rollen, orden och agerandet. Dessutom nämner någon att den egna öppenheten skapar medkänsla hos andra. Ytterligare en person talar om sin tilltro till medkänsla men att detta också medför en risk om man går in och tar över.

"Vi är alla människor...Människor är viktiga"

"När man tillåter sig att visa vad man känner får man större förståelse och medkänsla."

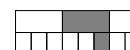
Kommunikations- och samarbetsförmåga är två områden som egentligen inte nämns uttryckligen men det går att finna dess mening bland uttalandena. Det kan handla om att ta initiativ, att uttrycka sina synpunkter och känslor, att kunna lyssna på andra och se andra, att stötta och samverka med andra, föra en dialog och utveckla relationer. Flera påpekar att de har blivit mer öppna och tydligare i sin framtoning. Några uttrycker att de är mer öppna för andra och tar in vad de har att säga. Någon intervjuperson tar upp att man behöver jobba med ett samtal. Det går inte bara att lägga över ansvaret på någon annan. Någon annan menar att det är viktigt att bekräfta andra och att det behövs så lite. Någon tar upp att man också kan ta emot stöd eftersom andra gilla att ge stöd.

"Jag kan inte förvänta mig att du skulle öppna dig om inte jag själv öppnar upp."

"Undvika att gå i försvar och ta in vad andra menar."

"Det är jätteviktigt att bekräfta andra människor i vardagen och det behövs så lite."

Kategori 2C – Integrering och användbarhet som ledare



Det är många ledare som delar erfarenheterna från ledarutvecklingsprogrammet. Någon menar att det går enkelt att benämna saker eftersom man delar en *gemensam referensram*. Det kan kännas tryggt på mötena. På större institutioner är det fler som har varit med och det underlättar kommunikationen.

"Flera personer delar erfarenheterna från ledarskapsprogrammet."

"Du kan benämna saker lätt med personerna som har gått programmet för vi har en gemensam referensram... Referensramen känns som en trygghet på mötena."

En intervjuperson påpekar att ledarna som har gått programmet har fått en **personlig trygghet i sin roll som ledare** vilket gör att man nu lättare vågar säga sin mening. Samtidigt behöver man öva så att man inte återgår till "vänlighet och bekvämlighet". **Kontaktförmågan** har ökat hos ledarna och någon uttrycker att det nu går att vara rakare och tydligare i kontakten med sina chefer och med andra som har gått i programmet. Någon annan menar att det går att komma personer nära – även de som har gått i andra grupper i programmet eftersom man har fått en **känslomässig beredskap**. Några påpekar att det har lett till ett ökat **personligt ansvarstagande** och man tar tag i uppkomna motsättningar. Någon nämner att det skulle kunna vara svårare att ta upp konflikter men menar att det ändå kan fungera när man känner och kan prata med varandra.

"Vi har blivit trygga i oss själva och i vår roll vilket gör att vi vågar uttrycka oss direkt och ta i stora frågor."

"...det är bra att se att det även går att komma personerna i de andra grupperna nära för att man är känslomässigt beredd."

Deltagarna har fått träna sig i att **upptäcka, klargöra och hantera aktuella problem** och det är viktigt att det nu går att prata om det som är. Bland ledare som har gått programmet har man blivit skickligare på att diskutera på ett mer givande och tagande sätt. Det går att samtala om de väsentliga frågorna och man lyssnar mer på varandra. En annan intervjuperson uttrycker att det har blivit en **ökad realism och förståelse** bland dem som har gått programmet samtidigt finns det en konkurrenssituation mellan institutioner. Personen nämner också att **mötena** har blivit mer **konstruktiva**, framför allt de egna ledningsgruppsmötena. Ytterligare en intervjuperson nämner att programmet har gett **beslutskraft**.

"Det finns nu en träning i organisationen att fokusera den aktuella frågan vilket har gett ett större ansvarstagande."

"Våra ledningsgruppsmöten är mer konstruktiva."

"Ledarutvecklingsprogrammet har skapat ansvarstagande, lyssnade kraft och beslutskraft."

Programmet har gjort att man har lärt känna varandra och skapat **personliga nätverk** som man inte tidigare har haft. Det finns en tacksamhet över att ha gått programmet för att man har fått lära känna sig själv och även lära känna varandra. Att man har lärt känna varandra är positivt och någon nämner att det borde ge bättre kontakt mellan olika delar på universitetet.

"Jag har fått ett utvidgat nätverk på universitetet."

"Kontakten borde ha förbättrats inom universitetet – själv har jag lärt känna personer väl som jag annars inte skulle ha känt."

Det **underlättar att använda lärdomarna** med dem som har gått programmet och informellt på tumanhand med andra. Några menar att det är viktigt att öva och prata om det för att hålla det vid liv. Någon uttrycker att det vore bra att fortsätta träffas i sexmannagrupperna för att på så sätt stötta varandra i det vidare arbetet. Någon intervjuperson efterfrågar enskilda samtal med en mentor som stöd. De **hinder för användningen** som man kan se är främst att bli för ensam, falla tillbaka i gamla mönster och inte skapa tillfällen där kommunikation kommer till stånd. Någon menar också att det inte går att köra någon frälsarstrategi för då är risken att andra motsätter sig. Att det finns ledare som inte har gått ses också av någon som en svårighet. Att **integrera lärdomar tar tid**. Någon uttrycker det som att det tar ytterligare tid att få insikterna att sjunka in och att handla därefter. Personen tillägger att mycket sätts igång men att det är en hel del eget arbete också. Någon annan nämner att man inte kan förvänta sig stora förändringar och att även små steg är värdefulla.

"Det är inte många som har gått här men med chefen har det blivit en annan dialog på tumanhand."

"Det är lätt att falla in i invanda mönster och man behöver träna i grupperna."

"Jag tror att det tar längre tid att få handling och att insikterna skall sjunka in."

Översikt över resultat för tema 2

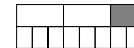


I tabellen ger jag en översikt över intervjupersonernas uppfattningar om personligt lärande och professionell integrering.

Tema 2 – Uppfattningar om personligt lärande och professionell integrering	
Kategori 2A - Anknytning till gestalt <ul style="list-style-type: none">• Medvetenhet, aha-upplevelse och insikt• Zoner – tanke, kropp och känslor• Kontakt och kontaktmodifieringar• Topdog-underdog• Gränser och ansvar• Oavslutade situationer och mönster kan hanteras här och nu	Kategori 2C – Integrering och användbarhet som ledare <ul style="list-style-type: none">• Gemensam referensram• Personlig trygghet och personligt ansvar som ledare• Kontaktförmåga och känslomässig beredskap• Förmåga att upptäcka, klargöra och hantera aktuella problem• Konstruktiv realism på möten och beslutskraft• Personliga nätverk• Omständigheter som underlättar och hindrar användningen av det ledarna har lärt sig• Integrera lärdomar tar tid
Kategori 2B - Aspekter på personligt lärande och utveckling <ul style="list-style-type: none">• Självkännedom och självkänsla• Empati• Kommunikations- och samarbetsförmåga	

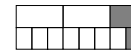
Översikt 3. Översikt över resultat för tema 2

Tema 3 – Tankar om påverkan och integration i organisationen



Här beskriver jag de betydande uppfattningarna om påverkan och integration i organisationen. Mönstren presenteras i två kategorier: vidareföring i organisationen och reflektioner om satsningen på det skapande universitetet.

Kategori 3A – Vidareföring i organisationen



De *ledare* som har gått programmet ses *som förebilder* för att föra ut lärandet i organisationen. Det handlar om att som ledare själv vara tydlig och känslomässigt öppen så att det sprider sig till medarbetarna. Någon uttrycker det som att det man gör är viktigare än det man säger. Någon annan menar att medarbetare har märkt ett förändrat beteende hos ledare och att det ibland har gått väl fort.

"Var och en som har gått programmet är någon slags kondensationskärna för att föra ut det på universitetet ända till studenterna."

"Om jag är tydligare så sprider det sig till medarbetarna."

"Att vara exempel som chef – det jag gör är viktigare än det jag säger."

Några nämner att det har skett en *utveckling gentemot medarbetarna*. Vissa menar att det har blivit ett öppnare diskussionsklimat på samlingar med medarbetarna och man har närmat sig varandra genom diskussioner i grupper som visat sig vara positivt. Man är inte säker att det är en följd av ledarutvecklingsprogrammet. Några intervjupersoner nämner att de har blivit ärligare och öppnare mot sina medarbetare. Samtidigt säger de att det är viktigt att ta ansvar och vara försiktig eftersom alla inte är vana med en ärlig dialog. Någon ser sig nu mer intresserad av människan i medarbetarsamtalen och ställer därför andra frågor. En intervjuperson nämner att vissa saker är så personliga så de behöver skötas på en personlig nivå och som ledare erbjuder man stöd inte påtryckning. Någon menar att som ledare ställer man nu större krav på medarbetarna. Några pratar också om att det är viktigt att ha med sig lärdomarna i alla samtal.

"På upptaktsdagarna försökte vi närma oss varandra genom diskussioner i grupper och det var väldigt positivt."

"I medarbetarsamtalen ställer jag andra frågor och är mer intresserad av den andra människan."

"Öppenhet med ansvar mot medarbetare."

Några av intervjupersonerna nämner olika *förslag på metodöverföring* som skulle kunna införas i organisationen. Förslagen är inspirerade av arbetssättet i programmet. Någon menar att det går att vara coach i rollen som ledare gentemot sina medarbetare. Samma person är osäker på om det går att föra över något från programmets arbetssätt i jobbet med forskningsfrågor. En annan person menar att SWOT-analyser går att använda i andra situationer. Ytterligare en

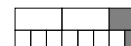
person undrar om man inte skulle ha en agenda på mötena som adresserar processen på motsvarande sätt som för innehållet. Sexmannagrupperna behöver fortsätta träffas så att man har fortsatt stöd i varandra. I konstellationer där ledare möts behöver man använda det man lärt sig för att inte glömma bort.

"Kanske behöver vi i våra möten en agenda för processen på samma sätt som för innehållet."

"Kontinuerlig coaching i etablerade smågrupper för att lära och hjälpa varandra."

"Jag skulle vilja ha en mentor – typ som de enskilda samtalen under programmet."

Kategori 3B - Reflektioner om satsningen på det skapande universitetet



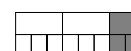
Några nämner att det finns en *stor potential* med de *mänskliga mötena*, *erfarenhetsutbytet* och *tvärvetenskapligheten* på universitetet och att ledarutvecklingsprogrammet är en förutsättning för detta. Någon poängterar att det är en långsiktig satsning och tror att trygga individer som känner sig sedda skapar bra kurser. På några håll menar man att det skapande universitetet har fallit i god jord och man talar om ett *engagemang för utvecklingsarbetet*. Samtidigt som det är mycket kreativitet på gång så *berör det inte alla* ännu och vissa medarbetare skulle nog inte ens veta vad det skapande universitetet är för något. Någon menar att tankarna är goda men det *behövs mer konkret arbete* på institutionerna. Någon annan säger sig inte vara övertygad om att det skapande universitetet är rätt och pekar också på att det finns *motstånd mot dess införande*. Materialet pekar även på att det finns *andra faktorer som påverkar* utvecklingen inom universitetet, t ex ekonomi, kultur och struktur.

