

Kurs: Ped 440  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
Datum: 2003-06-06

# Kommunikation- en förutsättning för ledarskap

## En empirisk studie sett ur utbildningsperspektiv

Fredrik Nilsson & Marie Tham

Handledare:  
Birgit Hansson

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 41-60 poäng
Sidantal:	31
Titel:	Kommunikation – en förutsättning för ledarskap. En empirisk studie sett ur utbildningsperspektiv.
Författare:	Fredrik Nilsson, Marie Tham
Handledare:	Birgit Hansson
Datum:	2003-06-06
Bakgrund:	Bakgrunden till denna uppsats ligger i vårt intresse för vuxenpedagogik med inriktning på personal- och ledarskapsfrågor. Detta intresse kommer från tidigare kurser i pedagogik, framförallt 21-40 poäng då dessa kurser var organisationspedagogiskt inriktade.
Syfte:	Vårt syfte är att studera ämnet kommunikation och dess betydelse i utbildning av chefer.
Metod:	Metoden vi använt är kvalitativ. Vi har genomfört fem intervjuer på fyra organisationer i Malmö/Lund- regionen, samt använt oss av forskning och teorier för att bredda vår kunskap och stötta upp det empiriska resultatet.
Resultat:	Det är idag viktigt att en chef även kan fungera som ledare för att en chef ska kunna axla rollen som ledare måste denne bland annat inneha en hög kommunikativ förmåga. Därför finns det ett behov av chef och ledarskapsutbildningar med inriktning på kommunikation. Vi anser att nyckel till ett framgångsrikt ledarskap ligger i dessa utbildningar.
Nyckelord:	Ledarskap, chefskap, kommunikation, utbildning, inläring.

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>3</b>
1.1 KOMMUNIKATION – EN INTRODUKTION .....	3
1.2 SYFTE.....	4
1.2.1 Avgränsningar .....	4
1.2.2 Det pedagogiska perspektivet .....	4
<b>2 TEORI.....</b>	<b>5</b>
2.1 LÄSANVISNING.....	5
2.2 KRITERIER FÖR ANVÄND LITTERATUR.....	5
2.3 KÄLLKRITIK .....	5
2.4 BEGREPPEN LEDARSKAP OCH CHEFSKAP .....	6
2.5 CHEFENS ROLL I ORGANISATIONEN .....	6
2.6 KOMMUNIKATION .....	7
2.6.1 Begreppet kommunikation .....	7
2.6.2 Kommunikationens betydelse för ledarskapet .....	7
2.6.3 Samspel med andra individer.....	8
2.6.4 Kanaler för kommunikation.....	9
2.7 LÄRANDE .....	10
2.7.1 Lära i grupp .....	11
2.8 FEEDBACK .....	13
<b>3. METOD .....</b>	<b>13</b>
3.2 VAL AV METOD .....	13
3.2.1 Den kvalitativa intervjun .....	14
3.3 FÖRBEREDELSE.....	15
3.3.1 Urval.....	15
3.3.2 Val av utbildningsföretag .....	15
3.3.3 PRESENTATION AV DE UNDERSÖKTA ORGANISATIONERNA.....	16
3.3.4 Utformning av intervjuguide .....	17
3.4 GENOMFÖRANDET.....	17
3.4.1 Inhämtning.....	17
3.5 BEARBETNING OCH ANALYS.....	18
3.6 VERIFIERING .....	19
3.6.1 Tillförlitlighet i resultatet.....	19
3.6.2 Trovärdigheten i resultatet.....	19
<b>4. RESULTAT .....</b>	<b>19</b>
4.1 BEHOVET AV KOMMUNIKATION I CHEFSUTBILDNINGAR.....	19
4.2 ÄMNET KOMMUNIKATION I UTBILDNINGARNA .....	20
4.3 TEORI OCH PRAKTIK I UNDERVISNINGEN .....	22
<b>5. DISKUSSION .....</b>	<b>24</b>
5.1 KOMMUNIKATION OCH LEDARSKAP .....	24
5.2 UNDERVISNINGEN OCH LÄRANDET .....	26
<b>6. SLUTORD .....</b>	<b>28</b>
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	29
<b>7 LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>30</b>
<b>8. BILAGA</b>	

# 1. Inledning

## 1.1 Kommunikation – en introduktion

Kommunikation är något vi alla är beroende av och upplever varje dag. Det kan handla om ett samtal, fysisk beröring, ett TV-program eller Internet. Alla de tillfällen då någon slags kontakt mellan människor eller förmedling av information sker kan sammanfattas under ordet kommunikation. Det visar hur brett detta begrepp är.

Att kommunicera med en annan människa är en förutsättning för att skapa och förmedla normer, oavsett om det gäller ett helt samhälle eller ett enskilt företag. Vi ger uttryck för våra värderingar, gillande och ogillande genom kroppsspråk, tonfall, gester och ansiktsuttryck. Detta hjälper oss finna vår sociala gruppstillhörighet (Hilmansson, 1999). Vi får alltså genom olika typer av kommunikation möjlighet att förstå och anpassa oss till det samhälle vi lever i och de situationer som vi möter. På arbetsplatsen är det viktigt att ha hög kommunikationskompetens för den personliga utvecklingen, så väl som den organisatoriska. Oavsett kön, yrke eller mål så är kommunikation på ett eller annat sätt ett avgörande verktyg för en individs framgång, både privat och på arbetsplatsen (Gamble och Gamble, 1993).

Kommunikation har under de senaste 30 åren utvecklats och fått mer igenkännande inom företagsverksamheten på grund av en förändrad syn på chef- och ledarskap. Återigen handlar det om den individuella förmågan att uttrycka sig och göra det på ett sätt som bidrar till utveckling. En av våra respondenter anser att vi i början av 70-talet gick över från ett toppstyrt tankesätt till ett mer ”flummigt” som en slags revolution. Tidigare hade man en nästintill maskinmässig syn på människan som endast krävde så kallad envägskommunikation (Högström, 1999).

Den strikta företagskulturen före 70-talet präglades av starkt markerade gränser mellan olika yrkeskategorier, exempelvis: chef – arbetare. När 60-talet började lida mot sitt slut övergick dock detta till att ledarskapet och dess gränser allt mer suddades ut. Chefen blev en del av arbetsgruppen och företagsklimatet blev mer öppet och offentligt. Ledarskapet hade omvandlats till att mer fungera som lagledare. Cheferna och de ansvariga är nu en del av gruppen. Detta krävde att den kommunikativa förmågan i företagen måste utvecklas och effektiviseras. Nu kunde man inte längre arbeta med envägskommunikation, utan ledarna var tvungna att lära sig lyssna på sin personal. De fick lära sig arbeta med det som kallas tvåvägskommunikation (Högström, 1999). De fick med andra ord lära sig att leda genom att samtala.

Varför är då kommunikation så viktigt i företagsvärlden? Svaren på den frågan är många. Att kunna kommunicera gör att det blir lättare att följa med och utvecklas i samhällets förändringar. Inom företaget, organisationen är det viktigt att ha en fungerande informationsavdelning som upplyser de anställda om dessa förändringar. Den information som sprids inne i en organisation eller i ett företag kallas internkommunikation och är endast riktad till företagets anställda. Den kan spridas genom ett flertal olika kanaler, t ex anslagstavlor och personaltidningar, men även via chefens tal på personalfesten, genom utbildningar och löneförhandlingar.

Det som är viktigt vid internkommunikation är att den uppfyller fyra kriterier. Den skall vara *öppen, snabb, saklig* och *ärlig*. Om dessa kriterier är uppfyllda och de anställda får tydlig och rak information, bidrar detta till att arbetsandan stärks. Detta i sin tur bidrar till att företaget eller organisationen växer sig starkare och kan utvecklas (Larsson och Rosengren, 1995).

Varför tycker vi att det här ämnet är intressant? Eftersom kommunikation är något som alla kommer i kontakt med dagligen är det ett ämne som också berör alla. "Utan kommunikation skulle vi inte kunna fungera i samspel med varandra" (Gamble och Gamble, 1993, s. 5) och det är något som vi är villiga att hålla med om. Inriktningen på arbetet kom av vårt tidigare intresse för hur organisationer och företag är beroende av sina anställda, samt vilken roll kommunikation spelar i dessa sammanhang. Vi såg snabbt att våra två intresseområden kunde flätas samman och utgöra grunden för vår uppsats.

## 1.2 Syfte

Vårt syfte är att studera ämnet kommunikation och dess betydelse i utbildning av chefer.

Vi har valt att utgå från utbildarnas perspektiv.

För att kunna genomföra denna studie ställde vi oss inledningsvis följande frågor;

- Hur ser ämnet kommunikation ut i utbildningen?
- Hur arbetar man på utbildningsföretag med att utveckla den kommunikativa förmågan hos chefer?
- Vilken roll spelar kommunikation i chefutbildningen?

### 1.2.1 Avgränsningar

Eftersom ämnet kommunikation är oändligt stort har vi varit tvungna att avgränsa oss till en del av kommunikation. Vi har valt att koncentrera oss på den del som vi finner i organisationen som kallas *internkommunikation*. Det är som tidigare förklarat den kommunikation som fungerar som informationskanal och som endast riktar sig till de som arbetar inom organisationen. Även i det har vi avgränsat ämnet och lägger vikten vid att analysera hur relationen mellan ledare och personal ser ut samt vilken roll kommunikation spelar för ett framgångsrikt samarbete mellan dem.

Vad gäller ledarskapet har vi varit tvungna att avgränsa oss till de formella ledarna, som till exempel avdelnings chefer. Att identifiera de informella ledarna i en organisation och hur de arbetar med kommunikation är ett alltför omfattande arbete för denna uppsats, då vi upplevde viss tidspress.

### 1.2.2 Det pedagogiska perspektivet

Den pedagogiska inriktningen i uppsatsen får vi genom att vi analyserar hur utbildningarna är uppbyggda och på vilket sätt de genomförs. Vi är intresserade av hur undervisningen går till, när det som i vårt fall gäller vuxnas lärande. Hur kurserna planeras och vilken roll utbildaren spelar för genomförandet av dem utgör också en del av pedagogiken. Vi koncentrerar oss på ett ämne kommunikation och dess didaktik inom chefutbildningen.

## 2 Teori

### 2.1 Läsanvisning

Teorin ska läsas som bestående av två huvuddelar, förutom inledande delar. Den första delen behandlar begreppet kommunikation och hur olika teoretiker ser på ämnet. Tanken är att ge läsaren en beskrivning av vad kommunikation är samt från vilka infallsvinklar man kan välja att se på begreppet. Den andra delen behandlar lärande. I den delen presenteras olika undervisningsteorier som främst är avsedda för undervisning i grupp. Även här exemplifieras och jämförs olika teoretikers tankar.

### 2.2 Kriterier för använd litteratur

De grundläggande kriterierna för den litteratur vi använt var att den skulle ha pedagogisk relevans, vetenskaplig grund samt hålla sig innanför ramarna för vårt valda ämne. De inledande sökningarna gjorde vi utifrån vårt intresseområde, ledarskap- och kommunikationsutbildning. Vi har använt oss av sökmotorerna Spray och MSN, samt bibliotekskatalogerna Libris, ELIN och LOVISA. Vi använde oss av sökord relaterade till detta område samt kombinerade orden för att få fram nya möjligheter till litteratur. Sökord som vi använt oss av är *ledarskap*, *ledarskapsutbildning*, *kommunikation*, *chefskap* och *ledare*. Vidare sökningar gjordes via referenslistor i den litteratur vi hittills funnit. Vi har för att värdera litteraturen bland annat tittat på vilka referenser författaren använt sig av och hur han/hon refererat till dessa. Att författaren refererar till välkända namn har också varit något vi granskat.

