

Master of Science, Gestalt in Organisations

Ledarskap via golf som metafor

Undersökning om golf kan erbjuda
ett lärande för ledare

Av

Åke Johansson

Vidblicksgatan 1, 412 57 Göteborg

Telefon: 0705 – 565393

e-mail; ake@amaware.se

Mastersuppsats i Gestalt i organisationer
(Research dissertation, Independent Studies in Gestalt)

Januari 2005

Handledare; Sari Scheinberg



Abstract

The objective of this study is to study leadership through the metaphor of golf. I believe that metaphors are essential to understand leadership and the literature on leadership includes metaphors such as game, sports, machine or war. I am using a gestalt approach and the cycle of experience as the model for analysis of leadership in this dissertation.

The theoretical perspectives that I focus upon are leadership theory, leadership and metaphors, leadership and golf, gestalt theory and learning theory such as action reflection learning and its connection to gestalt theory.

The research perspective is qualitative and the research approach is based on phenomenology and hermeneutics. The study is based on interviews with seven participating (3 female and 4 male) managers with extensive experience in playing the game of golf. The analysis of data is based upon taped and transcribed interviews.

The results are presented according to the Gestalt Cycle of Experience being the model for analysis covering the phases of awareness, mobilization of energy, action, contact, reflection and evaluation, integration and closure. In each phase the results are divided into two categories, the learning as a golfer and the learning as a manager.

The findings are as follows;

- This metaphor for leadership can be used to study how, as a manager, I affect others and am affected by others during a limited time when being exposed to surprises and quick changes, which are becoming more and more frequent in the business sector, regardless of whether you work for a public organization or a private company
- This metaphor has its limitations according to the participants regarding aspects such as goal setting, strategic thinking, decision making and concrete actions. They all say that management varies very much from the game of golf, which is more repetitive and not as complex and therefore more difficult to compare in these areas.
- The participants experience that this metaphor is more valid reflecting over your own personality and your strengths and weaknesses, how you handle thoughts, feelings and reactions on the golf course and how you can see the similarities and differences with regard to management.
- The participants also experience that this metaphor presents a paradox, as they as managers reflect more on what they do and how they do what they do on the golf course playing golf, while they have a greater need to do this working as a manager, they blame this on time, which they feel they cannot control. Being responsible is regarded by the Gestalt theory as ability and writes this as response-ability.

The final reflection is that golf leads to increased awareness, emotional contact and numerous reflections regarding not only the game of golf but also the managerial role. All participants can clearly see the similarities and differences and they recognize themselves in their role as managers. Still it seems to be very little improvement taking place both on the golf course and in management position. Is the focus on results and performance limiting the learning possibilities?

Innehållsförteckning;