"Stort engagemang för utvecklingsarbetet på institutionen men långt kvar."

"Skeptiskt till hur man skall implementera det skapande universitetet."

"Det måste också finnas en diskussion om hur man värderar de humanistiska värdena på ett tekniskt universitet rent konkret."

Översikt för tema 3



I tabellen ger jag en översikt över intervjupersonernas tankar om påverkan och integration i organisationen.

Tema 3 - Tankar om påverkan och integrering i organisationen	
Kategori 3A - Vidareföring i organisationen <ul style="list-style-type: none"> • Ledare som förebilder • Utveckling gentemot medarbetare • Metodöverföring • Möjligheter och hinder för spridning 	Kategori 3B - Reflektioner om satsningen på det skapande universitetet <ul style="list-style-type: none"> • Stor potential med mänskliga möten, erfarenhetsutbyte och tvärvetenskaplighet • Engagemang men det berör inte alla • Motstånd mot införandet • Andra faktorer som påverkar

Översikt 4. Översikt över resultat för tema 3

Samlad resultatöversikt



Resultatet har presenterats och beskrivits som intervjupersonernas uppfattningar av ett personligt lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram. Det handlar om olika sätt att se hur genomförandet har bidragit till lärande och utveckling, vad personerna har tagit med eller lärt sig personellt, relationellt och professionellt samt hur lärdomarna påverkar och integreras i organisationen. Erhållna teman med kategorier och summerat innehåll visas i nedanstående översikt i tabellform.

Tema 1 - Uppfattningar om ledarutvecklingsprogrammets genomförande	
Kategori 1A - Grundsyn och grundläggande uppbyggnad <ul style="list-style-type: none"> • Det personliga och kommunikation är kärnan men gestaltterapi är okänd • Längre seminarier på internat, enskilda samtal och sexmannagrupper 	Kategori 1C - Tillvägagångssätt i det gestaltbaserade lärandet <ul style="list-style-type: none"> • Personlig målsättning som följdes upp • Personlig upplevelse och interaktion • Få teoretiska förklaringar • Övning i medvetenhet, kontakt och ansvar • Bemöta reella och relevanta problem • Feedback • Coachning och konfrontation • Upprepning för att inkorporera och uthållighet • Stöd och utmaning • Omtumlande och intensivt
Kategori 1B - Ledarutvecklarna <ul style="list-style-type: none"> • Oftast känsliga, kompetenta och engagerade men också utmanande • Mestadels förtroendeingivande 	
Tema 2 – Uppfattningar om personligt lärande och professionell integrering	
Kategori 2A - Anknytning till gestalt <ul style="list-style-type: none"> • Medvetenhet, aha-upplevelse och insikt • Zoner – tanke, kropp och känslor • Kontakt och kontaktmodifieringar • Topdog-underdog • Gränser och ansvar • Oavslutade situationer och mönster kan hanteras här och nu 	Kategori 2C – Integrering och användbarhet som ledare <ul style="list-style-type: none"> • Gemensam referensram • Personlig trygghet och personligt ansvar som ledare • Kontaktförmåga och känslomässig beredskap • Förmåga att upptäcka, klargöra och hantera aktuella problem • Konstruktiv realism på möten och beslutskraft • Personliga nätverk • Omständigheter som underlättar och hindrar tillämpningen • Integrera lärdomar tar tid
Kategori 2B - Aspekter på personligt lärande och utveckling <ul style="list-style-type: none"> • Självkännedom och självkänsla • Empati • Kommunikations- och samarbetsförmåga 	
Tema 3 - Tankar om påverkan och integrering i organisationen	
Kategori 3A - Vidareföring i organisationen <ul style="list-style-type: none"> • Ledare som förebilder • Utveckling gentemot medarbetare • Metodöverföring • Möjligheter och hinder för spridning 	Kategori 3B - Reflektioner om satsningen på det skapande universitetet <ul style="list-style-type: none"> • Stor potential med mänskliga möten, erfarenhetsutbyte och tvärvetenskaplighet • Engagemang men det berör inte alla • Motstånd mot införandet • Andra faktorer som påverkar

Översikt 5. Samlad resultatöversikt för tema 1, 2 och 3.

Diskussion och slutsatser

Det som är ytterligt fullbordat har alljämt kvar hela sin framtid att fullborda. LAOTSE: Tao Teh Ching

I denna del drar jag slutsatser och diskuterar resultatet utifrån de frågeställningar som bildade utgångspunkt i arbetet. Jag beskriver också undersökningens möjliga teoretiska och praktiska bidrag samt ger förslag på framtida forskningsområden. Slutligen reflekterar jag kort över uppsatsarbetet.

Lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram

Först återknyter jag till mina undersökningsfrågor och ger svar på dem utifrån centrala delar i resultatbeskrivningen. Jag diskuterar också kopplingar till teori för att se om och hur resultatet hänger ihop med de tre teoretiska perspektiv som jag tidigare har presenterat. Syftet med den här undersökningen har varit att beskriva ledares uppfattningar om hur ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram kan bidra till personligt lärande och utveckling samt dess integrering i organisationen. Jag har betonat tre frågeställningar ur det övergripande syftet som här nedan bildar ram för slutsatser och diskussion av resultat.

Vad i ledarutvecklingsprogrammets upplägg och genomförande har bidragit till lärande och utveckling?

Slutsats 1 - Uthållighet, närvaro i internatbaserade seminarier, stöd i sexmannagrupper och fördjupning i enskilda samtal är bidragande faktorer till lärande och utveckling

Uthålligheten och närvaron i ledarutvecklingsprogrammet har varit en bidragande faktor till lärandet. Dels handlar det om att man återupprepade gånger under en längre tidsperiod har träffats på internatbaserade seminarier. Dels rör det sig om att man har använt sig av en upprepad personligt berörande och interaktiv metod som har uppfattats som utvecklande och intensiv. För de personer som har valt att träffa en resursterapeut i enskilda samtal har det varit ett sätt att fördjupa sitt lärande. Att träffas i sexmannagrupper har setts som ett stöd i utvecklingsprocessen i de fall det har fungerat. För andra har det varit ett sätt att stärka det personliga nätverket. För mig framstår det som betydelsefullt för lärandet att det sker återkommande över tid och att man använder olika former men ändå utgår från samma förhållningssätt.

Slutsats 2 - Ledarutvecklarnas gestaltterapeutiska hållning har medverkat till lärandet

En annan viktig medverkande faktor i lärandet har varit ledarutvecklarnas engagemang, känslighet och kompetens. Så här i efterhand är intervjupersonerna övervägande nöjda med hur ledarutvecklarna har hanterat olika situationer.

Det förefaller som det har varit en avvägning mellan stöd och utmaning som har fungerat olika bra för olika individers behov av stabilitet och utveckling. Jag vill här återknyta till Moxnes (1984) som menar att olika personer har olika behov av trygghet för att kunna våga utforska och prova det okända. Därför behöver man balans mellan utmaning och stöd som är beroende av vilken person man möter. Jag vill även återkoppla till Nevis (1987) som beskriver olika förmågor i ett gestaltiskt förhållningssätt som jag menar i varierande grad har visat sig. Jag tänker då på att vara närvarande och engagerad, att fånga upp det som pågår i stunden, att möta upp där deltagarna befinner sig, att vara stödjande och utmanande och att hantera gränser. Detta förhållningssätt verkar ha passat de flesta - men inte alla - och det ses som bidragande i lärandet.

Slutsats 3 - Den tydliga inriktningen på personlig upplevelse, interaktion och konkreta situationer har varit till nytta i lärprocessen

Lärprocessen har oftast utgått från en konkret personlig upplevelse med närhet till egna känslor. Regelbundet har man fått stanna upp och känna efter vad man känner i stunden och uttrycka det. Att skapa medvetenhet i upplevelsen av det som är "här och nu" är enligt Joyce och Sills (2001) grundläggande i ett gestaltbaserat lärande. Avsikten är att öppna upp för en medvetenhet kring de tre kontaktzonerna som alla samverkar i upplevelsen av en situation (Hostrup, 2003). Det finns uttryck kring det känslomässiga och kroppsliga i lärandet men jag märker att det kroppsliga inte betonas - varken i resultatet eller i teorin. I ledarutvecklingsprogrammet har man också haft möjlighet att i dialog ge feedback och reflektera med andra i mindre grupper. Många uttrycker att det har fått öva utifrån konkreta och relevanta situationer kopplat till verksamheten. Ibland har också teoretiska begrepp och bilder förklarats men det har varit mindre framträdande. Sammantaget menar jag att detta stämmer med Kolbs (1984) tankar om att det är den sinnesupplevda inre och yttre verkligheten som bidrar till en djupare och rikare erfarenhet som ligger till grund för den tänkta förståelsen. Perls (1969) betonar övning och upplevelse med uppmärksamhet på sinnen, kropp och känslor. Däremot är begreppsbildning något underordnad för Perls men inte betydelselös. Jag vill också föra in Sandberg och Targama (1998) som menar att upplevelsen förstärks av dialog och känslomässig laddning samt framhåller att förståelsen fördjupas med en färgstark symbolisk representation som fångar innebörden bildligt. Jag undrar om den gestaltbaserade lärprocessen skulle kunna stärkas ytterligare om man införde mer symbolisk representation för att beskriva skeenden och upplevelser.

Slutsats 4 – Det har varit centralt i lärandet att återkommande öva coachning och konfrontation i små grupper för att uppmärksamma kontakt och kvalitet i relationer

Det är två arbetssätt som har blivit framträdande: coachning med en person i fokus och konfrontation mellan två personer. Båda arbetssätten har genomförts i mindre grupper. Intervjupersonerna menar att de har fått komma till tals där någon har lyssnat. Man har fått pröva sin kunskaper i olika situationer och träna den modiga sidan hos sig själv. Man har också fått öva sig i att leda samtal och fokusera på processen inte bara innehållet. De som inte har varit direkt involverade i ett arbete har fungerat som observatörer. Arbetssättet har gett utrymme för att iaktta *kontakt* och *kvalitet i relationen*. Kontakt är enligt Koernich och Herman (1977) en väsentlig del av det gestaltterapeutiska lärandet som betyder att personerna verkligen hör, ser och upplever varandra i nuet samtidigt som man även märker det som försiggår inombords. Jag vill också nämna Juul & Jensen (2003) som menar att ledare behöver stärka sin förståelse för samspel mellan människor och se både innehållet och processen så att man kan ta ansvar för kvaliteten i relationer. Både kontakt och kvalitet i relationer är något som jag menar att man behöver uppmärksamma kontinuerligt och arbeta med som ledare. Jag kan också se kopplingar till Perls arbete med en individ i taget inför en grupp - kallat "Heta stolen" (Feder & Ronall, 1994). Det går att se att man har använt sig av konfrontation mellan individer för att bena upp motsättningar som Lars Norberg (1986) menar är ett sätt att hantera konflikter i grupp.

Vad har ledarna tagit med sig eller lärt sig av ledarutvecklingsprogrammet?