### 2.3 Källkritik

Enligt Bell är det viktigt att kunna värdera litteratur rätt. Han menar att det är viktigt att fråga sig om litteraturen har anseende inom forskningsvärlden och hur andra författare använder sig av denna källa genom citat eller hänvisningar. Dessutom bör läsaren uppmärksamma om källan innefattar viktiga punkter som är möjliga att följa upp och om referensen är aktuell utifrån utvecklingen inom forskningsområdet. (Bell, 2000)

Vi är överens med Bell angående vikten av att kunna värdera litteraturen, men vi kände att vi hade svårt att avgöra vilket anseende litteraturen har i forskningsvärlden. Anledningen till detta var enligt vår mening att det var svårt att hitta etablerad litteratur i ämnet. Därför har vi i viss mån använt oss av litteratur som kan anses vara populärvetenskaplig. Detta har å andra sidan gett oss ett ökat utbud av litteratur som bidragit till bättre och mer intressanta jämförelser av teorier, vilket är något som vi ser som positivt för uppsatsens innehåll. För oss finns det bra och dålig populärvetenskaplig litteratur, skillnaden ligger i hur den stöts upp av äldre så kallad vedertagen litteratur i ämnet.

## 2.4 Begreppen Ledarskap och Chefskap

Ledarskap är ofta sammankopplat med chefskap, men att vara chef är inte samma sak som att vara ledare. I ”Nya perspektiv på organisation och ledarskap” skriver författarna Lee G. Bolman och Terrence E. Deal om hur ledarskap skiljer sig från chefskap.

Det är svårt att tänka sig en framstående chef som inte samtidigt är ledare. Men det är vilseledande och elitistiskt att inbilla sig att ledarskap enbart är något som hör till människor på höga positioner. En sådan uppfattning gör att vi begär mycket från få  
(Bolman & Deal, 1997, s. 335)

De skriver vidare att ledarskap inte heller är detsamma som auktoritet. Människor lyder de personer som har auktoritet om den upplevs som legitim (Bolman & Deal, 1997).

Peter Koestenbaum skriver i sin bok ”Ledarskapsdiamanten” att ledarskapet är det viktigaste verktyget, när det gäller att nå organisatoriska mål. En bra företagsledare kan avläsa organisationens behov exakt. Oavsett diagnosen kräver lösningen ledarskap. Den kräver att en stor del av organisationen tänker och handlar som ledaren gör. Att lära ut ledarskap är att hjälpa andra att lära sig hur de ska tänka och handla som ledaren gör. Det är att utmana deras vilja, det är en serviceinriktning och en förpliktelse att bry sig. Att utbilda är ett sätt för ledaren att marknadsföra sig själv (Koestenbaum, 1994).<sup>1</sup>

## 2.5 Chefens roll i organisationen

De flesta klassiska ledningsteorier har chefens personliga egenskaper som utgångspunkt. Ett exempel på detta är Fredrick Taylors organisationsprinciper (scientific management), som starkt betonar chefernas dirigerande och kontrollerande roll gentemot den i närmaste ”maskinmässiga” arbetaren (Hagström, 1990).

I boken ”Ledningsprocessen” skriver författaren Erik Johansen om en rad nya ledningsteorier, där han tar hänsyn till kombinationen av yrkesinsikt och önskvärda personliga egenskaper. Ledares och chefers dagliga handlande har sålunda förklarats genom en kombination av yrkes- och personbaserat handlande. Traditionellt sett har inte ledarens yrkesmässiga handlande och det egentliga ledarhandlandet skilts åt. En chef är nämligen inte ledare hela tiden, han är också yrkesutövare inom sitt arbetsområde, vilket i sin tur kräver sin personliga stil. En chefs ledarhandlande ska enligt Johansen samtidigt vara målpreciserande, problemlösande, språkskapande (kommunicerande) och samspel med andra individer.

Alla dessa handlingar utförs samtidigt av en chef. Chefer är i olika grader medvetna om att detta sker. Vissa handlingar kan bli överbetonade och vissa försummade. Oavsett om handlingarna är medvetna eller inte, så sammanfattar de enligt Johansen ledarrollen. Hon eller han är därmed knuten till dessa handlingar (Johansen, 1985).

## 2.6 Kommunikation

### 2.6.1 Begreppet kommunikation

Kommunikation är enligt Eriksens tolkning av Habermas en social handling, en handling som betingar kriterier på rationalitet. Med rationalitet så avser Habermas i generella ordalag aktörernas förhållande till världen. Varje individ i en organisation är en aktör och med förhållandet till världen så avser Habermas hur en person uppfattar och förhåller sig till sin omgivning. Han menar att det handlar om att tillämpa kunskap, därför finns det ett nödvändigt, begreppsmässigt samband mellan handling och rationalitet. Ett minimikriterium på rationalitet är att det finns en överensstämmelse mellan vad individen avser och hur han/hon agerar (Eriksen, 1997).

Dewey ser på kommunikation som det kitt som säkrar deltagande i en gemensam förståelse. Detta kitt befäster likartade känslomässiga och förståndsmässiga dispositioner. Ett exempel, som Dewey ger är hur individen svarar på förväntningar och krav att varje person måste veta vad den andre håller på med. För detta krävs det metoder för att hålla den andre underrättad om vad han/hon själv håller på med, både när det gäller avsikten med aktiviteterna och deras utveckling. Deweys slutsats är att konsensus kräver kommunikation (Dewey, 2002).

Dewey och Habermas har många likheter, de ser bägge kommunikation som en social handling. Dewey uttrycker det inte lika klart som Habermas, men det är underförstått att det han benämner som ”gemensam förståelse” sker igenom social interaktion. Annars är skillnaderna stora. Habermas talar om förhållandet individ – värld, vilket är ett rationellt förhållande som individerna måste dela. Hans tankar om kommunikation är mer filosofiska jämfört med Dewey. Habermas menar först rationalitet sen kommunikation och han påvisar ett grundläggande kriterium för rationalitet vilket innebär att det ska finnas en likhet mellan det individen avser och hur han/hon agerar. Deweys syn är mer jordnära, för honom handlar det om förhållandet individ – individ. Han talar om kommunikation som metod, ett sätt att hålla andra underrättad om vad han/hon håller på med. Det grundläggande kriteriet för kommunikation är enligt Dewey konsensus (Eriksen, 1997; Dewey, 2002).

### 2.6.2 Kommunikationens betydelse för ledarskapet

Kommunikation spelar en viktig, om inte avgörande, roll i hur chefen uppfyller kriterierna för att bli en ledare. Analyserar vi de handlingar som Johansen (1985) ställer upp i sin beskrivning av ledarhandlandet kan man se att det innefattar begreppet kommunikation. För att tydliggöra tankegången tittar vi på den ledarhandling som Johansen (1985) beskriver som målpreciserande, en handling som inte direkt antyder kommunikation. Vi använder oss av Yukl (2002) vid vår analys av Johansens ledarhandlande. Enligt författaren så handlar målpreciserande om att formulera mål i en verksamhet. Han menar att mål uttrycks i språk. Att använda rätt språk är enligt honom avgörande för om ledningsprocessen ska fungera överhuvudtaget. Med rätt språk så avser han det språk som normalt förekommer inom företaget och språket varierar därmed med ändamålet och det aktuella sammanhanget. I samma stund som Yukl nämner det (språk som normalt förekommer inom företaget) kommer han in på den del av ledarhandlandet som Johansen (1985) benämner som språkskapande (kommunicerande).



En slutsats utifrån Yukl angående Johansens ledarhandlande är att oavsett var i handlingarna man tittar, finner man att kommunikation ingår. Hargie och Tourish ger ett konkret stöd till detta, då de redovisar en undersökning genomförd av Luthans & Larsen (1986). I deras undersökning visade det sig att chefens mest genomgripande och fundamentala funktion var att kommunicera. Chefskapet innebär i undersökningen ett överväldigande fokus på att dela med sig av information till andra. Det visade sig att chefer ofta spenderade 60-80 % av sin tid till arbetsrelaterad kommunikation. (Hargie och Tourish, 2000)

Högström redovisar samma resultat som Hargie och Tourish. Författaren riktar med citatet kritik ledarskapsutbildningarnas behandling av kommunikation som ämne.

Ledarskapsutbildning innehåller sällan någon kommunikationsutbildning trots att 60-90% av ledarskapsprocessen består av att kommunicera

(Högström, 1999, s. 74)

Detta skulle enligt Högström bero på att kommunikationen anses som något enkelt och oproblematiskt, för enkelt för att blir fokuserat på. Ett annat svar som författaren ger är att det ofta antas att den som blir chef automatiskt anses vara en god kommunikatör. Så är dessvärre inte fallet, anser han. Segerfeldt (2002) menar att det krävs ett nytt synsätt. Det gäller att se information som en resurs, en resurs som har stor betydelse när det gäller att utnyttja och fördela övriga resurser. De övriga resurserna är: Men, Machines, Materials and Money. När Segerfeldt pratar om information så menar han framförallt dess praktiska tillämpning som är kommunikation.

### **2.6.3 Samspel med andra individer**

Kommunikation är inte linjär, den är inte cirkulär. Den består inte av uppgifter som ska lösas en efter en, utan är ett sätt att förhålla sig till uppgiften. Den har inget mål då den inte nöjer sig med en reaktion, utan strävar efter en relation som hela tiden måste underhållas och vårdas.

(Segerfeldt, 2002, s. 12 )

Alvesson menar att när människor i en organisation möts, handlar det om kommunikation, i en vidare kulturell, snarare än en tekniskt faktainriktad mening. Han finner att kommunikation generellt sätt kan sägas utgöra en central aspekt på organisationen. Vidare anser han att kommunikation inte ska förstås som överförande av information utan ges en vidare innebörd, vari mening och förståelse skapas i kommunikationen.

Enligt Alvesson så gör kommunikationen mer än att avbilda och förmedla organisationen, den skapar också denna. Kommuniserande och organisationer blir således i viss mening aspekter på samma fenomen. (Alvesson, 1995)

När det handlar om individer så handlar det om relationer, Yukl beskriver tre olika relationsorienterade kategorier som är speciellt viktiga i skapande av ett effektivt ledarskap. Det beteende som eftersträvas innehåller följande kategorier: (1) Stöttande, att ledaren visar omsorg, acceptans och bryr sig om andra människors behov och känslor; (2) Utvecklande, denna kategori handlar om att utöka en persons kunnande och karriärmöjligheter; samt (3) Erkännande, denna handlar om att belöna och visa uppskattning av andra för ett effektivare utförande av uppgiften. Att chefen är stöttande, utvecklande och erkännande är enligt Yukl avgörande för om chefen kan påverka underordnades prestationsförmåga (Yukl, 2002).

## 2.6.4 Kanaler för kommunikation

I en kommunikationsprocess ingår enheterna sändare- budskap- kanal- mottagare. Kanalperspektivet har som uppgift att se till att de övriga signalerna fungerar samordnat och utan störningar, samt i vilken grad perspektivet hjälper den avsända informationen att nå mottagarna. Om inte chefen som informatör lyckas med överföringen av information/kommunikation, kommer hon/han inte lyckas med något annat heller (Larsson och Rosengren, 1995).

Valet av kanal kan vara avgörande för om kommunikationen lyckas eller inte. Daniel Levi och Lawrence Rinzel har författat en artikel i vilken de påvisar vad som i slutändan kan hända om medlemmar av en organisation använder fel kanaler. De skriver om användandet av en mängd nya kommunikationsteknologier och om vilken verkan dessa teknologier haft på arbetsutformningen. Levi och Rinzel menar att:

Den nya tekniken för kommunikation har medfört att en social reducering skett. Kommunikationen inom organisationen spelar en viktig roll i upprätthållandet av organisationskulturen. Om det då saknas social information i kommunikationen motverkas den sociala och relationsmässiga utvecklingen inom organisationen. Detta medför att känslan av samhörighet uteblir och någon moralisk förbättring inte är möjlig. Detta är den stora skillnaden jämfört med den traditionella kommunikationen där människor kommunicerade ansikte mot ansikte.

(Levi & Rinzel, 1998, s. 483)  
Författarnas översättning.

Högström (1999) påtalar i sin bok ”Kommunikativ ledarskap” vikten av att välja rätt kommunikationskanal. Exempel på vanliga kommunikationskanaler är facktidningar, anslagstavlor, Internet och nyhetsutskick. Sammanfattningsvis kan man säga att kommunikationskanaler är de hjälpmedel som används vid informationsspridning. Han anser att det är budskapets karaktär och ändamål och hur relationen mellan avsändare och mottagare ser ut som ska bestämma valet av kommunikationskanal. Det som är enkelt att förstå och inte behöver diskuteras eller bearbetas kan läggas på till exempel det interna nätet, medan frågor som handlar om att förklara, övertyga och lösa problem måste bearbetas eller diskuteras i en dialog. Högströms tankar om val av kommunikationskanal är mer av taktisk natur än de val som Levi och Rinzel (1998) gör. Deras tankar om val av kanal handlar mer om val av teknologi. De försöker påvisa vad som kan hända vid ett långsiktigt missbruk av fel teknologi (kanal) i förhållande till budskapet.