| | |
|--|-----------|
| ABSTRACT..... | 2 |
| FÖRORD | 5 |
| 1. BAKGRUND | 6 |
| 1.1. MITT INTRESSE FÖR LEDARSKAP | 6 |
| 1.2. MITT INTRESSE FÖR GOLF | 7 |
| 1.3. GOLF SOM METAFOR | 7 |
| 2. TEORETISK ÖVERSIKT | 9 |
| 2.1. LEDARSKAP | 9 |
| 2.1.1. LEDARSKAPSTEORIER | 9 |
| 2.1.2. STRATEGISKT OCH PERSONLIGT LEDARSKAP..... | 10 |
| 2.1.3. MOTIVATIONSFAKTORER OCH "LOCUS OF CONTROL" | 11 |
| 2.2. LEDARSKAP OCH METAFORER..... | 12 |
| 2.2.1. LEDARSKAP VIA METAFORER..... | 12 |
| 2.3.2. METAFORERS BETYDELSE | 13 |
| 2.3. LEDARSKAP OCH GOLF | 14 |
| 2.3.1. BÖCKER OM LEDARSKAP OCH GOLF | 14 |
| 2.3.2. COACHNING | 14 |
| 2.3.3. MEDVETENHET | 15 |
| 2.4. GESTALTTEORI | 16 |
| 2.4.1. INSIKTSNIVÅER | 16 |
| 2.4.2. FIGUR OCH GRUND | 16 |
| 2.4.3. AWARENESS-ZONER – KONTAKTZONER..... | 17 |
| 2.4.4. THE GESTALT CYCLE OF EXPERIENCE | 17 |
| 2.4.5. HINDER OCH MOTSTÅND | 18 |
| 2.4.6. DEN PARADOXALA TEORIN OM FÖRÄNDRING | 19 |
| 2.5. LÄRANDE | 20 |
| 2.5.1. ACTION REFLECTION LEARNING (ARL)..... | 20 |
| 2.5.2. ARL KOPPLAT TILL GOLF OCH GESTALT. | 20 |
| 2.5.3. LÄRANDE OCH VÄXT | 21 |
| 3. FORSKNINGSFRÅGAN | 22 |
| 4. FORSKNINGSMETODIK | 24 |
| 4.1. VETENSKAPLIG ANSATS..... | 24 |
| 4.2. DEN FENOMENOLOGISKA METODEN | 24 |
| 4.3. DEN KVALITATIVA FORSKNINGSINTERVJUN..... | 25 |
| 4.4. MÅLGRUPP OCH URVAL..... | 25 |
| 4.5. FORSKNINGSUPPLÄGGET..... | 26 |
| 4.6. DATAINSAMLING..... | 27 |
| 4.7. VALIDITET OCH RELIABILITET..... | 27 |
| 4.8. FORSKARROLLEN | 28 |
| 4.9. ETIK | 29 |
| 5. ANALYSARBETET | 30 |
| 5.1. ANALYSENS OLIKA FASER | 30 |
| 5.2. ANALYSMODELLEN..... | 30 |
| 5.3. FÖRSTA ANALYSFASEN | 31 |
| 5.4. ANDRA ANALYSFASEN..... | 32 |
| 5.5. TREDJE ANALYSFASEN..... | 33 |
| 5.6. FJÄRDE ANALYSFASEN..... | 34 |
| 6. PRESENTATION AV RESULTATET | 35 |
| 6.1. MEDVETENHETSFASEN..... | 35 |

| | |
|---|----|
| 6.1.1. STYRKOR OCH SVAGHETER | 35 |
| 6.1.2. ANVÄNDNING AV MÅL | 36 |
| 6.1.3. VARFÖR SPELAR MAN GOLF | 36 |
| 6.1.4. SAMMANFATTNING KRING MEDVETENHET | 37 |
| 6. 2. MOBILISERING AV ENERGI | 38 |
| 6.2.1. STRATEGI | 38 |
| 6.2.2. FÖRBEREDELSE | 39 |
| 6.2.3. BESLUTFATTANDE | 39 |
| 6.2.4. SAMMANFATTNING | 40 |
| 6.3. HANDLING | 41 |
| 6.4. KONTAKT | 42 |
| 6.4.1. TÄNKER OCH KÄNNER | 42 |
| 6.4.2. PÅVERKAN FRÅN ANDRA SPELARE | 43 |
| 6.4.3. KÄNNER IGEN SIG SOM CHEF | 43 |
| 6.4.4. KÄNSLOR OCH REAKTIONER | 44 |
| 6.4.5. SAMMANFATTNING | 44 |
| 6.6. REFLEKTION OCH EVALUERING | 45 |
| 6.6.1. KONCENTRATION OCH AVKOPPLING | 45 |
| 6.6.2. EVALUERING AV EGEN INSATS | 46 |
| 6.6.3. REFLEKTION ÖVER EGNA PROCESSEN | 46 |
| 6.6.4. PÅVERKAN | 47 |
| 6.6.5. LÄRANDET SOM PERSON OCH CHEF | 48 |
| 6.7. INTEGRATION | 49 |
| 6.8. AVSLUT AV GOLFRUNDA | 50 |
| 6.9. AVSLUT AV INTERVJUN | 51 |
| 8. DISKUSSION OCH SLUTSATSER | 52 |
| 8.1. MITT EGET LÄRANDE UTIFRÅN FORSKNINGSFRÅGAN | 52 |
| 8.2. MINA PRAKTISKA BIDRAG TILL GOLFRÄNARE | 53 |
| 8.3. MINA PRAKTISKA BIDRAG TILL LEDARE | 53 |
| 8.4. MINA TEORETISKA BIDRAG | 54 |
| 8.4. FRAMTIDA FORSKNING RELATERAT TILL ÄMNET | 54 |
| 8.5. MIN SLUTGILTIGA REFLEKTION | 54 |
| LITTERATUR | 55 |
| BILAGA 1 - INTERVJUGUIDEN FÖR UNDERSÖKNINGEN | 56 |
| BILAGA 2 - ENERGICYKELN FÖR LEDARSKAP PÅ GOLFBANAN | 59 |
| BILAGA 3 – LÄR CYKEL UTIFRÅN ETT GESTALTISKT PERSPEKTIV | 60 |
| BILAGA 4 – SCOREKORT FÖR ÖKAD MEDVETENHET, LÄRANDE OCH FÖRÄNDRING | 61 |