Slutsats 1 - Ledarna har utvecklats som personer i rollen som ledare – ökad medvetenhet, trygghet, tydlighet, känslomässig beredskap och medkänsla

Intervjupersonerna har tagit med sig såväl personliga som professionella lärdomar från ledarutvecklingsprogrammet där det personliga har varit kärnan. Någon vill kalla det som man tar med sig efter det gestaltbaserade ledarutvecklingsprogrammet för personlig utveckling eller mognad istället för ett lärande. Intervjupersonerna talar om att de har fått ökad medvetenhet om sig själva och en ökad medkänsla för andra eftersom man har sett andra öppna sig. De uttrycker också att de har fått en större trygghet, tydlighet och känslomässig beredskap som ledare. Aha-upplevelserna kring hur man själv är som person, hur man reagerar och gör i olika situationer har även kopplats samman med gamla familjemönster. Nilsson (1998) menar att personlig utveckling delvis handlar om att medvetet välja att upphöra med gamla beteendemönster som inte längre är användbara. Jag vill också återknyta till Steinberg (1978) som anser att per-

sonlig utveckling innebär självkänedom, emotionell och intellektuell medvetenhet samt medvetenhet om sina sinnen och sin kropp. Här finns också en tydlig koppling till ett gestaltterapeutiskt synsätt där målet är mognad och man jobbar med att gradvis medvetandegöra och mobilisera personens inre resurser (Perls, 1969). Intervjupersonerna uttrycker tydligt att de har lärt känna sig själva bättre och fått större medvetenhet när det gäller känslor, hur man tänker och agerar. Samtidigt vill jag kommentera men inte närmare gå in på att jag ser att lärdomarna har införlivats på olika sätt och i olika grad som säkert beror på olika faktorer. Moxnes (1984) tar bland annat upp vilja, självbild, förmåga att hantera ångest och ålder som faktorer som kan påverka det individuella lärandet.

Slutsats 2 - I samspelet mellan ledare har man stöd i den gemensamma referensramen och relationerna mellan ledare präglas av mer öppenhet, ansvarstagande och realism.

Flera ledare delar lärdomarna från ledarutvecklingsprogrammet. På större institutioner är det fler som har varit med och det underlättar i kommunikationen. Det är lätt att benämna frågor eftersom man delar en gemensam referensram som kan kännas tryggt på mötena. Här vill jag återknyta till Moxnes (1984) som anser att det är främjar lärandet på mellanmännisklig nivå om det finns ett tryggt klimat där man delar en gemensam referensram kring dialogen och samarbetet.

Det har också blivit ett större ansvarstagande i relationer mellan ledare – och även mot medarbetare – och man upplever en större beslutskraft. Det finns en ny realism i diskussionerna på möten och man kan fokusera på det som är aktuellt. Samtidigt råder en konkurrenssituation mellan de olika institutionerna som påverkar diskussionsklimatet. Här ansluter jag till Koernich och Herman (1977) som menar att avsikten med gestaltbaserad ledarutveckling är att främja medvetenheten om sig själv och öka realismen i mellanmänniskliga relationer. Författarna menar att individer och organisationer har nytta av mer autentiska relationerna eftersom man då kan koncentrera sin kraft på det som är väsentligt.

Slutsats 3 - Utveckling tar tid och är man för ensam eller inte övar det man har lärt sig är det lätt att falla tillbaka i gamla invanda mönster.

Det finns en risk att inte kunna hålla kvar vid lärdomarna om man blir för ensam och det inte finns situationer där utvecklingen kan fortleva utan att man istället faller tillbaka i gamla mönster. Moxnes (1984) menar att det är i gruppen som lärande verkligen kan komma till stånd. Samtidigt är det hämmande för utvecklingens fortlevnad om man inte kan spegla det man har lärt sig med någon annan. Här kan man också göra en koppling till Lewins fältteori (Granberg och Ohlsson, 2000) som innebär att ens agerande styrs av det psykologiska fäl-

tet som innefattar både inre och yttre krafter. Jag kan se att det blir viktigt att skapa tillfälle och utrymme där lärdomarna kan tas tillvara.

Slutsats 4 - Ledarna har lärt känna varandra och byggt upp ett personligt kontaktnät.

Ledarutvecklingsprogrammet har gjort att man har lärt känna varandra väl och att man har fått ett utökat nätverk som man annars inte skulle ha haft. Denna närhet till varandra ses som en förutsättning för att underlätta kommunikationen inom universitetet och även kunna arbeta mer öppet med varandra och mellan olika institutioner. Moxnes (1984) menar att det är i ett mer öppet klimat som lärande och utveckling verkligen stimuleras. Detta håller jag med om och samtidigt kan jag se att det finns en risk i att personer som inte har gått i ledarutvecklingsprogrammet hamnar utanför vilket kan motverka utvecklingen.

Hur påverkar och införlivas lärdomarna i organisationen?

Slutsats 1 - Ledarna ses som ambassadörer för ett öppet, ärligt och personligt bemötande och skall vidareföra det till medarbetare.

För att införliva lärdomarna och utvecklingen i organisationen tillämpas någon slags organisk spridning. Man menar att det är ledarna som skall föra det vidare genom att själva agera mer öppet, ärligt och personligt. Här har man sett att det fungerar i utvecklingssamtal och i informella samtal på tumanhand med medarbetare. Samtidigt finns det ledare som också försökt med mer dialog och öppenhet på större samlingar eller på personalmöten. Detta kan mottas på olika sätt beroende på vilken organisationsmiljö man befinner sig i. Tankarna förs även här till Moxnes (1984) syn på mellanmänskliga hinder för utveckling. Värt att notera är att ledarna skall fungera som förebilder utan ett egentligt fortlöpande och organiserat stöd för detta även om några har gett olika förslag på hur metodöverföring skulle kunna se ut.

Slutsats 2 - Idéerna om det skapande universitetet behöver konkretiseras och det finns engagemang men också motstånd och andra faktorer som påverkar i utvecklingen.

Det finns stor kraft i de mänskliga mötena, erfarenhetsutbytet och tvärveten-skapligheten som man vill vidareutveckla på universitetet. Flera nämner att ledarutvecklingsprogrammet har varit en förutsättning för att detta skulle kunna bli möjligt. På vissa håll talar man om ett tydligt engagemang för utvecklingsarbetet men menar samtidigt att det är långt kvar tills att det är infört i organisationen. Man ser ett behov av mer konkret och organiserat arbete ute på institutionerna. Det finns också ett motstånd mot det skapande universitetet och andra faktorer – exempelvis ekonomi, kultur och struktur – som påverkar

utvecklingen. Organisationsutveckling behöver ske på flera nivåer samtidigt för att få fullt genomslag i organisationen (Maltén, 2000). Ledarutvecklingsprogrammet är ett led i utvecklingen som jag anser har haft effekt på individuell och mellanmänsklig nivå för framförallt ledarna vilket förstås är en god grund för utvecklingsarbetet. Därtill behöver man som Moxnes (1984) framhåller även undersöka vad som bidrar och hämmar utvecklingen på organisatorisk nivå. Och även här behövs balans mellan stabilitet och utveckling.

Samlade slutsatser

Slutsatserna har här samlats i en översikt.

Vad i programmets upplägg och genomförande har bidragit till lärande och utveckling?

1. Uthållighet, närvaro i internatbaserade seminarier, stöd i sexmannagrupper och fördjupning i enskilda samtal är bidragande faktorer till lärande och utveckling
2. Ledarutvecklarnas gestaltterapeutiska hållning har medverkat till lärandet
3. Den tydliga inriktningen på personlig upplevelse, interaktion och konkreta situationer har varit till nytta i läroprocessen
4. Det har varit centralt i lärandet att återkommande öva coachning och konfrontation i små grupper för att uppmärksamma kontakt och kvalitet i relationer

Vad har ledarna tagit med sig från eller lärt sig av ledarutvecklingsprogrammet?

1. Ledarna har utvecklats som personer i rollen som ledare – ökad medvetenhet, trygghet, tydlighet, känslomässig beredskap och medkänsla
2. I samspelet mellan ledare har man stöd i den gemensamma referensramen och relationerna mellan ledare präglas av mer öppenhet, ansvarstagande och realism.
3. Utveckling tar tid och är man för ensam eller inte övar det man har lärt sig är det lätt att falla tillbaka i gamla invanda mönster.
4. Ledarna har lärt känna varandra väl och byggt upp ett personligt kontaktnät.

Hur påverkar och införlivas lärdomarna i organisationen?

1. Ledarna ses som ambassadörer för ett öppet, ärligt och personligt bemötande och skall genom sitt sätt att vara vidareföra det till medarbetare.
2. Idéerna om det skapande universitetet behöver konkretiseras och det finns engagemang men också motstånd och andra faktorer som påverkar i utvecklingen.

Översikt 6. Samlade slutsatser

Undersökningens bidrag

Så vitt jag kan bedöma kan resultatet av den här undersökningen användas i praktiken av gestaltterapeuter och gestaltkonsulter som utvecklar och leder gestaltbaserade utvecklingsprogram. Men självklart är det även intressant för andra terapeuter och konsulter som leder liknande utvecklingsprogram. Resultatet kan också vara intressant för personer som skall delta i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram eller i personlig utveckling. Det är även tänkvärt för ledare som funderar på att integrera ett personligt och mellan-

mänskligt lärande i arbetslivet. Det kan också vara av intresse för organisationer som står inför en större förändringsprocess och är i behov av ledarutveckling.

Uppsatsens teoretiska bidrag är den sammankoppling som jag har gjort mellan Kolbs erfarenhetsbaserade lärande, Perls uppfattning om lärande samt Sandberg och Targamas syn på mänsklig förståelse. Dessutom kan jag se ett bidrag när det gäller att sammanföra gestaltterapi och ledarutveckling för att klargöra hur en gestaltbaserad utvecklingsprocess kan medverka till lärande för ledare.

Förslag till fortsatt utforskning

Med redan insamlat material kan man närmare analysera hur organisationen har påverkats av ledarutvecklingsprogrammet. Samtidigt är det nog mer intressant att komplettera detta material med ytterligare material från ledarnas *medarbetare* för att även få deras perspektiv på effekterna av ledarutvecklingen. En annan undran som har väckts hos mig under undersökningen är hur man efter en sådan här kraftansamling och satsning på gestaltbaserad ledarutveckling kan behålla och vidareutveckla det lärande och den utveckling som har växt fram. Samtidigt ser jag att utvecklingen också leder till motstånd och det skulle vara intressant att undersöka motståndet och vad man kan göra för att möta det. Dessutom skulle det också gå att analysera materialet mer ingående kring hur det personliga lärandet har integrerats och jämföra mellan personerna. Man skulle då kunna se hur olika personer lär - exempelvis utifrån modellen för erfarenhetsbaserat lärande. I samband med det skulle det även vara intressant att utforska den kroppsliga dimensionen i lärandet.

Slutkommentar

Den här uppsatsen startade med något som verkligen väckte min spontana nyfikenhet. Jag undrade hur individer uppfattade gestaltbaserat lärande och vad i det gestaltiska förhållningssättet som bidrog till detta. Det var verkligheten jag ville utgå ifrån och sedan sätta in det i ett teoretiskt sammanhang. Ibland har det varit mödosamt, ibland inspirerande och medryckande. Nu har jag gått ett varv med den här frågan och verkligen fördjupat den egna förståelsen för den.