Levi & Rinzel visar på vilken kommunikations teknologi som är mest fördelaktig för chefer att använda. Deras slutsats är att det inte finns något bästa sätt och det de kommer fram till är det finns vissa styrande variabler i val av teknologi, så som chefs preferenser, sammanhanget och uppgiften. (Levi & Rinzel, 1998) Dessa variabler stämmer väl överens med de som Högström anger i boken ”Kommunikativt ledarskap” (se ovan).

Chefen måste använda sig av sunt förnuft i användandet av kommunikationskanaler. Med de nya teknologierna så har det blivit viktigare att tänka på dialog som kanal för kommunikation. Dialogen ger många fördelar som inte får glömmas bort, för vid denna

finns utrymme för en omedelbar feedback. En feedback som medför att argumentationen blir anpassad till mottagarens reaktion på budskapet (Jacobsen och Thorsvik, 1998)

## 2.7 Lärande

Lärande är inte bara en individuell aktivitet utan också en social aktivitet. Vi lär oss tillsammans med andra, i olika gemenskaper. Dessa gemenskaper skapar möjlighet att bland annat observera andras beteende, imitera, få förebilder (Hansson, 2000). I en artikel skriven av Marianne Döös, Lena Wilhelmsson och Thomas Backlund (2001) förs detta resonemang vidare. De menar att det är av stor betydelse att handla tillsammans, se varandra i aktion och se resultat och konsekvenser av hur andra handlar i lärande situationer för team och arbetslag.

En förutsättning för att kunna skapa möjligheter till lärande är enligt Säljö (2000) att vi talar samma språk. Språket är enligt honom en nyckel till att människan kan lagra kunskaper och insikter. Denna lagrade kunskap leder till både individuell och kollektiv förståelse. Han menar vidare att när vi använder ett språk till grund för lärande, har vi lättare att tolka händelser i begreppsliga termer. Detta leder till att vi kan jämföra och därmed lära av vår erfarenhet.

Ellström (1992) menar att för att lärande ska kunna ske så måste några viktiga förutsättningar vara uppfyllda. Ett centralt begrepp i hans tankar om lärande är den rådande omgivningen. Med omgivning så avser han den sociala omgivningen, den fysiskt- materiella omgivningen och slutligen den kulturellt- symboliska omgivningen. Han menar att det är individen som samspelar med omgivningen genom mer eller mindre medvetna handlingar. Ellström menar att individens samspel med omgivningen handlar om ömsesidig kontroll.

Individen kontrollerar omgivningen genom sina handlingar, samtidigt som konsekvenserna av dessa handlingar, genom gjorda erfarenheter, kan kontrollera individen.

(Sjödén och Öhman, 1977, citerat i Ellström, 1992, s. 75)

Med utgångspunkt i citatet så urskiljer Ellström två olika faser i samspelet individ omgivning. Den första fasan benämner han som feed-forward-fasen. Denna fas omfattar i sin tur tre olika stadier: ”formulering av intentioner, handlingsplanering, och utförandet av handlingen”. (Ellström, 1992, s. 75) Handlande som styrs av denna fas innebär att individen handlar genom tidigare förvärvad kunskap. Den andra fasan kallar Ellström för feed-back-fasen, denna fas handlar om att individen observerar de utförda handlingarnas konsekvenser på omgivningen. Observationen leder till att individen reflekterar över handlingen i relation till det för handlingen uppsatta målet. Ellström skiljer mellan två typer av feedback, ”feedback från den uppgift, som man arbetar med, respektive feedback från aktörer i den sociala omgivningen (t.ex. arbetskamrater, klienter/kunder och chefer)” (Ellström, 1992, s.76).

### 2.7.1 Lära i grupp

Genom socialt umgänge, genom delaktighet i de handlingar som förkroppsligar meningen, skaffar han sig så småningom ett eget medvetande

(Dewey, 2002, s. 347)

Enligt Blumberg och Golembiewski (1978) så lär sig människor saker i sådana miljöer som har stor personlig betydelse. Detta bygger på det faktum att målen för individens inläring i grupper skiljer sig från de mål som är typiska för skolan och universitet. I den formella undervisningen som här får representeras av skola och universitet så handlar det om prestationer som vanligen kan mätas i form av betyg eller liknande. I inläringssituationer i grupper så placeras däremot undervisningens mål inne i individen. Detta inre mål är om vi tolkar Blumberg och Golembiewski utifrån Dewey detsamma som "ett eget medvetande" (se citat ovan).

Dialogpedagogik är enligt Kallós en form av lärande som betonar relationer, samspel och dialog. Här får den verksamhet som gruppen håller på med en underordnad betydelse. Det som gruppen arbetar med ska ses som ett hjälpmedel i skapandet av relationer och dialog. Kallós har tagit fram ett exempel på hur detta kan se ut:

Att lära sig laga mat är inte längre något som har ett egenvärde. Det är inte heller en förströelse. Det är i stället så att matlagningens och bakningens viktigaste syften är att ge möjlighet till samspel och relationer.

(Kallós, 1979, s. 29)

Kallós menar att exemplet ovan har ett mer långtgående syfte än att bara laga mat. Han menar att det är de gruppdynamiska processerna som ska uppmärksammas och inte matlagningen.

Gruppdynamik ur ett pedagogiskt perspektiv handlar om att underlätta arbetet i gruppen, detta syftar till att göra inläringen mer effektiv (Nilsson, Waldemarson, 1988). Ellström menar att det individuella lärandet är både medvetet och omedvetet, han kallar det för metainläring. Ellström använder metainlärande i en vidare mening då han ser uttrycket som ett sätt att beteckna det som vi, medvetet eller omedvetet, lär "vid sidan om" den verksamhet som vi primärt sysslar med (Ellström, 1992). Metainläringen spelar då (se Kallós citat) en viktig roll i skapandet av gruppdynamik.

Det som Kallós tar upp inom ramarna för Dialogpedagogik handlar om man ser till Blumberg och Golembiewski (1978) om upplevelsebaserat lärande. De menar att det främsta kännetecknet för inläring i grupper är inriktningen på här-och-nu (en gemensam upplevelse som sker här och nu) Följer man Kallós (1979) exempel ovan så är här-och-nu tillfället det tillfället då gruppen lagar mat.

Här-och-nu begreppet kan tolkas vidare, Hansson (2000) beskriver det som starten på lärprocessen, han menar att lärprocessens startar med en fråga, ett problem eller en uppgift som måste lösas. Här-och-nu står vi tillsammans inför en uppgift, ett problem, som vi ska lösa tillsammans. En annan viktig aspekt av lärande i grupp är att uppgiften varken får vara för lätt eller för svår. Ellström (1992) menar att uppgiftens utformning kan främja lika väl som den kan hindra gruppens lärande.

Uppgiften ska med fördel utformas så att gruppen måste samarbeta för att den ska kunna lösas. Summan av Ellströms tankar angående lärande, i vårt fall lärande i grupp, är som följer:

För att skapa goda förutsättningar för kompetenslärande bör man således eftersträva en maximal grad av kontroll och en optimal grad av komplexitet.

(Ellström, 2000, s. 81)

Säljö (2000) tankar om komplexitet ligger i linje med Ellströms citat ovan, men han påpekar att gruppen består av individer och att därmed kan komplexiteten upplevas olika. Denna skillnad i upplevd komplexitet motiverar han som en möjlighet för lärande. För att detta lärande ska kunna ske ska den i gruppen som behärskar en viss praktik eller färdighet vägleda och stötta den som upplever komplexiteten som för stor. Den som uppfattar uppgiftens komplexitet som för hög lånar därmed kompetens av mer erfarna/kunnig personer i gruppen.

Här-och-nu är en av flera inriktningar som Blumberg och Golembiewski (1978) anser gynna det individuella lärandet och i slutändan gruppens lärande. Andra viktiga inriktningar är: legitimering av känslor, ett klimat där människor fritt kan visa sina känslor och sinnesintryck och återspegla reaktioner, ett klimat som ger utrymme för individuella val rörande förändring.

Att få insikt om sig själv som person är en viktig del av det individuella lärandet i gruppen, (Blumberg och Golembiewski, 1978). Ett annat bra sätt att uppnå denna kunskap enligt Nilsson och Waldemarson (1988) är att använda sig av rollspel. Rollspel är en pedagogisk metod, ett tillvägagångssätt som både skapar och förenar tanke, känsla och handling; det är en metod som ger aktivitet och engagemang och som utvecklar såväl individ som grupp. Begreppet roll används här som ett sätt att förklara hur människor beter sig mot varandra. Roll brukar definieras som summan av de förväntningar som riktar sig mot en viss person. Även rollspel knyter an till det som Blumberg och Golembiewski benämner som här-och-nu, ett rollspel, en situation kan gestaltas här och nu, men det verkliga situationen kan vara: där och då (något som hänt), där och sedan (något man vet ska hända),där och om (något man tror eller fruktar ska hända) (Nilsson, Waldemarson, 1988).

Det finns olika typer av rollspel. Nilsson och Waldemarson (1988) nämner fem olika spel varianter. Den rollspelsvariant som spelledaren väljer beror på vilket syfte man har med att använda rollspel. Finns där ett behov av kunskap i intervjuteknik så används med fördel ett kommunikationsspel. Här fokuseras det på hur man ställer frågor och följdfrågor och att undvika ledande frågor. Andra spelvarianter som nämns är: kunskapsspel, konfliktspel, handlingsspel och attitydspel.

Enligt Nilsson och Waldemarson (1988) så har, oavsett syfte, rollspelet tre faser: Inledningsfasen; här bygger man upp förutsättningar för att kunna genomföra rollspelet. Spelfasen; här genomförs spelet. Diskussionsfasen; medverkande tillsammans med tränare, handledare diskuterar det som hänt.

Av dessa tre faser är pedagogiskt sett den sista fasen den mest värdefulla, det är här lärandet sker. Men det kräver att gruppen, deltagarna är aktiva och engagerade, och har en vilja att ta åt sig av feedbacken. Att kunna ta åt sig av feedback är en viktig, om inte avgörande, pedagogisk kvalitet.

## 2.8 Feedback

Feedback är den avslutande fasen sett ur Ellströms samspel mellan individ- omgivning (se 2.7). Finns det brister i feed-forward-fasen så kompenserar feed-back-fasen dessa. Använder vi Kallós exempel med matlagningen (se 2.7.1) för att tolka Ellströms faser så handlar det om att feed-forward-fasen misslyckas i detta fall matlagningen så kompenseras detta av feedbacken. Vi tänker oss att feedbacken kommer ifrån en mästerkock, han berättar vad de gjort fel och därmed kompenseras bristerna under feed-forward-fasen. Ellström menar vidare att feedback är något som kommer ifrån två olika håll, dels en omedelbar som kommer ifrån den uppgift du sysslar med och en som kommer ifrån andra aktörer i den sociala omgivningen.

Feedback är enligt (Blumberg och Golembiewski, 1978) en viktig del av kommunikationen i en grupp. Att få konstruktiv feedback möjliggör för individen att upptäcka hur hans/hennes beteende ses av andra och därmed en möjlighet till förändring om han/hon vill. Det är upp till den enskilda gruppledaren att ta till sig av feedbacken eller inte. Fördelen med feedback i grupp är att den kommer från flera olika människor, den blir mer meningsfull då.

## 3. Metod

### 3.2 Val av metod

Vi har i vår studie valt att använda oss av kvalitativ metod då vi vill studera och tolka hur ledarskapsutbildningar ser på ämnet kommunikation, och vilken roll kommunikation spelar i chefskapet. Trost skriver i sin bok *”Kvalitativa intervjuer”* att valet av metod bör ske i anslutning till val av teoretiska perspektiv samt i förhållande till frågeställningen (Trost, 1997). Vi tolkar det som att ”vad man vill ta reda på styr hur man ska ta reda på det”.

Kvalitativa metoder handlar enligt Repstads om att karaktärisera ett fenomen, dvs. se på de egenskaper som är framträdande och bildar ett mönster. Det handlar inte som i kvantitativ metod om att kunna jämföra och kvantifiera med hjälp av siffror. De fenomen som studeras ses oftast i en helhet och det är djupet som eftersträvas. Tyngdpunkten i den kvalitativa metoden ligger i förståelsen varför något sker istället för att försöka förklara varför. Ett av de främsta kännetecknen vid kvalitativ metod är närheten till det fenomen som undersöks. Ytterligare ett kännetecken är förmågan till flexibilitet hos forskaren. Detta beror på forskarens närhet till respondenten. Dock måste man som forskare försöka ha kvar ett objektivt synsätt till respondenten eftersom resultatet annars kan bli felaktigt (Repstad, 1999).

Trost menar att valet av metod ligger i forskarens intresse. Om forskaren är intresserad av att förstå människors sätt att reagera, resonera eller att urskilja olika handlinsemönster, bör han/hon använda sig av kvalitativ metod (Trost, 1997).

Fördelen som vi känner med kvalitativa intervjuer, i förhållande till våra frågeställningar, är den öppenhet som kvalitativa intervjuer medger. Vi har tagit fasta på det som författaren Steinar Kvale skriver i sin bok *”Den kvalitativa forskningsintervjun”*. Han menar att fördelen med den kvalitativa intervjun är att det inte finns någon standardteknik eller regler för hur den kvalitativa intervjun ska gå till. Denna frånvaro av förutbestämda regler skapar enligt Kvale en öppenhet och flexibilitet, som möjliggör för intervjuaren att utveckla sin kunskap, insikt och intuition (Kvale, 1997).

Utvecklandet av kunskap, insikt och intuition är en följd av de krav som den kvalitativa intervjun ställer på den som utför intervjun. Kraven ligger i den tidigare nämnda öppenhet som den kvalitativa intervjun medger och kräver. Många beslut/avgöranden måste tas av intervjuaren under intervjuens gång och detta ställer i sin tur höga krav på intervjuarens förberedelser och kompetens (Kvale, 1997).

Den kvalitativa metoden ger enligt vår mening en möjlighet till vidsynthet och djupsinhet. Vi är ute efter att fånga den verklighet som vi endast tidigare haft en teoretisk bild av. Då vi är mitt uppe i en läroprocess så vill vi ta reda på och fördjupa vår nyförvärvade kunskap, komma ut i verkligheten och tala med dem som speglar vårt kunskapsintresse, som kan hjälpa oss att besvara våra frågeställningar.

### 3.2.1 Den kvalitativa intervjun

Intervju som insamlingsmetod har kritiserats eftersom den anses vara alltför individualistisk. Kritiker menar med detta att forskaren i alltför hög grad fokuserar på enskilda personer. Detta behöver inte betyda att intervjuer inte ska användas, utan kritiken kan istället användas som en påminnelse vid analysen av materialet (Repstad, 1999).

När valet föll på att vi skulle utföra intervjuer, gällde det för oss att bestämma vilken typ av intervju som lämpar sig bäst. Om intervjuaren är bra förberedd och känner ämnet väl, så kan man med fördel använda den standardiserade intervjun. Bell har formulerat en vägvisare i sin bok *”Introduktion till forskningsmetodik”*. Han menar att desto mer standardiserad intervjun är, desto lättare är det att kvantifiera materialet (Bell, 1999). Patel & Davidson följer enligt vår mening Bells resonemang, men deras vägvisare i valet av intervju handlar om den roll som intervjuaren kommer att spela. De menar att intervjuarens funktion och utrymme styrs av graden av standardisering och hur öppna frågorna lämnas beror på intervjuens strukturering (Patel, Davidson, 1994). Vi tolkar deras resonemang som följer; som intervjuare är det viktigt att fundera över vilken roll man vill ha och vad man vill ha ut av intervjun. I vår situation handlade det om att vi ville lära oss mer om ett ämne. Vi kände att vi inte kunde spela en roll som medgav hög standardisering av frågorna. Vi saknade helt enkelt avgörande kunskap i ämnet, en kunskap som vi var ute efter.

Tim May betonar i sin bok *”Samhällsvetenskaplig”* forskning att grunden för val av intervjumetod ligger i vilken förmåga forskaren har att etablera och utveckla samtal med människor om specifika ämnen och samhällsforskarens tolkningar av de data som framkommer vid dessa samtal. Författaren menar vidare att det grovt räknat endast finns fyra olika typer av intervjuer. De olika intervjuformerna är: strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer eller delvis strukturerade intervjuer, ostrukturerade eller fokuserade intervjuer och gruppintervjuer (May, 2002).

Av dessa olika typer så valde vi den semistrukturerade. Vid en semistrukturerad intervju används inte som i den strukturerade intervjun ett strikt frågeformulär, strukturen upprätthålls i stället av olika teman. Tematiseringen ger till skillnad ifrån det fastslagna frågeformuläret mera luft och rymd åt nya frågeställningar och nya riktningar i intervjun (Repstad, 1999).

Motivet för oss att använda den semistrukturerade intervjun var att vi ville ha manualens strukturella stöd samtidigt som vi ville att det skulle finnas utrymme för improvisation. Detta skulle enligt vår mening ge respondenten en stor frihet att utveckla sina svar. Vi ville helt

enkelt få igång en diskussion. Detta ställde i sin tur krav på vår förmåga. Enligt Holme & Solvang så är det viktigt om man vill att den semistrukturerade intervjun ska fungera, att vara flexibel, att vara lyhörd till respondentens uppfattning, uppfattningar som kanske ersätter eller fördjupar de teman som redan finns ( Holme, Solvang, 1997).

### **3.3 Förberedelser**

Enligt Kvale så ska en betydande del av intervjuprojektet ha ägt rum innan bandspelarens sätts på för den första intervjun. Den viktigaste orsaken till detta är att det krävs kunskap om ett fenomen för att man ska kunna ställa viktiga frågor. Kunskapen ska enligt Kvale inhämtas med hjälp av teoretiska studier och litteraturstudier (Kvale, 1997).

#### **3.3.1 Urval**

För att få så representativa intervjuer som möjligt så valde vi medvetet företag som på pappret verkade olika. Vi hade en föreställning om att det skulle vi se skillnader i hur utbildningar går till beroende av vilken målgrupp företaget har. Vi föreställerna kom att visa sig vara fel. Kriterier för detta urval var till exempel parametrar så som målgrupp, verksamhetsområde, profilering och framtoning. Vi var medvetna om att vår ringa erfarenhet medförde en enligt vår egen mening ytligt bestämning av kriterier för urval. En annan avgörande faktor för vårt urval var den tidsbegränsning som fanns i uppsatsskrivandet. Detta medför ett urval som baseras på tillgängligheten till empirin i vårt fall villiga organisationer och i slutändan villiga personer.

En annan avgörande faktor vid urval är enligt Holme & Solvang valet av intervjupersoner. Det är viktigt att förvissa sig om att de personer man vill intervjua, kan antas ha rikligt med kunskap om de företeelser som ska undersökas. Vidare kommer också intervjupersonens förmåga att uttrycka sig och deras villighet att delta vara viktiga, när urval ska göras, eftersom detta påverkar informationen forskaren får. Urvalet är en avgörande del av undersökningen, för fel personer till undersökningen kan leda till att den blir värdelös (Holme & Solvang, 1997).

#### **3.3.2 Val av utbildningsföretag**

Då vi var intresserade av utbildningsföretag skedde det inledande sökandet på Internet. Vårt mål var att få tag i utbildningsföretag belägna i Skåne. Vi använde oss av sökordet ”ledarskapsutbildning” och angav en geografisk begränsning. Vår första begränsning var som tidigare nämnt ”Skåne”, men denna begränsning skulle visa sig vara alldeles för vid. Vi valde då att begränsa oss till området ”Lund” och ”Malmö”, detta gav en mer hanterbar utdelning och en geografisk närhet.

Då vi samlat ihop en grupp potentiella företag för eventuell intervju skickade vi ut en förfrågan i form av e-post. I brevet berättade vi lite om oss själva och om vårt intresseområde. Vi undrade om vårt intresseområde stämde överens med deras verksamhet och om vi i så fall kunde få genomföra en eller flera intervjuer med dem. Detta gav en blandad respons, några nekade oss med motiveringen tidsbrist eller att vårt intresseområde inte stämde överens med deras arbetsområde. De som svarade positivt ville få mer information om oss och om vårt intresseområde. Vi valde nu att byta strategi att på ett bättre sätt marknadsföra oss själva.



Eftersom e-post enligt vår egen uppfattning är ett dåligt sätt att marknadsföra sig, valde vi att ringa eller där det gick besöka dem. Vår strategi fungerade mer än väl, samtliga kontakter skedde per telefon förutom hos TBV där vi gjorde ett hembesök för att sedan följa upp med telefonkontakt. Vi gick ifrån ett läge där vi inte hade någon kontakt alls, till att ha vår första intervju inom två dagar efter kontakt. Det blev nu dags att utforma en intervjuguide. Vi trodde att det åtminstone skulle dröja en vecka eller två från kontakt till intervju, men som nämnt gick det betydligt snabbare än så.

### **3.3.3 Presentation av de undersökta organisationerna**

Vi har besökt fyra organisationer och genomfört fem intervjuer. Den första organisationen vi besökte var UEB, Utbildningshuset Engström & Braders, som är belägen i Genarp på Häckeberga slott. UEB är en organisation som består av 60-tal konsulter jämt fördelade i Stockholm, Göteborg och Malmö, samt sex projektledare som står för försäljningen av utbildningarna. UEB har funnits sedan 1993 och kontoret på Häckeberga slott sedan 1997. Målgruppen är Sveriges 500 största företag, med andra ord de företagen i Sverige som omsätter mer än en miljard per år. Vår intervjuperson är företagets VD som även håller vissa utbildningar.

Det andra företaget vi besökte var Vendator. Företaget har 50-tal anställda och då finns merparten av dem i Stockholm där huvudkontoret ligger. Vendator startades 1988 och filialen som vi besökte har funnits i Malmö sedan 2001. Företaget har som målgrupp företag som har ”som ambition att använda sin personal som vapen för att vinna det område på marknaden de rör sig inom”. De arbetar inte med specifika branscher utan snarare med alla företag som sysslar med business – to – business. Vendators inriktning på ledarskapsutbildningarna är coachning. Vi intervjuade den person som är ansvarig för Malmökontoret och han arbetar även med viss utbildning.

Tredje företaget vi hade tid hos var TBV, Tjänstemännens Bildningsverksamhet, i Malmö. TBV har cirka 200 anställda i Sverige utspritt på 30 olika orter och samarbetar med TCO. Tack vare detta samarbetet har TBV närmare två miljoner presumtiva kunder. Det innebär alla TCO:s medlemmar, vilka också fungerar som deras målgrupp. TBV:s ledarskapsutbildningar är indelade i två avdelningar. Den första är trygghetsrådet som är till för de privatägda företagens anställda. Den andra är trygghetsstiftelsen som är till för de statligt anställda. På TBV träffade vi TBV Akademiens utbildningsansvariga. Han arbetar inte som utbildare.

Det fjärde och sista företaget vi besökte var BI Utbildningshuset i Lund, en organisation som varit aktiv i drygt 30 år. Fram till för två år sedan fungerade BI Utbildningshuset som en avdelning inom Studentlitteratur. Nu är det dock ett eget företag. Företaget skiljer sig från de övriga observerade företag då de inte själva håller utbildningar utan skapar färdiga utbildningspaket till externa konsulter. Idag har BI Utbildningshuset ett 100-tal externa konsulter. Nyckelordet för produktutvecklarna på BI Utbildningshuset är ”feedback”. Här träffade vi företagets VD och en av produktutvecklarna.

### **3.3.4 Utformning av intervjuguide**

I en intervjuguide anges de ämnen som är föremål för undersökningen och i vilken ordning de kommer att tas upp under intervjun. Guiden kan beskriva i stort de ämnen som ska täckas eller den kan rymma en rad omsorgsfullt formulerade frågor (Kvale, 1997).