*We shall not cease from exploration
and the end of all our exploring
will be to arrive where we started
and know the place for the first time*

TS Eliot, Four Quartets

Figur- och översiktsförteckning

FIGUR 1.	FÖRENKLAD KONTAKTCYKEL – INSPIRERAD AV JOYCE & SILLS (2001)	8
FIGUR 2.	SAMMANFATTANDE BILD ÖVER GESTALTERAPI - TEORI, METODIK OCH TEKNIKER	12
FIGUR 3.	KOLBS MODELL FÖR ERFARENHETSBASERAT LÄRANDE (KOLB 1984:42).....	13
FIGUR 4.	ERFARENHETSBASERAT LÄRANDE FÖR UTVECKLING AV MÄNSKLIG KOMPETENS INSPIRERAD AV KOLB (1984), SANDBERG & TARGAMA (1998) SAMT PERLS (1969).....	15
FIGUR 5.	FÖRÄNDRINGSMODELL ENLIGT GORPE (MALTÉN, 2000:201)	16
FIGUR 6.	LEDARUTVECKLING I ETT SAMMANHANG INSPIRERAD AV NILSSON (1998), MALTÉN (2000) OCH MOXNES (1984).	19
FIGUR 7.	ANALYSFASER	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
ÖVERSIKT 1.	RESULTATSTRUKTUR – TEMAN OCH KATEGORIER.....	29
ÖVERSIKT 2.	ÖVERSIKT ÖVER RESULTAT FÖR TEMA 1	34
ÖVERSIKT 3.	ÖVERSIKT ÖVER RESULTAT FÖR TEMA 2.....	39
ÖVERSIKT 4.	ÖVERSIKT ÖVER RESULTAT FÖR TEMA 3.....	41
ÖVERSIKT 5.	SAMLAD RESULTATÖVERSIKT FÖR TEMA 1, 2 OCH 3.....	42
ÖVERSIKT 6.	SAMLADE SLUTSATSER	48

Käll- och litteraturförteckning

- Alvesson M. & Sköldberg K. (1994) **Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod**. Studentlitteratur. Lund. Sverige.
- Armelius B-Å & Armelius K. (1985) **Psykoterapiforskning – en introduktion**. Rabén & Sjögren. Sverige.
- Becker C. S. (1992) **Living and relating**. Sage Publications. USA.
- Carlshamre S. et al. (1998) **Filosofiska frågor – äventyr i tankens värld**. Sveriges Utbildningsradios förlag. Sverige.
- Carlsson G. (1998) **Livet tar gestalt. En personlig beskrivning av gestaltterapiens teori och praktiska tillämpning**. 3:e utgåvan. Promano. Göteborg. Sverige
- Chalmers A. F. (1999) **What is this thing called science**. 3rd edition. Open University Press. USA.
- DiBella A. & Nevis E. (1998) **How Organizations Learn – An integrated strategy for building learning capability**. Jossey-Bass Publishers. USA.
- Egidius H. (1994) **Natur och Kulturs Psykologi Lexikon**. Natur och Kultur. Sverige.
- Enquist A. (1996) **Om konsten att samtala**. 3^{de} upplagan. Prisma. Sverige.
- Ely M. mfl. (1993) **Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar**. Studentlitteratur. Lund. Sverige.
- Feder B. & Ronall R. (ed.) (1994) **Beyond the Hot Seat: Gestalt Approaches to Group**. Beefeeder Press. USA.
- Frager R. & Fadiman J. (1998) **Personality & Personal growth**. 4th edition. Longman. USA
- Fransson A. (2002) **Ledarutveckling - ett styrinstrument? - insatser för chefs- och ledarutveckling vid universitet och högskolor 2000-2001**. Högskoleverkets rapportserie. Stockholm. Sverige.
- Glumoff K. (2001) **Individuell chefshandledning på gestaltterapeutisk grund – en effektstudie**. Mastersuppsats i gestaltpsykoterapi. Gestalt Akademin i Skandinavien, Sverige och Derby University, England.
- Gorpe (1974) **Organisationsförändringar och organisationsutveckling**. I Rohlin, L (red.). Organisationsutveckling. Gleerup. Lund. Sverige.

- Granberg O. & Ohlsson J. (2000) **Från lärandets loopar till lärande organisationer**. Studentlitteratur. Sverige.
- Herman S. & Koernich M. (1977) **Authentic Management - A gestalt orientation to organizations and their development**. Addison-Wesley Publishing Company. USA.
- Hostrup H. (2002) **Gestalterapi - en introduktion till grundbegreppen**. Bokförlaget Mareld. Stockholm. Sverige.
- Hycners R. (1993) **Between person and person: toward a dialogical psychotherapy**. The Gestalt Journal Press. USA.
- Hård af Segerstad H., Klasson A. & Tebelius U. (1996) **Vuxenpedagogik - att iscensätta vuxnas lärande**. Studentlitteratur. Lund. Sverige.
- Joyce P. & Sills C. (2001) **Skills in Gestalt Counselling & Psychotherapy** Sage Publications. England.
- Juul J. & Jensen H. (2003) **Relationskompetens - I pedagogernas värld**. Runa Förlag. Stockholm. Sverige.
- Kempler Walter (1975) **Gestalterapi för familjer**. Almqvist & Wiksell Förlag. Sverige.
- Kepner J. (1993) **Body Process: Working with the Body in Psychotherapy**. Jossey-Bass. USA.
- Kvale S. (1997) **Den kvalitativa forskningsintervjun**. Studentlitteratur. Lund. Sverige.
- Källberg C. (2000) **Använder arbetsledare kunskap de fått i gestalterapeutisk handledning i sin arbetsledarroll?** Mastersuppsats i gestaltpsykoterapi. Gestalt Akademin i Skandinavien, Sverige och Derby University, England.
- Lundeberg M. (1993) **Handling change processes - A systems approach**. Studentlitteratur. Lund. Sverige.
- Maltén A. (2000) **Det pedagogiska ledarskapet**. Studentlitteratur. Lund. Sverige.
- Marton F. (1992) Profilen. Marton F. & Selander (Red.) **Forskning om utbildning**. (1.) 47-52. Sverige.
- Moxnes P. (1984) **Att lära och utvecklas i arbetsmiljön**. Natur och Kultur. Stockholm. Sverige.

- Nevis, E. (1987) **Organisational Consulting - A Gestalt Approach**. Gardner Press. New York. USA.
- Nilsson E. (1998) **Att leda sig själv och andra - perspektiv på ledarskap**. Förlagshuset Gothia. Stockholm. Sverige.
- Norberg L. (1986) **Känn dig som ledare**. Timbro/Affärsledaren. Sverige
- Olsson H. & Sörensen S. (2001) **Forskningsprocessen - Kvalitativa och kvantitativa perspektiv**. Liber. Stockholm. Sverige.
- Perls F. S. (1969) **Gestaltterapi ord för ord**. W&W Serien. Stockholm. Sverige.
- Sandstedt T. (2002) **Möjligheternas ledarskap - en utvärdering av ledarutveckling och prefekters uppfattning av ledarskap**. Rapporter från Växjö universitet. Universitetspedagogiskt centrum. Sverige.
- Schein E. H. (1987) **The clinical perspective in fieldwork** Qualitative research methods series: Volume 5. Sage Publications. USA.
- Steinberg J. (1978) **Effektiv inläring**. Utbildningsförlaget. Stockholm. Sverige.
- Swieringa J. & Wierdsma A. (1992) **Becoming a learning organization: beyond the learning curve**. Addison-Wesley. Workingham.
- Yontef G. (1993) **Awareness, Dialogue, and Process**. The Gestalt Journal Press. USA.

Bilagor

Bilaga 1. Kort beskrivning av LTU's ledarutvecklingsprogram

LTU har genomfört ett omfattande och långsiktigt utvecklingsprojekt i syfte att i grunden förändra kultur, synsätt, utbildningsideologi och organisationsformer. En utvecklingsplan – Det skapande universitetet 2006 – utarbetades under ett års tid av 50-60 personer i arbetsgrupper och seminarier.

Ledarna har setts som nyckelpersoner när det gäller att förverkliga de mål och strategier samt för att leda förändringen till det "skapande universitetet". Därför har en central del i utvecklingsarbetet varit en stor satsning på ledarutveckling under perioden 2001-2004. Ledarutvecklingsprogrammet vände sig till prefekter, professorer/ämnesföreträdare, universitetsledningen, enhetschefer och potentiella framtida ledare. Utgångspunkten var att det skulle omfatta 90 ledare fördelade på fem utbildningsomgångar med 18 personer i varje. Nästan alla i den ursprungliga målgruppen har velat vara med och genomfört programmet. Intresset bland de potentiellt framtida ledarna har varit ännu större. Det gör att programmet har byggts på med ytterligare omgångar.

Fokus i programmet har varit strategisk ledning och utveckling av det personliga ledarskapet. Stort utrymme har ägnats yrkespersonlig utveckling, relationskompetens, stresshantering, konfliktlösning mm. Varje utbildningsomgång har bestått av 18 deltagare och har pågått i 16 månader. Omfattningen har varit 21 dagar fördelade på fem utvecklingsseminarier om 3-4,5 dagar vardera på internat. Seminarierna har varvats med uppföljningsdagar i grupper och enskild handledning (8 tim/deltagare). De 18 deltagarna varje omgång fördelas på tre sexmannagrupper. Mellan seminarierna genomförs olika projektuppgifter.

Programmet har varit mycket intensivt och det har krävts en stor kraftsamling både tidsmässigt och ekonomiskt. LTU's rektor Ingegerd Palmér har varit drivande och deltog själv i den första utbildningsomgången. Ledarutvecklingsprogrammet togs fram och genomfördes av en dansk konsultgrupp Personal Management International – PMI. PMI valdes efter ett omsorgsfullt upphandlingsförfarande där slutligen flera konsulter testades av LTU på seminarium.

Kontaktinformation:

LTU - Inger Medin Olsson
tel: 0920-49 16 02
e-post: inger.medin-olsson@ltu.se

PMI
tel +45 59 47 01 01
e-mail: pmi@pmi.dk

Bilaga 2. Beskrivning av polariteter och kontaktmodifieringar

Polariteter

Inom gestaltterapi pratar man egentligen inte om personligheter. Snarare menar man att en person agerar med en viss kvalitet vid olika tillfällen, exempelvis en kram kan ibland vara mjuk eller ibland hård. När en person beskriver sig själv kan de också använda olika kvaliteter, t ex "jag är tuff och hård" eller "jag ser mig själv som en söt liten flicka". Underförstått i dessa uttalanden är att det finns en motsats - polariteten till stark och tuff skulle kunna vara svag och mjuk. De polariteter som individen kan identifiera sig med formar självbilden och de som förnekas bildar "skuggsidan". (Kepner, 1987)

Kontaktmodifieringar

Författarna Joyce och Sills beskriver de ursprungliga kontaktmodifieringarna och även dess polariteter.