En annan viktig sak är hur frågorna formuleras. Det är viktigt att tänka på att inte ställa ledande frågor där forskaren styr respondentens svar. De synpunkter som kommer fram ska vara respondentens egna uppfattningar. En annan viktig faktor att tänka på vid utformning av intervjufrågor, och framförallt hur man ställer dem, är språket. Ett vanligt fel är att språket får en alltför akademisk karaktär. Språket ska i största möjliga mån anpassas till respondenten (Holme, Solvang, 1997). Att anpassa intervjun till intervjupersonen handlar enligt Kvale om dynamik. Han menar att frågorna bör i möjligaste mån stimulera till ett positivt samspel så att samtalet hålls flytande och den intervjuade känner sig motiverad att tala om sina upplevelser och känslor (Kvale, 1997). Ett bra sätt att uppnå denna dynamik är i intervjun inleda med frågor av mer allmän karaktär för att sedan successivt ta sig an de ”svåra” frågorna. Det är fördelaktigt att avsluta intervjun som man började den, med frågor av allmän karaktär, och framförallt ge respondenten tillfälle att göra tillägg i det som sagts (Patel, Davidson, 1994).

Då vi fick den första intervjun så snabbt efter kontakt blev det bråttom att sammanställa en intervjuguide. Vi satte upp punkter med det vi ansåg viktigt att få med och kontrollerade hela tiden mot vårt syfte för att vara säkra på att frågan hade relevans. Eftersom vi genomfört semistrukturerade intervjuer kom många av frågorna att fungera som stödord och genom dem kunde vi snabbt märka om respondenten inte besvarat det vi frågat om och kunde då föra tillbaka samtalet på rätt väg. Vi anser inte att den tidsbrist vi hade vid utformandet av intervjuguiden har påverkat den negativt på något sätt. Vi anser i stället att tack vare att vi kände oss pressade så ökade vår koncentration och effektivitet. Vi är inte säkra på att intervjuguiden hade blivit så mycket bättre om vi haft en vecka på oss att framställa den.

## **3.4 Genomförandet**

### **3.4.1 Inhämtning**

Intervjuerna genomfördes på respektive persons arbetsplats. Tiden och platsen för intervjuerna låg helt i intervjupersonernas händer. Att intervjupersonen själv får bestämma när, hur och var är av stor vikt för hur intervjun kommer att gestalta sig.

För att kunna genomföra en så bra intervju som möjligt valde vi att närvara båda två. Vår målsättning var att vi skulle spela in intervjuerna på band. Vi frågade om en bandinspelning var okej. Om vi hade fått ett nekande svar så kunde en av oss ställa frågor medan den andra antecknade. Alla våra intervjupersoner ställde sig positiva till bandning av intervjun, men en av oss förde ändå anteckningar som komplement till det inspelade materialet.

Efter den första intervjun så valde vi att bibehålla våra positioner, samma person antecknade respektive intervjuade under de kommande intervjuerna.

Innan intervjuerna startade så upplyste vi varje respondent om konfidentialiteten. Vi frågade om det gick bra att använda deras namn, både personliga och företagsnamn, i arbetet. Ingen av de intervjuade uppgav något hinder för användandet av namn i detta arbete. Det var snarare så att de ville ha sina namn, framförallt företagsnamnen, med i arbetet. Vi upplyste dem om att uppsatserna, när de var klara, skulle vara tillgängliga på Internet och att deras

företagsnamn mycket väl skulle kunna användas som sökord på internet. Detta sågs som väldigt positivt. Den sista upplysning vi gav angående konfidentialiteten var att banden efter bearbetning kom att raderas.

Vi kom att genomföra fem intervjuer på fyra ställen, den femte intervjun kom till av en ren slump. Orsaken till detta, en väldigt positiv sådan, var att förutom VD: n på Utbildningshuset i Lund så fick vi också intervjua produktutvecklaren för det pedagogiska materialet. Det var nog meningen att han endast skulle stå för den inledande presentationen av Utbildningshuset, men vi frågade om det gick bra att genomföra en fullständig intervju med honom och det var det. Vi fick även tillfälle att diskutera våra frågor med dem tillsammans, bägge dessa intervjuer och diskussionen spelades in på band.

Innan vi genomförde intervjuerna så var vi medvetna om att de inte fick bli för långa. Detta kan enligt Holme och Solvang (1997) leda till att både intervjupersonen och den som intervjuar blir trött. En sådan situation kan medföra en försämring av kvalitén. Om detta uppstår så kan man med fördel, om det finns tid, ta en paus. Denna medvetenhet hade vi med oss in i intervjuerna. De vi intervjuade var alla enligt vår mening duktiga talare, slipade är ett annat uttryck. Intervjuerna blev därför omfattande när det gällde såväl informationsmängd som längd, intervjuerna varade i snitt i 80 minuter, förutom på Utbildningshuset i Lund där det insamlade materialet nästan fyllde två 90 minuters band.

### 3.5 Bearbetning och analys

Vid bearbetning av kvalitativ data är det bra att göra löpande analyser som förhoppningsvis kan ge idéer för hur man bäst ska kunna gå vidare. Dessutom är det bra att göra analyserna relativt fort efter utförd undersökning, då relationen till den insamlade informationen förblir levande. Inför slutanalysen är det viktigt att läsa igenom materialet flera gånger. Målet är att hitta mönster, teman och kategorier som den skriftliga rapporten sedan kommer att grunda sig på. Det är här bra att redovisa tillvägagångssättet vilket underlättar för läsaren (Patel och Davidson, 1994).

Vår första tanke var att analysera intervjuerna utifrån flera olika teman, dessa teman skulle vi hämta från vår intervjumanual. Denna form av tematisering fungerade inte fullt ut, en bidragande orsak till detta var vårt semistrukturerade tillvägagångssätt. Vi fann att det var bättre att skapa nya övergripande teman, teman som baseras på det som verkligen blev sagt.

Vid bearbetningen så använde vi oss av tre övergripande teman:

1. Teori och praktik
2. Pedagogik
3. Kommunikation i utbildningen

Denna indelning kom naturligt när vi väl bestämt oss för att använda oss av ett didaktisk synsätt. Vi ställde oss frågorna *Vad innehåller utbildningarna?*, *Hur genomförs utbildningarna* och *Varför behövs utbildningarna?*. Under rubriken *Teori och praktik* samlar vi de begrepp som kan besvaras av frågan *vad?*. Det pedagogiska perspektivet får vi av att ställa oss frågan *hur?*. Det sista vi ville undersöka i de svar vi fått från respondenterna *varför* utbildningarna behövs och detta specifikt om det behövs

utbildning i kommunikation. Detta redovisas under rubriken *Kommunikation i utbildningen*.

### **3.6 Verifiering**

#### **3.6.1 Tillförlitlighet i resultatet**

Trost skriver att tillförlitlighet är kvalitativ metods motsvarighet till reliabilitet. Idén med reliabilitet bygger på att mäta och ange värden på variabler för varje enhet (Trost, 1997). Reliabilitet innebär att forskaren försöker avgöra huruvida de mätinstrument man använt sig av, skulle ge samma resultat vid ett liknande undersökningstillfälle (Bell, 1999).

#### **3.6.2 Trovärdigheten i resultatet**

Det som vid kvantitativ metod kallas validitet kallas vid kvalitativ metod trovärdighet. Validiteten är lite mer komplicerad än reliabiliteten, en fråga kan ha reliabilitet men detta innebär inte att den också har validitet. (Bell, 1999) Trovärdighet är det största problemet vid kvalitativa undersökningar. Det är viktigt att kunna visa för läsaren hur analyserna är gjorda och att data som tolkas är trovärdig. Därför är det viktigt att kunna visa att data är insamlad på ett korrekt sätt. Ett sätt är enligt Jan Trost att forskaren redovisar vilka frågor och följdfrågor han/hon ställt under intervjun, vilket leder till öppenhet (Trost, 1997).

## **4. Resultat**

### **4.1 Behovet av kommunikation i chefsutbildningar**

I våra intervjuer har det framgått att för att kunna skapa ett intresse eller ett engagemang hos en person eller en grupp handlar mycket om hur bra individens kommunikativa förmåga är. Om en chef inte lyckas med detta är risken stor att medarbetarna lätt känner sig omotiverade och det kommer så småningom gå ut över deras arbetsprestationer. För att undvika att detta uppstår tränas chefer i intervjuteknik och retorik. I kurser som inriktar sig på intervjuteknik ligger tyngdpunkten på att lära ledarna lyssna och förstå. Konsulter tränar dem i att känna empati för sina anställda. Ett sätt att träna detta är att iscensätta PU-samtal där kursdeltagarna får agera både rollen som chef och rollen som anställd (Rollbyte). När det gäller kurser i retorik handlar det mycket om att tränas i konsten att tala, göra sig förstådd och nå ut med sitt budskap. Att lära sig konsten att tala medför att kommunikationen blir klarare och därmed minskar riskerna för missförstånd och att onödiga konflikter uppstår. Som en av intervjupersonerna sagt: ”Funkar kommunikationen så funkar arbetet!”.

Vi frågar oss då om det verkligen behövs utbildning i kommunikation bland dagens chefer och i så fall varför? Våra respondenter är överens om att det behövs. De menar att kommunikation är något som tar upp större delen av chefskapet, då informationsflödet är så pass stort som det är, därav behövs utbildningarna. Detta menar våra respondenter, är något som ställer stora krav på chefens kommunikativa förmåga och roll som informatör. Den kommunikativa färdigheten måste därför hela tiden tränas. Vår respondent på Vendator jämför dagens chefer med idrottsmän. Han menar att ”för att de ska bli bäst på den idrott de utövar måste de hela tiden träna och få

kunskap om sitt område. Samma sak gäller ledare". Han menar vidare att "för att bli bra på att kommunicera måste man träna på det". På UEB drar vår intervjuperson en liknande parallell när han talar om coaching. Han menar att chefer måste fungera som lagledare för sina anställda och driva dem till att nå utsatta mål.

Behovet av att utbilda chefer finns alltså, men varför söker sig företag till utbildningarna? Enligt våra respondenter handlar det i de allra flesta fallen om att företagen och organisationerna vill bli mer konkurrenskraftiga och vill höja chefernas kompetens som ledare. Det handlar då om att arbeta i förebyggande syfte. På UEB får vi förklaringen att deltagarna känner att "ett problem har ännu inte uppstått, men man är medveten om att det kommer göra det om det inte sätts in förebyggande åtgärder".

De vi talat med är överens om att det finns ett behov av att utbilda chefer i kommunikation, men att det samtidigt är en generationsfråga. De nya, unga cheferna är ofta mer öppna och positivt inställda till utbildningarna än de äldre. De yngre cheferna har den inställningen, då de inte har så lång erfarenhet i chef- och ledarskapet. De söker fortfarande sin roll som ledare i organisationen eller företaget. De äldre har svårare att anpassa sig och ta åt sig av den information som ges under kurserna. Vår intervjuperson på Vendator använder sig av ordspråket "svårt lära gamla hundar sitta" i det här sammanhanget. Med det menar han att de äldre cheferna har i många fall suttit på sin chefsposition i flera år och är därför vana vid att leda sina anställda på ett visst sätt. Samma intervjuperson menar att;

ledarskapsutbildning är något som passar alla chefer och det är något alla chefer också borde gå, men att det sedan inte är säkert att alla chefer passar till att vara ledare. Man måste dock inse att en chef aldrig blir en sämre ledare av att gå en ledarskapsutbildning!

#### **4.2 Ämnet kommunikation i utbildningarna**

Utbildningar som riktar sig till ledare och chefer innehåller på ett eller annat sätt ämnet kommunikation, eftersom det utgör en så stor del i chef- och ledarskapet. Oftast äger det dock rum omedvetet för de deltagande. Utbildarna (konsulterna) säger inte "Nu ska vi träna på kommunikation!", utan det är mer eller mindre integrerat i alla delar av utbildningen. I ett par av de organisationer vi besökt finns det kurser som är mer inriktade på att utbilda i ämnet och då är kursdeltagarnas uppgifter mer påtagligt koncentrerade mot det. Exempel på sådana kurser är de som behandlar retorik eller krishantering. Av de organisationer vi besökt har det vad vi vet endast varit TBV och Vendator som erbjudit kurser av detta slag.