Desensibilisering innebär att man helt stänger av känslor och kroppsförnimmelser.	Sensitivitet medför att man är intensivt uppmärksam och känslig för det som uppstår i nuet.
Deflektion betyder att strunta i eller förleda en inre eller en yttre signal för att undvika dess känslomässiga verkan.	Receptivitet innebär att en person är helt tillgänglig och öppen för att uppleva det som uppstår inom en.
Introjektion är en process där åsikter, attityder eller råd från omgivningen omedelbart tas in utan ifrågasättande.	Refusering medför att man avvisar en attityd eller trossats som inte stämmer med ens värderingar eller integritet.
Projektion är att placera ut något oaccepterad del av sig själv på någon annan.	Ägarskap har att göra med att personligt ansvar för alla olika sidor hos sig själv.
Retroflektion innebär att man håller tillbaka en impuls att agera, uttrycka en känsla eller tala.	Impulsivitet medför ett fritt och omedelbart känslomässigt eller språkligt uttryck eller agerande.
Egotism är en slags ständig självreflektion över egna tankar, känslor, beteenden och inverkan på andra.	Spontanitet innebär ett ögonblickligt livfullt uttryck i stunden.
Konfluens betyder att helt gå upp i eller smälta samman med någon eller något.	Differentiering innebär att man helt särskiljer sig från någon eller något.

Bilaga 3. Likheter och skillnader mellan psykoterapi och konsultation

Enligt Nevis (1987) liknar organisationsarbete mest familjeterapi med tanke på att det oftast är en person som har kommit på idén och sedan försöker få de andra med sig. Detta resulterar i att terapeuten behöver visa sig och få något slags godkännande från de andra.

En skillnad är att man i individuell psykoterapi skapar en nära kontakt och närhet mellan terapeut och klient, i organisationer är det konsultens jobb att skapa kontakt och närhet mellan individerna i gruppen/organisationen.

En väsentlig likhet mellan psykoterapi och konsultation är att båda bygger på ständig utveckling och uppföljning av själva samarbetsrelationen. Samarbetsrelationen förutsätts betyda att den ena parten önskar någon slags stöd i förändring eller utveckling och att den andra parten har förmågor och värderingar som kan bidra till att den första parten uppnår detta. Lärande är en central process inom båda områdena som innebär både en förhöjd medvetenhet och utvecklingen av förmågor.

I organisationsarbete försöker man jobba med individen i relationer, gruppprocesser och organisationsrelaterade frågor. I individuell coachning sponsrad av organisationen jobbar man med att utveckla en eller flera personer. I individuell terapi arbetar man terapeutiskt med en person där personen själv betalar.

Bilaga 4. Vetenskapligt perspektiv och kvalitativa förståelseformer

Vetenskapligt perspektiv

Det är vanligt när man talar om vetenskap att man menar det som baseras på positivismen. Kvale (1997:62) beskriver positivismen som en riktning där man söker finna den objektiva sanningen utifrån tydliga metodregler där inverkan från forskaren helt skall elimineras eller göras så liten som möjligt. Både den postmoderna fenomenologin och den postmoderna hermeneutiken är kvalitativa forskningstraditioner som har uppstått ur ett missnöje mot positivismens objektivitet och avlägsnade från vardagen (Olsson & Sörensen, 2001).

Fenomenologin är ett perspektiv som utgår ifrån den mänskliga upplevelsen. Att använda fenomenologi som forskningsmetod handlar om att beskriva människors sätt att uppleva situationer i livsvärlden. Med livsvärld menas hur människor erfar och uppfattar den inre och yttre världen. Genom att medvetet bortse från förutfattade meningar om ett fenomen försöker man skapa en så ren framställning av fenomenet som möjligt. Husserl som är grundare till fenomenologin har myntat begreppet livsvärlden. Det är den vardagliga värld som vi alla erfar så som den framträder för sinnena, intellektet och känslolivet. (Olsson & Sörensen 2001, Alvesson och Sköldberg 1994)

Ett annat perspektiv är hermeneutiken som handlar om att tolka och förstå mänskliga uttryck. Det handlar om att skapa mening, inte för att teoretiskt begripa verkligheten utan för att få inlevelse i ett mänskligt eller socialt sammanhang. Meningen i en del kan endast förstås av helheten och helheten kan bara härledas utifrån delarna. Förståelsen uppträder genom en ständig växelverkan mellan helheten och delarna; kunskapen är på så sätt intuitiv. Det är kännedomen om ett fenomen som är utgångspunkten för utvecklingen av kunskap. (Olsson & Sörensen 2001, Alvesson och Sköldberg, 1994)

Den kvalitativa forskningsintervjuns förståelse former

Kvale (1997:35) beskriver vilka förståelseformer som kan kopplas samman med den kvalitativa forskningsintervjun. Utgångspunkten är *livsvärlden* som innebär människors perspektiv på sin egen inre värld och på den yttre världen. Intervjuaren söker *mening* genom att tolka innebörden hos centrala teman i individers livsvärld. Det är *kvalitativ kunskap* vardagligt uttryckt som eftersträvs, inte det kvantifierbara. I intervjun söker man nå de mångskiftande *deskriptiva* aspekterna av den intervjuades livsvärld utifrån *specifika* omständigheter och handlingar. Intervjuaren visar *förutsättningsmedvetande* och är öppen för det nya och oväntade istället för att komma med färdiga kategorier. Samtidigt finns en *fokusering* på särskilt bestämda teman med frågor som varken är för standardiserade eller helt öppna. Detta möjliggör för den *mångtydighet* som kan finnas i den intervjuades livsvärld och för *förändring* under intervjuns gång. Intervjun är en *mellanmänsklig situation* där kunskapen skapas i samspelet och där olika *känslighet* hos intervjuaren kan ge olika uttalande om samma tema. En väl utförd intervju kan vara en *positiv upplevelse* som berikar båda parter.

Bilaga 5. Brev till intervjupersoner

Stockholm, den 23 maj 2003

Hej!

När jag fick syn på foldern "Förändringsdörren kan bara öppnas inifrån" blev jag med en gång nyfiken på LTU's ledarutvecklingsprogram. Jag tänkte att det här vill jag utforska mer. Genom kontakt med Inger Medin-Olsson och styrgruppen har jag fått positivt gensvar att skriva min uppsats utifrån ledarutvecklingsprogrammet. Jag heter Katharina Arenvi och går det fjärde avslutande året på Gestalt Akademiens mastersutbildning i gestaltpsykoterapi. Det innebär att jag skall skriva min mastersuppsats.

Jag vänder mig nu till dig som har genomgått ledarutvecklingsprogrammet och undrar om du kan tänka dig att delta i min undersökning genom att ställa upp för en intervju som kommer att ta ungefär 1½ timme. Du är en av de ledare som jag slumpvis har valt ut för intervju. Valet baseras på följande urvalskriterier: två till tre personer per omgång, minst en man och en kvinna per omgång, ledare från olika delar och nivåer inom organisationen samt personer som är kvar i ledande befattning.

Jag tycker det är intressant att göra en fördjupad studie – både som en uppföljning för er och som en del i min mastersuppsats. Syftet med mastersuppsatsen är att närmare undersöka ledares erfarenheter av ledarutveckling som baseras på gestaltmetodik och gestaltteori. Just nu har jag benat ut fyra perspektiv som jag intresserar mig för när det gäller ledarnas erfarenhet av ledarutveckling det personliga, det mellanmänskliga, det systemiska och det professionella. Dessutom är jag intresserad av hur gestaltmetodik kan användas för att utveckla dessa olika perspektiv och vad inom gestaltmetodiken och -teorin som är relevant för ledarutveckling.

Undersökningen är anonym och det är ingen förutom jag som vet vem som har svarat vad under intervjun. Men med tanke på att det är ett begränsat antal personer som har deltagit i ledarutvecklingsprogrammet kan det vara svårt att garantera att inte någon tycker sig känna igen dig. Det kan exempelvis gälla utbildningsledaren eller någon annan i din ledarutvecklingsgrupp som läser den färdiga mastersuppsatsen. Konfidentialitet kommer ändå i möjligaste mån att eftersträvas och de uppgifter som du lämnar kommer att behandlas med största aktsamhet.

Min hemvist är Stockholmsområdet och jag har möjlighet att komma till Luleå en dag i juni och två dagar augusti. Det underlättar för mig om det går att få in två eller max tre intervjuer per dag. Föreslagna datum för intervjuer är 13 juni alternativt 17 juni, och 14-15 augusti alternativt 21-22 augusti 2003.

Om du väljer att delta i undersökningen svarar du mig per e-post senast den 3 juni vilket datum för intervju som passar dig bäst, ange gärna ett förstahandsval och ett andrahandsval. Sedan tar jag kontakt med dig per telefon för att boka tid för intervju. Om du inte väljer att delta svara gärna per e-post varför du inte väljer att vara med. Har du frågor gällande undersökningen kan du höra av dig till mig (e-post: katharina@elevera.se, tfn: 08-642 11 40) eller min handledare, Sari Scheinberg (e-post: sari@recomate.se, tfn: 031-41 53 00).

Med vänlig hälsning

Katharina Arenvi

Tfn: 08-642 11 40, mob: 070-483 27 87, e-post: katharina@elevera.se

Bilaga 6. Intervjuguide

Introduktionsfrågor

När började du arbete inom LTU? Berätta översiktligt hur din väg har sett ut från det att du började? Vad var det som gjorde att du började arbeta inom det här området? Vad var din drivkraft? Vad är viktigt för dig i ditt arbete som ledare?

När och hur blev du involverad i förändringsarbetet på LTU? Hur reagerade du på arbetet?

När och vad fick du reda på om ledarutvecklingsprogrammet? Vad kände du för programmet?

Vad hade du för förväntningar och egna målsättningar när du började ledarutvecklingsprogrammet?

Reflektioner kring arbetssättet, ledarutvecklarna, metoden och teorin bakom ledarutvecklingsprogrammet

Hur uppfattade du upplägget för ledarutvecklingsprogrammet? Var det något som var speciellt viktigt eller inte viktigt för dig?

Hur arbetade ni i gruppen med de olika temana?

Hur uppfattade du själva arbetssättet i ledarutvecklingsprogrammet?

Hur uppfattade du bemötandet från ledarutvecklarna? Vad anser du om deras sätt att leda och hantera de olika situationer som uppstod i gruppen?

Har du någon uppfattning om gestalt och det förhållningssätt som ligger bakom ledarutvecklingsprogrammet? Kan du beskriva några begrepp som du har lärt dig?

Dina lärdomar från ledarutvecklingsprogrammet

Vad är det viktigaste för dig med programmet? Vad har du lärt dig? (berätta med egna ord, ge exempel, jämför med hur du hade det innan)

Personligen

Vad har ledarutvecklingsprogrammet gett dig personligen? Vad var det viktigaste?

Beskriv en episod under utvecklingsprogrammet som gav dig någon lärdom personligen? Vad var det som hände och gjorde den så speciell?

Områden att peka på:

- Medvetenhet och förståelse om dig själv som person.
- Dina möjligheter/gömda resurser och begränsningar. (Polariteter).
- Dina motstånd och funktionsmekanismer.
- Hur du stöttar dig själv och hur du stressar dig själv.
- Kontakt inåt – känslor och tankar – märka och känna av, språk och beteende, våga uttrycka känslor och tankar.
- Hur du tar in omvärlden – ser, hör, känner.

I relation (par och grupper)

Vad har ledarutvecklingsprogrammet gett dig i relation till andra personer?

Beskriv en episod under utvecklingsprogrammet som gav dig någon lärdom i relation till någon annan? Vad var det som hände och som gjorde den så speciell?