Ett nytt problem som enligt våra respondenter kommit av den nya tekniken (Internet) är att ledare gärna "gömmar sig bakom skärmen". Många av de som deltar i kommunikationsutbildningar har den uppfattningen att e-post och Internet är ett fungerande kommunikationsmedel, vilket endast stämmer till viss del. Det är till exempel bra att använda sig av e-post som informationskanal i stora organisationer, men då ställs det "krav på att ledaren är klar och tydlig i det skrivna ordet", menar en av våra respondenter från BI Utbildningshuset. De menar vidare att den nya tekniken inte är ett problem i sig. Internet och e-post är ett ypperligt sätt att få ut information snabbt och smidigt, men det blir ett problem då den mänskliga kontakten försvinner.

Den nya tekniken är ett bra sätt att kommunicera, men man måste samtidigt förstå att det inte är det enda sättet. På BI Utbildningshuset till exempel tycker respondenterna att e-post och Internet skall ses endast som komplement och hjälpmedel i kommunikationen. Vår intervjuperson på TBV håller med om detta när han säger att ”tekniken ska ses som ett hjälpmedel, ett komplement till kommunikation. Man måste fortfarande få det personliga mötet”. Trots att användandet av e-post och Internet i vissa fall kan ses som ett problem, erbjuder ingen av de organisationerna vi besökt någon utbildning i hur cheferna skall hantera denna informationskanal för kommunikation.

Något som våra respondenter påpekar som viktigt i upplägget och planering av innehållet i sina kurser är att betona den mänskliga kontakten. Detta är något som de anser vara än viktigare idag med den nya tekniken i åtanke. En av dem uttrycker sig mer kraftfullt än de andra när ämnet kommer upp: ”Får du ingen beröring dör du!”. Något som de vi pratat med har uppmärksammat de senaste åren är att den största nackdelen med e-post är att chefer undviker att ge negativa budskap ansikte mot ansikte. De väljer istället att gömma sig bakom skärmen. Viss information bör inte kommuniceras via datorn utan kräver möten ansikte mot ansikte. De anser att negativa budskap är sådan typ av information.

Kommunikationsutbildningar som är riktade mot chefer och ledare handlar idag mycket om att nå fram till människor med information. Stor del av att vara chef och ledare handlar idag om att möta och förstå människorna i omgivningen. För att en chef skall fungera som en ledande figur i organisationen eller företaget är det viktigt att träna dennes förmåga att motivera och skapa intresse för något.

Då chefer deltar i utbildningar i ämnet ”Ledarskap och kommunikation” har det visat sig vara viktigt att arbeta med att låta individerna lära känna sig själva. Kursledarna låter deltagarna genom kritik och feedback förstå sina starka och svaga sidor samt hjälper dem utveckla dessa. Nästa steg är att träna ledarna i att förstå de olika ledarskapsstilar som finns samt vad det finns för typer av människor. Detta är något man arbetar mycket med på BI Utbildningshuset. De har utvecklat olika kriterier för igenkännande av ledarstilar och ledarskapskurserna går ut mycket på att få deltagarna att förstå dessa. Vidare får deltagarna analysera vilken ledarstil de själva utövar samt uppmärksamma andra möjliga stilar för ledarskap. På BI Utbildningshuset anser våra respondenter till exempel att analytiska människor leder man på ett sätt, medan drivande människor leder man på ett annat sätt. Detta gör att du ”kan anpassa din ledarskapsstil beroende på vilken typ av människa du har att göra med”. Det i sin tur gör att kommunikationen mellan dig som chef och dina medarbetare blir smidigare och risken för att missförstånd i kommunikationen uppstår minskar.

De som är kursansvariga använder kommunikation som ett hjälpmedel i utbildningarna. Att föra långa monologer gör lätt åhörarna trötta och det kan bidra till att informationen inte riktigt når fram. Det gäller istället att involvera deltagarna i undervisningen genom att i stället lägga stor del av tiden på deras tankar och funderingar samt lyssna på vad de har att säga. Det uppstår då en dialog mellan konsulten och deltagarna vilket gör att engagemanget i gruppen ökar. Det här sättet att undervisa gör att utbildningen byggs upp av kommunikationen. Det hjälper de deltagande förstå hur man i egenskap av chef kommunicerar som ledare.

### 4.3 Teori och praktik i undervisningen

Alla de vi intervjuat framhåller vikten av teoretiska och praktiska moment i ledarskapsutbildningarna. De kan själva tycka att den praktiska delen väger tyngre då den tar mer tid, men de menar samtidigt att teorin alltid måste finnas som en grund att stå på. Den presenteras av en person som är kursansvarig under ett föredrag som enligt våra respondenter i snitt tar mellan 20 och 30 minuter. På Vendator motiveras detta genom att vår respondent poängterar för oss att ”det handlar om välutbildade människor som tar till sig kunskap väldigt snabbt”. Under föredraget presenteras relevanta modeller och teorier för deltagarna som sedan skall använda dem i Casemetodik och problemlösning. På UEB motiverar man det här sättet att arbeta på med kommentaren ”endast teoretisk utbildning får inte samma effekt som när man blandar in det praktiska”.

De teoretiska delarna i ledarskapsutbildning är uppbyggda av mer eller mindre kända modeller och teorier. Exempel på en teoretiker som används är Jung (men dock inte av alla). Hans teorier används av flera av respondenterna då det handlar om att kursdeltagarna skall lära känna sig själva och sin roll som ledare. Det som gör att utbildningsföretag skiljer sig åt ligger i hur man väljer att kombinera dessa modeller och teorier samt sättet man presenterar dem.

Det är bland annat Casemetodik och problemlösningar som utgör den praktiska delen av kursen. Här får deltagarna användning av den nya kunskapen näst intill direkt genom att arbeta aktivt med den. Detta är ett arbetssätt som våra respondenter använder och anser vara det mest effektiva sättet att arbeta på när det gäller utbildning för yrkesverksamma människor. Att arbeta på det här sättet ger nämligen deltagarna en chans till att reflektera över det som sagts genom att arbeta aktivt med den nya kunskapen. De vi intervjuat tycker också att det här arbetssättet är positivt, då den kursansvarige på ett enkelt och övergripande sätt kan kontrollera att ingen missförstått något av det han eller hon precis förmedlat.

När det handlar om utbildning i ämnet Kommunikation är Casemetodiken och de problemlösningar som deltagarna arbetar med till stor del inriktade på hur man i egenskap av chef samtalar på arbetsplatsen. En övning som är väldigt populär att träna på, i de organisationer vi genomfört våra intervjuer, handlar om det som kallas Personalutvecklingssamtal (förkortat till PU-samtal). I dessa övningar används en videokamera som filmar hela övningssamtalet och efteråt spelas bandet upp för gruppen. Deltagarna får då möjlighet att reflektera över hur uppgiften genomförts och ge varandra kritik och feedback. En av våra respondenter menar att deltagarna själva är väldigt duktiga på att se sina egna fel och brister. Vår respondent på Vendator berättar att ”ofta behöver vi inte gå in och kritisera, utan de märker ganska fort själva vad de måste träna på”.

Den praktiska delen i kommunikations- och ledarskapsutbildning kan delas in i två områden. Den första biten kallas Funktionsinriktad Utbildning. Det är en praktisk utbildning som går ut på att kursen delas upp i block med längre uppehåll mellan utbildningstillfällena. Till exempel som i Vendators fall då deltagarna börjar med en tvådagarsutbildning där de blir presenterade för en rad modeller och teorier. De får sedan åka tillbaka till arbetsplatsen med en uppgift som är direkt kopplad till det ämne de blivit introducerade. Efter cirka åtta veckor möts deltagarna återigen och skall nu redovisa sina lösningar på uppgiften. De får alltså möjlighet att arbeta med den nya kunskapen direkt på arbetsplatsen, denna möjlighet att kombinera arbete med studier är avgörande för om chefen kan delta eller ej, det finns ofta inte tid för längre avbrott för studier. Denna utbildningstyp används, i de organisationer vi besökt, främst i de

utbildningar där praktiken väger tyngre än teorin, där ”man kan undervisa i teorin, men inte i praktiken”.

Det andra området är det som kallas Upplevelsebaserad Inläring. Det handlar om att låta kursdeltagarna sätta sin kunskap i samband med händelser som kan uppstå på respektive arbetsplats. Det kan till exempel vara missnöjda anställda, felinformerad personal eller en löneförhandling. Det går helt enkelt ut på att sätta den nya kunskapen man fått under utbildningen i relation till någon situation eller upplevelse man har tagit med sig från arbetsplatsen. Respondenten på UEB menar att denna form av lärande är viktig då den kräver att deltagaren använder alla sina sinnen.

De vanligaste arbetsätten i den Upplevelsebaserade Inläringen, i de organisationer vi besökt, är rollspel och teambuilding. Rollspelen går ut på att deltagarna får prova på olika roller som finns på en arbetsplats och sätta dem i relation till sina verkliga arbetsuppgifter. Dessa rollspel kan till exempel handla om hur en chef skall lära sig bemöta sina anställda eller på bästa sätt hålla ett personalmöte. Dessa rollspel sker på plats och deltagarna får direkt respons på uppgiften från både konsulten och de andra medverkande. Konsulten som är ansvarig för kursen, har då möjligheten direkt ingripa och rätta till om missförstånd uppstår. Det ger även deltagarna en möjlighet att se på sitt ledarskap ur en ny synvinkel, vilket bidrar till att de utvecklas både som gruppmedlem och som individ.

UEB är det företag som arbetar mycket med teambuilding och vikten av att få chefer och anställda att förstå att de är ett team som arbetar mot samma mål. Chefen måste lära sig fungera mer som coach och motivera gruppen att nå utsatta mål. Även Vendator använder sig av detta uttryck när de talar om chefens roll. UEB genomför sina kurser på t ex kursgårdar eller ombord på en segelbåt, då de vill hålla hög standard på utbildningsmiljön. Vår respondent där menar att det påverkar en persons lärande och förmåga att ta in kunskap, då han/hon som innan nämnt måste använda alla sina sinnen.

Övningarna går i detta fall ut på att gruppen skall hjälpas åt och lösa en uppgift under tidspress. ”Det är avancerade övningar i samband med teambuilding”. Inte sällan händer det att någon annan än VD:n tar kommando och styr grupparbetet. Det kan bero på att den personen har mer kunskap om till exempel segling än VD:n. Det bidrar också till att individer som på arbetsplatsen inte har en så framträdande roll får en chans att visa sig kunnig inom området. När detta händer talar man på UEB om Rollbyten eller Alternerat Ledarskap. Att sätta sig in i olika roller menar vår respondent på UEB medför en kommunikationsöppning, ”man lär sig kommunicera bättre med varandra” och det bidrar sedan till ett öppnare klimat på arbetsplatsen.

Både den Funktionsinriktade Utbildningen och den Upplevelsebaserade Inläringen handlar om att få deltagarna att förstå kunskapen i relation till deras arbetsuppgifter. Det vanligast förekommande i våra undersökta organisationer är den Upplevelsebaserade Inläringen. Motivationen till detta är bland annat att ”övningarna sker på plats”, ”deltagarna får chans att fråga” och ”konsulterna kan övervaka arbetets gång”.

Det är mycket som skiljer företagen åt i form av målgrupper och profilering samt i vilken utsträckning de erbjuder öppna utbildningar eller företagsinterna. UEB till exempel erbjuder endast företagsinterna utbildningar och TBV har en majoritet av öppna utbildningar. (med öppen utbildning så avses utbildning där enskild person kan delta) Bortsett från det är de dock väldigt lika varandra. De personer vi talat med i organisationerna har alla poängterat



vikten av att se individerna. De arbetar mycket med att förändra och förstärka attityder och beteenden. För att detta skall kunna genomföras på ett så effektivt sätt som möjligt så arbetar man med små grupper. Ingen av våra organisationer genomför utbildningar där gruppen består av fler än 14 personer. Att hålla grupperna så här små ger även deltagarna utrymme för individuell utveckling.

Detta gör att utbildningarna byggs upp på så sätt att de kan anpassas efter varje individs yrkesmässiga bakgrund och förutsättningar. Målet är att hålla uppgifterna så generella som möjligt men samtidigt behålla fokus på det ämne som kursen behandlar. ”En bit av pedagogiken är att inte anpassa kurserna alltför mycket, utan istället låta deltagarna anpassa kursen efter sig själva”, menar en av intervjupersonerna på BI Utbildningshuset. Med det menas att det skall finnas lösningar på problemet som passar alla individer och att dessa får möjlighet att sätta sin personliga prägel på den. Detta bidrar till den individuella utvecklingen som våra organisationer strävar efter att uppnå med sina ledarskapskurser.