Områden att peka på:

- Kommunikation
- Relation
- Besvärliga relationer, Konstruktiva och destruktiva spel
- Samarbete
- Konflikter
- Gränser
- Feedback

Professionellt

Vad har ledarutvecklingsprogrammet gett dig i rollen som ledare? Hur kan du använda det du har lärt dig i rollen som ledare? (utvecklingsarbete, möten, ledning, projektarbete, utvecklingssamtal, planering och uppföljning, coachning)

Beskriv en episod under utvecklingsprogrammet som gav dig något speciellt som har användning av som ledare? Vad var det som hände och som gjorde den så speciell? (positivt eller negativt).

Finns det något som du ser som intressant och möjligt att standardisera eller integrera av lärdomarna och arbetssättet? Hur kan man göra för att hålla det vid liv? Är det något som hindrar dig från att göra det i praktiken?

Påverkan på institutionen och organisationen som helhet

Vilken påverkan har ledarutvecklingsprogrammet haft inom institutionen och i organisationen?

Har ledarutvecklingsprogrammet gett institutionen något som helhet? Vad? Varför/varför inte?

Vad har ledarutvecklingsprogrammet gett universitetet som helhet? Kan du se en förändring inom universitetet – till det bättre eller till det sämre?

Avslutande frågor

Är det något du skulle vilja tillägga som du inte tyckte du fick säga om ledarutvecklingsprogrammet? Är det något som du tycker fattas?

Hur var det att svara på de här frågorna? Vad var enkelt att svara på och vad var svårt? Finns det något som du tar med dig från den här intervjun?

Bilaga 7. Brev inför avstämning

Hej!

Det har gått en tid sedan **jag intervjuade dig för min mastersuppsats** om upplevelserna av LTUs ledarutvecklingsprogram och det är **nu dags att stämma av materialet**.

Efter intervjun med dig och de andra fem intervjupersonerna har jag:

1. Transkriberat alla intervjuerna ordagrant och även fått med vissa andra uttryck (ex skratt, suck, tystnad mm)
2. Läst igenom intervjuerna intuitivt och skrivit ner reflektioner
3. Genomfört en första meningskoncentrering för varje intervju
 - a. Jag har tagit bort alla mina frågor, inledningen och avslutningen. Kvar har blivit intervjusvaren. I de fall som det inte framgick vad svaret handlade om har jag lagt till ord från frågan med kursiv text inom parantes. Ex. Jo, jag tycker att de (*ledarutvecklarna*) är...
 - b. **Jag har läst igenom materialet och rubricerat varje utvalt citat i ett sammanfattande tema**
4. **Sorterat de rubricerade citaten utifrån underfrågorna i ett dokument (ex. i5 rubricerade citat.doc):**
 - i. Vad i programmets upplägg, arbetssätt och ledning har bidragit till lärande och utveckling?
 - ii. Vad har ledarna tagit med sig eller lärt sig? (om sig själva och i relation till andra, integration i ledarskapet)
 - iii. Hur har organisationen påverkats av programmet?
5. **Samlat rubriceringarna för varje intervjuperson i ett dokument (ex. i5 rubriker.doc) för att få en översikt över teman och mönster**

Mitt mål med att göra denna avstämning är att materialet på denna nivå i så hög grad som möjligt skall representera din upplevelse. **Jag vill få en tydlig beskrivning av din upplevelse utan att tolka.** Så jag behöver din hjälp att gå igenom intervjumaterialet på denna första analysnivå för att säkerställa att jag presenterar din upplevelse så riktigt som möjligt. Ha följande frågor i bakhuvudet när du går igenom materialet.

1. **Framställs din upplevelse på ett riktigt sätt?**
2. **Betonas något för mycket?**
3. **Betonas något för lite?**
4. **Saknas något – som du tycker skall vara med?**

Innan jag går vidare med min analys behöver jag alltså få bekräftelse från dig att jag är på rätt spår (se bifogade filer). Det innebär **att jag via e-post behöver få tillbaka ett ok** på materialet eller om det inte är ok så behöver jag en beskrivning från dig på vad jag behöver lägga till, ta bort eller ändra. Sedan kommer jag att anpassa materialet utifrån dina kommentarer och återkomma till dig.

Återkom med svar senast den 7 november till katharina@elevera.se.

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning
Katharina Arenvi

Tel: 08-642 11 40, mob: 070-483 27 87, e-post: katharina@elevera.se

Bilaga 8. Meningskategorier

Tema 1 - Uppfattningar om ledarutvecklingsprogrammets genomförande

Kategori 1A - Grundsyn och grundläggande uppbyggnad
<p>Det personliga och kommunikation är kärnan</p> <p><i>"Kommunikation är det viktigaste verktyget för ledning."</i></p> <p><i>"...olika nivåer – personlig, relationell och professionell."</i></p> <p><i>"Pyramiden med personligt, i relation och professionellt kommer jag ihåg."</i></p> <p><i>"För att kunna leda andra behöver man kunna leda sig själv."</i></p> <p><i>"Gå på djupet med det personliga är kärnan i ledarskapet."</i></p>
<p>Gestalterapi är okänd</p> <p><i>"Jag känner inte till gestaltterapi i teorin men har varit utsatt för det."</i></p> <p><i>"Jag var först inte medveten om att det var gestaltterapi men tycker att det fungerar ganska bra med den här metodiken."</i></p> <p><i>"Ordet gestaltterapi låter lite konstigt, man blir ju lite rädd för ordet terapi överhuvudtaget."</i></p> <p><i>"Det presenterades inte som gestaltterapi men jag förstod senare att de var gestaltterapeuter och sökte själv information om gestaltterapi på Internet."</i></p> <p><i>"Förstår att det baserar sig på existensialism, Martin Buber och dialogen utifrån diskussionerna."</i></p> <p><i>"Jag känner inte till gestaltterapi."</i></p>
<p>Längre seminarier på internat</p> <p><i>"Jätteviktigt att vi åkte iväg på internat och var tillsammans i grupp, det går ju inte att slinka ur knepiga men nyttiga situationer."</i></p> <p><i>"Först hade vi två veckovisa seminarier, sedan tre lite kortare och däremellan hade vi dels personlig uppföljning och uppföljning i grupper vilket var ett bra sätt att skapa kontinuitet i ledarskapsträningen."</i></p> <p><i>"Internaten var viktiga... Man prioriterade detta."</i></p> <p><i>"Vi samlades på internat och i synnerhet de långa var väldigt utvecklande."</i></p> <p><i>"Det var bra med samlingar i internatform som gjort att vi lärt känna varandra och fått tid och ro."</i></p> <p><i>"Viktigt med internat och att man inte tolererade någon frånvaro – det gick inte att prioritera något annat."</i></p> <p>Enskilda samtal</p> <p><i>"De enskilda samtalen med en PMI-konsult mellan gångerna var bra för att reflektera, förstå sig själv och fördjupa, och det saknar jag nu."</i></p> <p><i>"Det var värdefullt med enskilda samtal."</i></p> <p><i>"Jag hade några individuella samtal som förberedelse, avstämning och uppföljning men jag gick inte kontinuerligt hos en person och fördjupade min egen problematik eller mina möjligheter."</i></p> <p><i>"Jag har använt den där resursterapeuten för enskilda samtal och där har vi jobbat med gestaltning."</i></p> <p>Sexmannagrupper</p> <p><i>"I sexmannagruppen som har träffats mellan gångerna har vi kunnat diskutera olika saker och det har känts väldigt tryggt. Vi skall fortsätta att träffas även nu efter programmet"</i></p> <p><i>"I vår smågrupp blev det en del socialt snack men en del allvar också och det har varit ett sätt att lära känna varandra."</i></p> <p><i>"Sexmannagrupper mellan träffarna fungerade först bra men sämre på slutet."</i></p> <p><i>"Mindre grupp på egen hand har inte fungerat."</i></p>

Kategori 1B - Ledarutvecklarna

Oftast känsliga, kompetenta och engagerade men också utmanande

- "Det var fyra terapeuter på en 18-grupp men personerna varierade mellan grupperna – totalt var det sju, åtta terapeuter."*
- "Varierande skicklighet att fånga upp det som sker under ytan och konfrontera med det."*
- "Även terapeuter kan våga mer eller mindre."*
- "Det har gett mig mer när ledarutvecklarna har varit tuffare och mer utmanande."*
- "Ledarutvecklarna var kompetenta och känsliga."*
- "Ledarutvecklarna var bra på att hantera när någon var kritisk – de satte stopp utan att vara oförsämnda och de kunde välja forum."*
- "Jag tvekar på att det hade blivit så bra om de inte lagt ner tid i det tysta och parat ihop grupperna."*
- "Jag tyckte att ledarutvecklarna visade intresse men deras arbetsinsats var ibland väldigt låg."*
- "De backade inte för besvärliga frågor samtidigt var det väl inte aktuellt att ändra på något."*
- "Jag tycker att ledarutvecklarna kunde hantera situationerna utom vid ett tillfälle."*
- "Jag upplevde att en av ledarutvecklarna var mycket dominerande och brysk, och det har jag uttryckt till honom."*

Mestadels förtroendeingivande

- "Ledarutvecklarna har varit bra på att få mig att våga prova saker – skickligheten ligger i att få hjälp med att sätta gränser och det känns tryggt."*
- "En gång använde ledarutvecklarna sina egna livserfarenheter lite manipulativt."*
- "Jag hade förtroende för ledarutvecklarna men ibland stoppade de upp för tidigt och ibland dröjde de kvar för länge."*
- "Jag var överraskad att någon i sexmannagruppen inte hade samma förtroende för ledarutvecklarna – kanske är jag blåögd men jag hade ganska bra kontakt."*
- "Jag hade ganska stort förtroende för ledarna på det stora hela."*
- "De lämnade aldrig någon situation utan att man hade fått säga sitt - engagemang."*
- "Jag har litat på att de vet vad som händer."*
- "Ledarutvecklarna levde som de lärde och det gav hög tillit."*

Kategori 1C – Tillvägagångssätt i det gestaltbaserade lärandet

Personlig målsättning som följdes upp

- "Vi satte upp personliga mål och uppgifter som sedan följdes upp vilket var ett bra sätt verkligen öva sitt ledarskap."*
- "Vi fick skriva ner våra målsättningar, vi fick berätta om vilka vi var och hur vi såg på det här samt andra fick berätta hur de såg på oss."*

Personlig upplevelse och interaktion

- "Det viktigaste var inblickarna i mitt personliga sätt att fungera och interaktionsträningen."*
- "En och annan har tyckt att det varit för närgånget – men formen passar väl inte alla."*
- "Man öppnade sig och såg andra öppna sig – det berörde och skapade medkänsla och närhet."*
- "Det var bäst med det personliga och lite tråkigare med det som rör universitetets organisation."*
- "Det var intressant att borra djupare."*
- "Det blev väldigt personligt i övningarna."*
- "Det personliga är basen även när det gäller det relationella eller det professionella och vad vi än gjorde handlade det om att förstå mig själv och att förstå andra."*
- "Det fanns ju ett innehåll men det var inte det viktigaste utan det var den egna upplevelsen."*
- "Nytt och bra arbetssätt för det handlar om mig."*
- "Personliga möten inte föreläsningar."*
- "Allmänna samlingar var ibland tråkiga med småprat/bristande kontakt."*
- "Det var varierande kvalitet på upplägget och speciellt en session var väldigt märklig."*

Få teoretiska förklaringar men man återkom till vissa bilder och begrepp

- "Inte mycket teoretiserande – men man återkom till olika bilder, bl. a. isbergsteorin"*
- "Det var bäst med det personliga och lite tråkigare med det som rör universitetets organisation... Det var inte så mycket nytt med SWOT-analyser, det har vi ju gjort tidigare"*
- "Det var några miniföreläsningar men i huvudsak grupparbeten i olika storlekar och konstellationer."*
- "Det var inte så mycket teoretiserande."*
- "De jobbar ju ganska förenklat och rent vetenskapligt så kanske man kan ha synpunkter på deras begrepp men de fungerar."*

<p>Öva medvetenhet, kontakt och ansvar</p> <p><i>"Vi jobbade mycket med att uppmärksamma kontakten – att vara mer närvarande i mötet och ta ansvar för processen."</i></p> <p><i>"Vi använder uttrycket 'stanna upp och känn efter vad du känner just nu' men jag vet inte om det är ett typiskt gestaltuttryck."</i></p> <p><i>"Alla dagar slutade med att man kollade hur det kändes."</i></p>
<p>Bemöta reella och relevanta problem</p> <p><i>"Det var inget torrsim utan vi jobbade med de knutar som fanns både personligt och organisatoriskt."</i></p> <p><i>"Det var viktigt att programmet hade närhet till verksamheten och att vi jobbade med reella problem."</i></p> <p><i>"Det har varit bra att få testa olika sätt att bemöta och diskutera olika situationer och besvärliga medarbetare som jag har gått och tänkt"</i></p> <p><i>"Vi har tagit upp det som har blivit aktuellt istället för att följa vissa förutbestämda spår."</i></p> <p><i>"Gruppena samarbetade för att lösa problem."</i></p>
<p>Feedback</p> <p><i>"Feedback – om att lyssna och se"</i></p> <p><i>"Att få bekräftat mina starkare och svagare sidor med feedback."</i></p> <p><i>"Att se hur man beter sig i olika sammanhang och få det bekräftat."</i></p>
<p>Coachning och konfrontation</p> <p><i>"Jag tycker att uppgifterna där man ritade eller skrev och sedan delade in sig i grupper och fick höra vad andra tycker och fick coaching var väldigt givande."</i></p> <p><i>"Det var ganska bra struktur på samtalen – med en i fokus, en coach och fyra observatörer."</i></p> <p><i>"Vi fick träna i mindre grupper på att vara aktiv och medverka i samtalen med fokus på både innehåll och process."</i></p> <p><i>"Jag tycker att upplägget har varit bra, framför allt arbetet i mindre grupper om sex eller fyra personer där en var centrum, en var coach och resten var observatörer."</i></p> <p><i>"Jag är van att samarbeta med andra människor och mycket av övningarna handlade om att jobba i team."</i></p> <p><i>"Redan första gången satte de fart med att låta oss reda ut sådant som var ouppklarat mellan oss."</i></p> <p><i>"Väldigt bra med grupper där det var någon som skulle konfrontera en annan med någon 'unfinished business'."</i></p> <p><i>"Det var några miniföreläsningar men i huvudsak grupparbeten i olika storlekar och konstellationer."</i></p> <p><i>"Det handlar mycket om nuet och att man kan lösa situationer och konflikter här och nu som vi inte har diskuterat tidigare."</i></p>
<p>Upprepning för att inkorporera och uthållighet</p> <p><i>"Nej, inte en sådan här grupp till, tyckte man ibland."</i></p> <p><i>"På slutet blev det lite upprepning men det kunde väl behövas för nu sitter det mer i kroppen på något sätt."</i></p> <p><i>"Uthålligheten i programmet"</i></p>
<p>Stöd och utmaning</p> <p><i>"Ledarutvecklingarna har varit bra på att få mig att våga prova saker."</i></p> <p><i>"På djupet kan det vara smärtsamt och har man en undvikande strategi kan det vara frestande att bara dra."</i></p> <p><i>"Sätter man en person i fokus måste den personen känna sig någorlunda bekväm."</i></p> <p><i>"Varje individ har fått tillfälle att öppna sitt hjärta i mindre grupper."</i></p> <p><i>"Det har gett mig mer när ledarutvecklingarna har varit tuffare och mer utmanande."</i></p> <p><i>"Det var uppslittande för många att se sanningar om sig själv som man inte var medveten om."</i></p> <p><i>"Vi började med en del gruppövningar där det var frivillighet."</i></p> <p><i>"Alla dagar slutade med att man kollade hur det kändes."</i></p> <p><i>"Närhetsövning – leda någon med ögonbindel och visa saker i naturen."</i></p> <p><i>"Vi började med en del gruppövningar där det var frivillighet."</i></p> <p><i>"Ledarutvecklingarna gick snabbt in på det personliga – jag är förvånad hur snabbt det gick utan att någon gick hem eller packade ihop to-talt."</i></p> <p><i>"Tufft att vända sig till någon och säga vad man egentligen tycker – men det gick ju också bra och var ett sätt att komma varandra närmare."</i></p> <p><i>"Innan jag lärde känna de andra var det jobbigt att vara i fokus personligt men jag kände mig också stärkt av det."</i></p> <p><i>"Det ska vara samma ledare."</i></p>
<p>Omtumlande och intensivt</p> <p><i>"Första träffen var omtumlande men intressant eftersom man gick in djupt personligt."</i></p> <p><i>"Intensivt var det hela tiden men i början var det också nytt – vad händer och vad är jag med och upplever?"</i></p> <p><i>"Det var långa, intensiva dagar."</i></p>

Tema 2 – Uppfattningar om personligt lärande och professionell integrering

Kategori 2A – Anknytning till gestalt

Medvetenhet, aha-upplevelse och insikt

"Begrepp med personlig koppling har fastnat..."

"Har egentligen inte lärt mig utan det är en medvetenhet – en utveckling eller mognad."

"Viktigt att vi får verktyg att prata om det som är – vi har höjt medvetenheten"

"Jag har insett att jag betyder något och det jag gör får konsekvenser"

"Aha-upplevelse att jag behöver uttrycka mig konkret och på ett sätt så att det hamnar hos mig inte hos dig för att inte bli otydlig och få fram det jag avser"

"Att märka den fysiska magkänslan – en aha-upplevelse."

"För mig gäller det att inte feja utan vara tydligare och kliva fram, det var som en aha-upplevelse."

"Jag tror att det viktigaste är att få aha-upplevelser om mig själv och förstå andra samt inse vad som är viktigt"

Zoner – tanke, kropp och känslor

"Jag vill förstå utifrån logiska resonemang men tror idag också på intuition och spontanitet"

"Jag har börjat få dynamik i känslolivet och kan prata om känslorna men är medveten att jag inte alltid vågar visa dem."

"Känslan fanns där men jag hade svårt att klä den i ord eller komma fram med den."

"...att ta upp något utifrån en känsla men som är svårt"

"Att märka den fysiska magkänslan är en aha-upplevelse."

"Sedan tidigare har jag haft kontakt med och visat mina känslor men nu kanske jag tänker på ett annat sätt (eller så har jag blivit äldre)."

"Lärt mig att inse vad som händer med mig som person och hur viktiga grundkänslorna är"

"Att vi styrs av känslor är ju ganska 'basic stuff'".

Kontakt och kontaktmodifieringar

"Ett viktigt begrepp är konfrontation i positiv mening, med kontakt."

"Att uppmärksamma kontakten – se när energin kommer och försvinner och ta ansvar för det."

"Ärligt bemötande är väldigt viktigt i det där kontaktskapandet."

"Feedback funkar bra när man först har etablerat kontakt."

"För den riktiga kontakten behöver man vara ärlig men man behöver väga den eftersom alla är inte mottagliga."

"Vid konflikter gäller det att upprätta kontakt mellan parterna och det är det som är det svåra."

"Ett bestående intryck är hur viktigt det är med kontakt."

"Kontakt är när man konfronterar någon med något på djupet, det är inte 'kom så tar vi en fika'".

"Konfluens – då är vi överens men har inte konfronterat den andra med en enda obehaglig sanning."

"Ganska neutrala begrepp som projektion och konfluens som inte speciellt hör till gestaltterapi."

"Introjekt har jag inte använt tidigare men det är ju ganska praktiskt."

"Konfluens är en bra term – cirklarna är bra för de visar något slags medberoende."

"I ledarutvecklingen tydliggjordes olika nivåer av kommunikation och det handlade om att prata med och inte förbi varandra."

Topdog-underdog

"Vet knappt att ett gestaltbegrepp har nämnts – men upper dog och under dog och vi ritade ju bilder."

"Vi tränade topdog-underdog men jag vet inte om det tillhör gestaltteorin."

"Icke-kontakt är när du har dina masker – ex Underdog och topdog-beteende är inte kontaktskapande."

"Det där med topdog och underdog är bra – jättejobbigt att se att underdoggen vann hela tiden."

"Topdog-Underdog – svårt att förstå."

Gränser och ansvar

- "Ledarutvecklarna har varit bra på att få mig att våga prova saker – skickligheten ligger i att få hjälp med att sätta gränser (det känns tryggt)"*
- "Arbetat mycket med att inte anklaga andra utan gå tillbaka till mig själv och ta ansvar."*
- "Ta ansvar för kontakten, inte bara klaga."*
- "Ledarutvecklingsprogrammet har lärt mig att identifiera mina egna gränser och jag frågar nog mer efter andras gränser."*
- "Tidigare har nog andra satt gränser för mig men nu vet jag att andra inte tar illa upp om jag sätter mina gränser."*
- "Jagbudskap är ett begrepp som jag har med mig."*
- "Jag sa 'man' i början numer försöker jag ta ansvar genom att använda jagbudskap."*
- "Jag har blivit tydligare i min gräns och vågar säga nej där jag tidigare sa nja eller ja."*
- "Jag får testa gränserna lite istället för att kasta mig totalt i sjön på en gång."*
- "Ansvar."*

Oavslutade situationer och mönster kan hanteras här och nu

- "Oavslutade situationer tar energi i organisationen – sympatiskt att det går att ta tag i dem här och nu."*
- "Det går inte att göra om min egen historia – men jag kan förstå den bättre och ta ansvar i nuet för vad jag gör med den framåt."*
- "Jag fick insikter i hur mönstret i min ursprungsfamilj påverkar min kontakt med en nära anhörig."*
- "Det som gäller är här och nu, man behöver inte hålla på att gräva i det som var förr."*

Kategori 2B – Aspekter på personligt lärande och utveckling

Självkännedom och självkänsla

- "Jag har lärt mig att vara mer tolerant mot mig själv och mot andra hade jag redan innan en hög toleransnivå."*
- "Jag har förmåga att ta över och behöver hålla fingrarna i styr."*
- "Ordflödet behöver jag tänka på och det är fortfarande svårt – att vara tyst och lyssna."*
- "Att se både mina möjligheter och begränsningar gör mig tryggare, och det gör att det är inte så farligt att misslyckas."*
- "Jag betyder något och det jag gör får konsekvenser."*
- "Jag har fått öva att uttrycka vad jag behöver – det är ok att behöva något som ledare."*
- "Våga vara mig själv – att för fan sluta underdogga va."*
- "Det blir mjukare och mer konstruktiv dialog med jagbudskap - så här känner jag och våga säga det."*
- "Jag väljer när jag vill ta upp saker eller inte och vågar vara rakare i kommunikationen."*
- "Det viktigaste är att jag förstår mig själv bättre – varför jag reagerar som jag gör, hur jag tänker, varför jag blir irriterad."*
- "Ingen katastrof att ha begränsningar – om att bli snällare mot sig själv."*
- "Att ta vara på och känna vad som ger energi och ta reda på och stå för det som är viktigt för mig."*
- "Om man förstår sig själv förstår man andra - 'It takes one to know one'."*