Litteratur och kursmaterial är anpassat efter det aktuella ämnet och fungerar som ett verktyg som de medverkande kan arbeta med under kursens gång. När kursen sedan är avslutat tas materialet med tillbaka till arbetsplatsen och på så sätt kan de som deltagit i kursen även använda det som ett hjälpande instrument i situationer och problem de stöter på i verkligheten. Att använda sig av kursmaterial har också en psykologisk effekt, då deltagarna får en känsla av att ”någon satsar på mig och min utveckling!”.

## **5. Diskussion**

### **5.1 Kommunikation och ledarskap**

I dagens samhälle är möjligheterna för att sprida information oändligt stora. Varje dag matas vi människor med nyheter via mediakanaler som till exempel TV, radio, tidningar och Internet. Larsson och Rosengren (1995) menar att i en organisation är det viktigt att se till att alla nås med samma information och att det som inte är relevant skalas bort. Detta ansvar ligger i rollen som chef. Det är chefen som skall fungera som en informationsspridare, en informatör, men om han eller hon inte lyckas med denna överföring kommer denne inte att lyckas med någonting annat heller.

När en chef ska informera så är det viktigt att han väljer rätt kanal för att nå ut med sitt budskap. Högström (1999) menar att det är budskapets karaktär och ändamål som avgör vilken kanal som ska användas, men det har även att göra med vilken relation chefen har till den eller de som skall ta emot informationen. Våra respondenter på BI Utbildningshuset är överens med Högström, men de påpekar samtidigt att man ska ta hänsyn till företagets storlek. De menar att i större organisationer går det bra att använda sig av e-post som kommunikationskanal. Där kan det handla om att chefen vill nå ut med samma information till flera personer. När det gäller användandet av Internet som kommunikationsmedel så menar samtliga av våra respondenter att det är viktigt för chefen att använda sig av ett klart och tydligt språk, framförallt vid det skrivna ordet, så att risken för missförstånd blir så liten som möjlig.

I många fall går det utmärkt att använda sig av Internet och e-post då man vill nå ut med information, men inte alltid enligt respondenterna. Något som de uppmärksammar som ett problem med den nya kommunikationstekniken är att chefer lätt ”gömmar sig bakom skärmen” och väljer att inte konfrontera personal med dåliga nyheter. Det är lättare att förmedla positiva nyheter ansikte mot ansikte än negativa, men ofta är det just de negativa beskederna som kräver ett personligt möte. Levi och Rinzel (1998) menar till exempel att det på grund av den nya tekniken för kommunikation skett en social reducering på arbetsplatser. Detta riskerar medföra att känslan av samhörighet uteblir och att företagskulturen blir lidande. Det intrycket vi fått av våra intervjuer är att denna trend inte stämmer, de menar att dagens chefer har fått en större förståelse för vikten av möten ansikte mot ansikte. Men de poängterar samtidigt att den nya tekniken är viktig del av kommunikationen.

På grund av den nya tekniken och det höga informationsflödet som denna medfört har chefskapet förändrats. Det är något våra respondenter är eniga om och det har bidragit till att det ställs andra krav på chefer idag, jämfört med förr. De menar att största delen av chefers arbete handlar om att kommunicera med sin personal. Hargie och Tourish (2000) använder i undersökning genomförd av Luthans och Larsen (1986) som vi anser styrker detta påstående. I undersökningen så visade det sig att chefen använder 60-80% av sin tid till arbetsrelaterad kommunikation.

Vid informationsspridning och kommunikation inom en organisation eller ett företag handlar det för chefen om att välja rätt kanal för att nå ut med sitt budskap. Levi och Rinzel (1998) menar att valet av kanal bestäms av chefens egna preferenser, sammanhanget och uppgiften. Våra respondenter från TBV och BI Utbildningshuset är överens om att chefen ska ha kunskap om valet av kanal, men att det mer handlar om att veta vad som är kompletterande kanal och inte. Den nya tekniken som får representeras av Internet, menar de, är ett sådan komplement. Vi har i våra intervjuer inte funnit att någon större tyngdpunkt i utbildningen läggs på valet av kanal i förhållande till budskap. Det som poängteras är dialogen och vikten av att samtala, men någon konkret utbildning i det som Larsson och Rosengren (1995) kallar för kanalperspektivet erbjuds inte, vad vi vet.

Att kommunicera innebär att något förmedlas. Man visar en känsla genom ansiktsuttryck eller genom att säga något. Kommunikation kan grovt sett delas upp i envägs- och tvåvägskommunikation, eller monolog och dialog. I en organisation, menar respondenterna, är det viktigt att chefen för en dialog med sina anställda. Som chef är det viktigt att inse att de anställda måste få vara med i samtal och dialoger, då det ger tillbaka den känsla av samhörighet som enligt Levi och Rinzel (1998) går förlorad på grund av den nya teknikens framsteg. Att träna chefer i att föra dialoger med sina anställda ser våra respondenter och vi som något viktigt. Den person vi intervjuade på Vendator betonar vikten av att som chef ha förmågan att samtala med sin personal. Han menar att ”funkar kommunikationen, så funkar arbetet”. Det som respondenten ifrån Vendator poängterar har enligt vår uppfattning stora likheter med Deweys (2002) syn på kommunikation. Han menar att genom kommunikation säkras deltagande i en gemensam förståelse, en förståelse som enligt vår mening endast kan uppnås genom dialog.

En viktig sak som poängterats i alla våra intervjuer, utan att vi frågat om det, är att man inte får tro att vara chef är samma sak som att vara ledare och en god kommunikatör. Högström (1999) kompletterar detta påstående när han skriver att en chef automatiskt inte blir en god kommunikatör. Våra respondenter är eniga om att kommunikation är en egenskap som måste tränas för att hela tiden utvecklas. På Vendator gör vår respondent en jämförelse mellan chefers kommunikationsutbildning och idrottsmäns träning. Han menar att ”för att de ska bli bäst på den idrott de utövar måste de hela tiden träna och få kunskap från tränare om sitt område. Samma sak gäller ledare. För att bli bra på kommunikation måste man träna på det”.

## 5.2 Undervisningen och lärandet

Eftersom den kommunikativa delen av chefskapet är så stor, menar våra respondenter att även behovet för utbildning stort. En bra chef är någon som med tydligt och rakt språk når ut till de anställda, men de menar att detta är svårt. Det som är viktigt i dessa sammanhang att tänka på som utbildare är enligt Säljö (2000) att använda ”samma språk” språket är för Säljö det samma som en nyckel till kunskap. Men trots att behovet av att utbilda chefer i ämnet kommunikation framhåller Högström (1999) att det finns väldig få ledarskapsutbildningar som innehåller kurser i det. En orsak till detta är enligt våra respondenter att kommunikation som ämne vävs in i utbildningarna. De menar att alla utbildningar som har att göra med chef- och ledarskap har kommunikation i sig, det är ytterst sällan som man påpekar att ”Nu ska vi arbeta med kommunikation!”. Det är något som sker omedvetet för deltagarna.

Det man utbildar chefer inom för att de ska bli bättre som ledare är ofta det som kallas Upplevelsebaserat lärande. Denna form av lärande i utbildningarna kan handla om att chefen med sina närmaste anställda ges ett problem eller ett fall att lösa. De skall nu komma fram till en gemensam lösning och då är det av stor betydelse att samarbetet fungerar. Det är en lärprocess som enligt (Blumberg och Golembiewski, 1978) karaktäriseras av *här-och-nu*. Med det menas att människor upplever något tillsammans *här-och-nu*, eller att man som grupp står inför en uppgift som skall lösas *här-och-nu*. Chefens roll i det här sammanhanget kan bli något luddig, men poängen med övningen är att träna på ledarskap. Det behöver dock inte betyda att det blir chefen som blir den naturliga ledaren. På UEB berättar vår intervjuperson att i vissa fall händer det att det är den person som på arbetsplatsen ses som tillbakadragen, nu kliver fram och tar över ledningen. Det kan då bero på att den personen har mer kunskap om den situation gruppen befinner sig i än chefen. När ett sådant skifte sker talar man på UEB om rollbyten och alternerat ledarskap. Det alternerade ledarskapet, rollbytet handlar om enligt Säljö (2000) om att låna kompetens, att chefen lånar kompetens av den som är mer kunnig. Vår uppfattning är att chefen alltid måste se till gruppens bästa även om det innebär att han måste sanktionera ett informellt ledarskap. Det informella ledarskapet representeras för oss av den person som chefen lånar kunskap ifrån.

Våra respondenter menar att om en chef vill fungera som ledare är det några huvudpunkter den personen bör tänka på. En ledare är en person som människor litar på och tror på. En chef som vill fungera som ledare måste fungera som ”en i gruppen”. Yukl (2002) följer upp diskussionen med att chefen måste inse att när det handlar om individer så handlar det om att skapa relationer. Enligt honom finns det tre olika kategorier som är speciellt viktigt i relationsskapandet som effektiv ledare. Dessa kategorier är: Stöttande; Utvecklande; och Erkännande. Sammanfattat handlar det om

att visa att man bryr sig, att man vill utveckla en persons kunnande och att visa uppskattning då någon genomfört ett bra arbete. Vi anser att en chef skall kunna känna empati och förståelse för sin personal för att vara en god ledare.

När konsulten arbetar med att utbilda vuxna måste han eller hon tänka på att inte anpassa innehållet för mycket, utan istället låta upplägget vara mer generellt gällande. De personer vi pratat med i samband med denna uppsats menar att en ”del av pedagogiken är att inte anpassa kurserna alltför mycket, utan istället låta deltagarna anpassa kursen efter sig själva”. Detta gör att människor med olika bakgrund och erfarenheter kan delta i samma kurser. Hansson (2000) stöttar detta med tanken om att vi lär oss tillsammans med andra människor genom att skapa gemenskap med dessa.

Enligt Kallós (1979) är det i utbildningssammanhang viktigt att det finns en dialog mellan utbildare och deltagare för att samspel i gruppen skall kunna fungera och för att ett positivt läroklimat skall kunna utvecklas. Detta kan enligt vår mening knytas ihop med vikten av att kommunikation och dialog fungerar i en organisation för att på så sätt skapa en god atmosfär och en gemenskap, en uppfattning som delas av våra respondenter. Vi har under arbetets gång förstått att detta är viktigt för lärandet och individens vilja att lära sig. Om man känner sig trygg i sin arbetsmiljö vågar man ta mer initiativ och utvecklas på så sätt i arbetet. På UEB till exempel läggs det stor vikt vid hur undervisningsmiljön ser ut. Många av deras kurser genomförs ute i naturen, då till exempel på en kursgård eller en segelbåt. Vi har förstått att miljö och omgivning är viktig, om inte avgörande, i utbildningssammanhang utifrån de personer vi intervjuat.

Mycket av den utbildning som inriktar sig mot chefer och deras ledarskap handlar om att låta deltagarna lära känna sig själva. Detta resulterar i en individuell utveckling som är viktigt då man som chef skall träda in i en roll som ledare. Blumberg och Golembiewski (1978) menar att det är viktigt att få insikt om sig själv i det individuella lärandet. Detta påstående stöts av våra intervjuer. Att få insikt om sig själv som ledare och som person. Det finns fler olika typer av ledarskap och genom att identifiera dessa kan man förstå vilken typ man själv är och vilka brister detta ledarskap kan innebära.

Det är inte bara viktigt att lära känna sig själv i den här typen av utbildningssammanhang, menar våra respondenter. De menar vidare att det är också viktigt att lära känna sina medmänniskor och vilka typer av människor man arbetar med. Det finns ingen ledarskapsstil som passar alla människor i en organisation, utan som chef måste man lära sig anpassa sig till situationen och personen man för tillfället arbetar med.

I ledarskapsutbildningar arbetar konsulterna mycket med att utveckla deltagarnas attityder och beteenden. Det går till så att konsulten presenterar teorier och modeller som är relaterade till aktuella ämnet för deltagarna. Sedan låter man dem arbeta aktivt med dessa i form av rollspel och problemlösningar. Nilsson och Waldemarson (1988) motiverar rollspel som en pedagogisk metod då det skapar och binder samman tankar, känslor och handlingar. På UEB talar man om att aktivera sinnen. Begreppet roll används av dem som ett sätt att förklara hur människor beter sig gentemot varandra. Attityder och beteenden hos deltagarna framträder då tydligt och dessa arbetar man med att förändra eller förstärka genom att ge kritik och feedback på hur de genomfört uppgiften.

Att låta deltagarna själva kritisera och ge varandra feedback är också ett sätt att skapa en dialog i utbildningen. Ellström (2000) beskriver en form av lärande som han kallar *metainlärande* detta innebär att vi inte bara lär oss medvetet utan även omedvetet. Det omedvetna lärandet innebär att vi tar in information och lär oss genom det som händer runt omkring, det som sker "vid sidan av". Vi menar att ge kritik och feedback är en typ av metainlärande eftersom deltagarna lär sig av varandras misstag och sina egna tips och idéer om hur dessa skall undvikas. Det ger även deltagarna en möjlighet till att reflektera över sin roll som ledare och vad den nya kunskapen innebär för den rollen. Den reflektionen är enligt Blumberg och Golembiewski (1978) en viktig del i ledarskapsutbildningen då den återspeglar reaktioner och tankar om oss bland de människor som lever och arbetar runt omkring oss, vilket är viktigt för vår individuella utveckling.

Ledarskapsutbildningar, har vi förstått, bygger i stor utsträckning på att deltagarna skall lära känna sig själva och sina medmänniskor. Det handlar om att göra cheferna uppmärksamma på vilka olika typer av ledarskap som finns och på vilka typer av människor dessa kan användas. När en chef lär känna sig själv kan han eller hon lättare förstå sitt ledarskap samt dess positiva och negativa sidor.

När en chef känner sig säker på sitt ledarskap och har utvecklat sin förmåga att anpassa detta efter situationer och behov, blir resultatet en tydligare och rakare kommunikation. Chefen blir en ledare när han eller hon skapar en dialog med sina anställda, eftersom detta skapar en trygghet, och återigen, en känsla av gemenskap.

## **6. Slutord**

Under de senaste 30 åren har chefskapet förändrats. Chefen av 1970 års modell eller tidigare fungerade som en person som gav direktiv om vad som skulle göras och vem som skulle göra det. Numera ses ofta chefen som en i laget och förväntas föra en dialog med sina anställda. Han eller hon kan inte längre bara dirigera ut arbetsuppgifter, utan förväntas vara mer delaktig i arbetet på alla nivåer.

Viss förändring i ledarskapet har att göra med att det har blivit allt lättare att sprida information och nyheter tack vare den nya tekniken inom IT. Chefen har ett ansvar att sälla ut sådan information som inte är relevant för de anställda och upplysa dem om vad som är viktigt att de tar till sig. Att vara chef idag handlar, mycket på grund av detta, till största del om att kommunicera och förmedla information till anställda. Detta ställer höga krav på chefens kommunikationsförmåga och stor del av det handlar om att fungera som informatör. Denna kommunikativa förmåga tränas på ledarskapsutbildningar.

Eftersom det är viktigt att chefen även fungerar som ledare tycker vi att det är viktigt att erbjuda den typen av utbildningar. En ledare är någon som motiverar och engagerar sina medarbetare i det dagliga arbetet. Om detta lyckas kommer deras prestationer öka, vilket bidrar till att organisationen eller företaget växer sig starkare. Vi anser att det är viktigt att medarbetare är nöjda och trivs på arbetsplatsen. Nyckeln till det är ett bra ledarskap och därför är det av stor betydelse för dagens chefer att de har möjlighet till att delta i ledarskapsutbildningar.

Att skriva den här uppsatsen har för oss varit mycket lärorikt. Vi har fått möjlighet att besöka företag som speglar vårt intresse, som är ledarskapsutbildning, vilket har gett oss en bättre uppfattning om hur det går till i verkligheten. Litteraturen har sedan gett oss den teoretiska bakgrunden som bidragit till att vi fördjupat vår kunskap inom området Ledarskap och kommunikation. Vi känner att vi fått mer ”kött på benen” efter den här tiden och intresset för att arbeta med personalfrågor och utbildning har ökat.

### **6.1 Förslag till vidare forskning**

De frågor vi ställde oss inledningsvis till den här uppsatsen var; Hur ser ämnet kommunikation ut i utbildningar?; Hur arbetar man på utbildningsföretag med att utveckla den kommunikativa förmågan hos chefer?; samt Vilken roll spelar kommunikation i chefbildningen?. Dessa frågor har under arbetets gång utvecklats till nya frågor som vi tycker det vore intressant att besvara med ytterligare forskning.

De nya frågorna som uppstått är till exempel; Hur fungerar de informella ledarnas kommunikation?; och Hur ser kommunikationen ut mellan chefer och informella ledare ut?

Intresset för de informella ledarna hade vi redan innan uppsatsen skrevs, men vi beslöt oss tidigt för att avgränsa oss till att endast inrikta oss på de formella ledarna, cheferna.

## 7 Litteraturförteckning

- Alvesson, M (1995) *Kommunikation, makt och organisation*, Stockholm: Fritzes Förlag AB
- Backman, J, (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur: Lund.
- Bell, J, (1999), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur: Lund.
- Blumberg, A, Golembiewski, R, (1978) *Inläring och förändring I grupp*, Sweden: Bonniers AB
- Dewey, J, (2002) *Demokrati och utbildning*, Göteborg: Daidalos
- Döös, M, Wilhelmson, L, Backlund, T, (2001). Kollektivt lärande på individualistiskt vis – ett lärdilemma för praktik och teori, ur: Backlund, T, Hansson, H, Thunborg, C (red.). *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Ellström, P-E, (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Eriksen, E (1997) *Kommunikativt ledarskap*, Göteborg: Daidalos AB
- Gamble, TK, Gamble, M (1993) *Communication works*, USA: von Hoffman Press, Inc
- Hagström, B (1990) *Chef i offentlig verksamhet*, Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, J (Red) (2000) *Självstyrt Lärande- när katedern inte räcker till*, Lund: Studentlitteratur.
- Hargie, O, Tourish, D, (2000) *Handbook of Communication Audits for Organisations*, Guildford: Biddles Ltd
- Hilmarsson, H, (1999) *Samtalet med känslomässig intelligens*, Lund: Studentlitteratur
- Holme, I-M, Solvang, B-K, (1997), *Forskningsmetodik, Om Kvantitativa och kvalitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur
- Högström, A, (1999) *Kommunikativt ledarskap- en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Industrilitteratur
- Jacobsen, DI, Thorsvik, J, (1998) *Hur moderna organisationer fungerar: en introduktion i organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Kallós, D, (1979) *Den nya pedagogiken- En analys av den s.k. dialogpedagogiken som svenskt samhällsfenomen*, Stockholm: Wahlström & Widstrand

- Larsson, I, Rosengren, KE, (1995) *Kommunikationens vilkor*, Lund: Studentlitteratur
- Levi, D, Rinzel, L (1998) Employee Attitudes Toward Various Communication Technologies When Used For Communicating About Organizational Change, ur, Vink, P, Koningsveld, E.A.P, Dhondt, S (Red). *Human factors in Organizational Design and Management- VI*, Oxford: Elsevier science Ltd
- May, T, (2002) *Samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur
- Müllern, T, Stein, J, (1999) *Övertygandets ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, B, Waldemarson, A-K, (1988) *Rollspel I teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R, Davidson, B, (1994) *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.
- Petersson, S, Petersson K, (1992) *Internt: om information och kommunikation i arbetslivet*, Bromma: Sakprosa
- Repstad, P, (1999) *Närhet och distans, kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur: Lund
- Rosengren, K-E, Larsson, I (Red), (1995) *Kommunikationens villkor*, Lund: Studentlitteratur
- Segefeldt, CH, (2002) *Ledarskap stavas kommunikation*, Malmö: Liber Ekonomi
- Starrin, B, Svensson P-G (Red) (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Lund: Studentlitteratur
- Säljö, R (2000) *Lärande i praktiken- ett sociokulturellt perspektiv*, Stockholm: Prisma
- Trost, J, (1997) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, Gary A, (2002) *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs: N.J Prentenc Hall International Inc.





# Bilaga

## INTERVJUGUIDE

### Organisationen

#### 1. Berätta lite om organisationen!

- Hur länge har verksamheten pågått?
- Hur många anställda?
- Samarbete med andra organisationer?
- Affärsidé?, Policy?
- Målgrupper?/Kunder?
- Vilken bakgrund har du?

### Utbildningen

#### 2. Berätta lite om er utbildningsverksamhet!

##### Följdfrågor.

##### 2.1 Vilka ämnen ingår i utbildningarna?

- Varför ingår dessa ämnen i utbildningen?
- Hur har ni kommit fram till innehållet?
- Har ni en generell läroplan eller skräddarsyr ni utbildningen efter behov?
- Hur gör ni när ni tar fram en läroplan?
- Vem är kursansvarig?
- Vem bestämmer kursinnehållet?
- Hur aktiva är deltagarna i utformningen av kursinnehållet?

##### 2.2 Hur lägger ni upp utbildningen?

- Hur undervisar ni?
- Praktiskt, teoretiskt?
- Vad grundar ni den teoretiska utbildningen på?
- Vad grundar ni den praktiska utbildningen på?
- Hur arbetar eleverna, teoretiskt/praktiskt?
- Tar ni hänsyn till elevernas tidigare erfarenheter i utbildningen?
- Hur långa är kurserna?
- Hur avslutas utbildningen?
- Genomför ni någon form av kunskapskontroll av ”eleverna” under utbildningen?
- Finns det någon form av certifiering på genomgången kurs?
- Har ni någon slags uppföljning på de utbildningar ni ger?
- Vilken bakgrund har de som undervisar?

### **3. Varför söker sig företag (chefer) till ledarskapsutbildningar?**

- Har de uppmärksammat problem, eller kommer de för att förebygga problem?
- Vilken typ av företag är det som kommer till er, finns det någon gemensam nämnare?
- Hur har ni profilerat er?

## **Kommunikation**

### **4. Kommunikation i chefsutbildningarna.**

#### 4.1 Vilken plats har kommunikation i ledarskapsutbildningen?

- Har den förändrats över tiden?
- Varför, varför inte?
- Ser ni någon tydlig karaktärsändring i ämnet under de senare åren?
- Hur viktigt är kommunikation som del i ledarskapsutbildningen?
- Varför är det viktigt?
- Hur integrerar ni kommunikation som ämne i ledarskapsutbildningen?
- Har kommunikation som ämne hamnat mer i fokus på senare tid?
- Vilka faktorer anser du har bidragit till att kommunikation hamnat i fokus?

#### 4.2 Hur lär ni ut kommunikation i samband med ledarskapsutbildning?

- Finns det ett behov av utbildning i kommunikation?
- Om det finns behov, hur yttrar det sig?
- Hur belyser ni behovet av kommunikation (för deltagarna) i er ledarskapsutbildning?
- Vilka former av kommunikation lär ni ut i ledarskapsutbildningen?
- Är någon form viktigare än någon annan (ur utbildningssynpunkt)?
- Varför?
- Finns det någon typ av kommunikation som hamnat mer i fokus i utbildningen?
- Varför?
- Vad är viktigt att tänka på när man utbildar ”chefer”?
- Hur mottas utbildningen?
- Får ni någon feedback på att utbildningen passar in i chefens situation?
- Hur kommunicerar en chef?
- Varför ska en chef kunna kommunicera?
- Är utbildning i retorik något som ni har i er ledarskapsutbildning?
- Om, hur genomförs denna?
- Hur belyser ni förmågan att lyssna och förstå i samband med kommunikation och ledarskapsutbildning?

## Avslutande frågor

- Känner ni att den ”nya” tekniken och dess genomslagskraft påverkat chefers kommunikativa förmåga? Positivt – hur? Negativt – hur?
- Är ledarskapsutbildning något som passar alla chefer?
- Ser du någon ny trend i ledarskapsutbildningen?
- Då det handlar om utbildning, har ni någon speciell pedagogik som företaget följer och tror på?
- Är det något som du känner att vi missat
- Tillägg