Empati

- "Jag har sett att människan finns bakom yrkespersoner högre upp i hierarkin."*
- "Vi är alla människor...Människor är viktiga"*
- "Andra tar inte saker på samma sätt som jag."*
- "När man tillåter sig att visa vad man känner som ledare får man större förståelse och medkänsla."*
- "Jag litar på att jag kan bry mig om en annan människa – men jag måste passa mig så att jag inte går in och tar över för det löser inte något."*
- "Medmänskligheten finns ju hos de flesta men man behöver någon som är isbrytare."*

Kommunikations- och samarbetsförmåga

- "Jag kan inte förvänta mig att du skulle öppna dig om inte jag själv öppnar upp."*
- "Jag är mer lyhörd, öppen och tillmötesgående med andra människor eftersom jag har större medvetenhet om mig själv."*
- "Jag behöver uttrycka vad jag vill/hur jag uppfattar något väldigt konkret och utgå från mig och mina behov för att bli tydlig och få fram det som är viktigt för mig."*
- "I ledarrollen handlar det om relationer hela tiden och jag känner att jag har blivit tydligare."*
- "Om jag reflekterar över vad jag behöver för att klara mitt jobb så kan jag också be om det från andra – det går åt mindre energi."*
- "Att ta reda på vad andra tycker."*
- "Undvika att gå i försvar och ta in vad andra menar."*
- "Man måste jobba med ett samtal och det blev jag blev varse när jag blev uppmärksammad på att jag flyttade över ansvaret till den andra."*
- "Det är jätte viktigt att bekräfta andra människor i vardagen och det behövs så lite."*
- "Andra gillar att ge stöd."*
- "Jag har med mig att man vinner mycket på närhet och öppenhet i kontakten med andra."*
- "Viktigt att ta tag i saker när de händer – när jag mår dåligt av det måste jag göra något åt det."*
- "Viktigt att se vad som ligger bakom ett uttalande och inte rygga för konflikter."*
- "Flera har sagt att de uppfattar mig som tydligare sen jag gått ledarutvecklingen och det är roligt."*
- "Öppnare, rakare och mindre konflikträdd."*
- "Pratat intellektuellt om den personliga nivån men hur skall man komma till öppet klimat om du inte själv är öppen."*
- "Jag är mer intresserad av den andra i dialog."*
- "När jag har vågat öppna mig på tumanhand får jag väldigt mycket tillbaka men man får vara försiktig."*
- "Det är viktigt att ge positiv feedback och jag var tidigare snål med att berömma andra människor."*
- "Det är jätte viktigt att bekräfta andra människor i vardagen och det behövs så lite."*
- "Skall jag göra det själv eller skall någon annan göra det."*

Kategori 2C – Integrering och användbarhet som ledare

Gemensam referensram

- "Flera personer delar erfarenheterna från ledarskapsprogrammet."*
- "Du kan benämna saker lätt med personerna som har gått programmet för vi har en gemensam referensram...Referensramen känns som en trygghet på mötena."*
- "På större institutioner är det fler som har gått och de bildar ju en viktig grupp med gemensam referensram."*

Personlig trygghet och personligt ansvar som ledare

- "Vi har blivit trygga i oss själva och i vår roll vilket gör att vi vågar uttrycka oss direkt och ta i stora frågor."*
- "Något viktigare än att lyfta den personliga delen hos sig själv går inte att lyfta fram i dagsläget."*
- "Det är upp till var och en att ta tag i saker när det händer – att ta ansvar – det är ju normskapande."*
- "Flera chefer tar tag i de motsättningar som uppkommer."*
- "Det finns nu en träning i organisationen att fokusera den aktuella frågan vilket har gett ett större ansvarstagande."*

Kontaktförmåga och känslomässig beredskap

- "Vi behöver inte ducka för svåra frågor men naturligtvis behöver vi träna för att inte återfalla i 'vänlighet och bekvämlighet'".*
- "...det är bra att se att det även går att komma personerna i de andra grupperna nära för att man är känslomässigt beredd."*
- "Rakare och tydligare i kontakten med chefer."*

Konstruktiv realism på möten och beslutskraft

- "Våra ledningsgruppsmöten är mer konstruktiva."*
- "Det är en ökad realism och större förståelse men samtidigt finns det en konkurrenssituation."*
- "Ledarutvecklingsprogrammet har skapat ansvarstagande, lyssnade kraft och beslutskraft."*
- "Det är lättare att komma till överenskommelser och beslut när man känner varandra."*

Personliga nätverk

"Jag har fått ett utvidgat nätverk på universitetet."

"Jag känner stor tacksamhet att ha fått lära mig så mycket om mig själv och samtidigt att jag har fått träffa så mycket människor som jag blir glad över när jag ser."

"Kontakten borde ha förbättrats inom universitetet – själv har jag lärt känna personer väl som jag annars inte skulle ha känt."

"Mer besvärligt med konflikter men det har inte hänt hittills – det jag kan göra är att prata med personen i förväg (och den möjligheten har jag för jag känner personerna)."

"Jag har lärt känna otroligt många människor väl som jag annars inte skulle ha känt."

"Det är en viktig förändring att det bildas personliga nätverk."

Integrera lärdomar tar tid

"Jag tror att det tar längre tid att få handling och att insikterna skall sjunka in."

"Jag har många års vana med ett gammalt handlingsmönster som andra förväntar sig att det skall vara vilket kan göra det svårt att bryta."

"Mycket sätts igång i programmet men det är ju mycket eget arbete."

"De sa något om att man inte kan räkna med att ta stora kliv utan det kan bli små, viktiga steg. Inte heller kan man räkna med att ändra sin omgivning men man kan förstå den."

"Förändring tar tid så var snäll mot dig själv."

Tema 3 - Tankar om påverkan och integrering i organisationen

Kategori 3A - Vidareföring av lärdomarna i organisationen

Ledare som förebilder

"Var och en som har gått programmet är någon slags kondensationskärna för att föra ut det på universitetet ända till studenterna."

"Sprida direkt kommunikation genom att själv göra."

"Om jag är tydligare så sprider det sig till medarbetarna."

"Jag hoppas att om jag visar mig tydlig och sårbar så skall smitta av sig så vi får ett öppnare och tydligare arbetsklimat."

"Att vara exempel som chef – det jag gör är viktigare än det jag säger."

"Flera som har uttryckt att de har sett förändringar hos sina ledare – kanske har det gått för fort ibland."

"Det kommer att spridas naturligt men det kan behövas struktur och ordning."

Utveckling gentemot medarbetare

"Många människor idag är inte vana med ärlig dialog så man behöver gå försiktigt tillväga"

"På upptaktsdagarna försökte vi närma oss varandra genom diskussioner i grupper och det var väldigt positivt."

"Positivt klimat på uppstarts dagar men svårt att oeta om det har med ledarutvecklingsprogrammet att göra."

"Försöker med mer dialog på personalmötena – för jag får ju inga lyssnare om jag inte bjuder in men när det inte blir något gensvar kör jag på ännu mer."

"I medarbetarsamtalen ställer jag andra frågor och är mer intresserad av den andra människan."

"Det är viktigt att medarbetarna känner sig respekterade (och inte kränkta) i mötet och jag har nu en annan medvetenhet i hur dialogen är."

"Otroligt nyttigt att våga konfrontera på egen hand, utanför ledarutvecklingsprogrammet."

"Öppenhet med ansvar mot medarbetare."

"Ställer högre krav på medarbetare."

"Viktigt att ha med sig lärdomarna i alla samtal."

"Ta med sig lärdomar/reflektioner i privatlivet."

"I utvecklingssamtal behöver jag skapa förtroende och samtidigt sätta den andra i fokus."

Metodöverföring

"Att vara coach till medarbetare går att integrera i verksamheten."

"Svårt att säga om det går att använda arbetssättet från ledarutvecklingsprogrammet när det gäller att jobba med forskningsfrågor."

"Det där med SWOT-analys går ju att applicera på alla möjliga situationer."

"Kanske behöver vi i våra möten en agenda för processen på samma sätt som vi har för innehållet."

Kategori 3B – Om satsningen på det skapande universitetet

Stor potential med de mänskliga mötena, erfarenhetsutbytet och tvärvetenskapligheten

"För mig är de mänskliga mötena viktigast – det är det som är det skapande universitetet för mig."

"Det finns en stor potential i att utbyta erfarenheter mellan olika institutioner."

"Positiv till att öka det tvärvetenskapliga – det berikar individen."

"Många tycker att slantarna skulle ha satsats på kurser och program – men jag tycker att det är en bra satsning för om individerna syns och känner sig trygga skapar de bra kurser."

"Det vi har lärt oss är en förutsättning för det skapande universitetet – men om du inte har gått programmet så står nog forskning i första rummet."

Engagemang för utvecklingsarbetet men det berör inte alla och det behövs mer konkret arbete

"Det nya skapande universitetet har fallit i god jord här..."

"Stort engagemang för utvecklingsarbetet på institutionen men långt kvar."

"Mycket kreativitet är på gång men det berör inte alla än."

"Jag är inte helt övertygad om att det skapande universitetet är rätt men har inte något alternativ."

"För att föra in det skapande universitetet krävs det något konkret på institutionen – vi kan prata om studentmedverkan men något konkret behöver också göras."

"Tankarna är ju goda men de måste omsättas i konkretion."

"Om du frågar personalen om det skapande universitetet skulle de nog inte förstå något."

"På sikt växer det här – men redan idag har vi mycket bättre stämning på institutionen."

Motstånd mot införandet

"Kontaktskapandet är en förutsättning för att få igång samarbete över institutionsgränserna – men det finns motsättningar om det skapande universitetets implementation."

"Skeptiskt till hur man skall implementera det skapande universitetet."

"Det är en ganska lång väg att få öppenhet och man kan inte lura sig själv att det bara är att sätta sig på en institutionsdag och diskutera livet för det skulle bara väcka motstånd."

Andra faktorer som påverkar

"Det finns konflikter om pengar."

"Det är mycket boxar nu och det behöver öppnas upp och det är en process."

"Ekonomi, ledningspåtryckningar och omorganisationer viktiga ingredienser i utvecklingsarbetet."

"För att nå framåt behövs en öppen dialog – i universitetvärlden värnar man om sin frihet och sina egna beslut, alla gör inte som ledningen vill."

"Lite samarbete och mycket är individuellt arbete."

"Det måste också finnas en diskussion om hur man värderar de humanistiska värdena på ett tekniskt universitet rent konkret."

"Svårt att säga något om klimatet på avdelningen eftersom vi är mitt i utvecklingen och egentligen borde andra än jag säga det."

"Vi har ett bra diskussionsklimat när det gäller forskningsfrågor och vi måste ju samarbeta för att vi är så få men det finns motsättningar."

"Arbetsklimatet har förändrats det två senaste åren och det har kanske inte bara med programmet att göra."

"Hela verksamhetsuppdraget skall ju vara en demokratisk process..."