| | |
|---|---------------|
| <i>Figur 1: Bakgrunden till forsknings idén (min egen bild)</i> | <i>sid 8</i> |
| <i>Figur 2; Översikt för olika perspektiv på ledarskap (Hansson 2003)</i> | <i>sid 9</i> |
| <i>Figur 3; Aktörsmodellen (Rohlin 1994)</i> | <i>sid 10</i> |
| <i>Figur 4; Erfarenhetscykeln/Scheinberg (1997)</i> | <i>sid 18</i> |
| <i>Figur 5; Kolbs lärcykel i fyra faser (Kolb 1984)</i> | <i>sid 20</i> |
| <i>Figur 6; Analysarbetets olika faser</i> | <i>sid 31</i> |
| <i>Figur 7; Analysmodellen och dess innehåll</i> | <i>sid 31</i> |
| <i>Figur 8; Energicykeln för golfspel</i> | <i>Sid 59</i> |
| <i>Figur 9; Förslag till gestaltisk lärcykel i fyra steg (min egen)</i> | <i>sid 60</i> |
| <i>Figur 10; Lärande scorekort för ökad medvetenhet</i> | <i>sid 61</i> |

Förord

När jag studerade till civilekonom på Handelshögskolan i Göteborg ingick det att skriva en uppsats på trebetygsnivån. Vi var två som skrev den och tenderade inför Professor Ulf af Trolle. Vi fick veta att vi gjort ett fel, men att uppsatsen var godkänd. Kunde vi identifiera och analysera felet skulle vi få högsta möjliga betyg. Vi lyckades och gick nöjda ut i livet och fick jobb som civilekonomer. Då handlade det mesta om strategier, strukturer, kalkyler, redovisning och information, nu är människor, processer, relationer och kommunikation lika viktiga för att företag skall lyckas.

Att skriva denna mastersuppsats och genomföra min fyraåriga utbildning till organisationskonsult har varit ett sätt att avsluta en gestalt, som började med kurser i personlig utveckling för 20 år sedan, studier på Gestaltakademin med tre år i O 5, tio års uppehåll och nu två år i O 16.

Nu är det dags att tacka de som hjälpt mig, Margaretha Berggren, Susanne Holmquist, Tina Ericsson, Helena Thunström, Sari Scheinberg och Ivan Jensen.

Ni har alla bidragit till att jag är där jag är just nu.

Tack Margaretha för att du fick mig att säga ja till en grundkurs i personlig utveckling och därmed komma i kontakt med Gestalt. Tack Susanne för alla år på O 5, ditt stora stöd och för att du fick mig att gå tillbaka till GA igen. Tack Tina för att jag får arbeta med dig i ditt ledarutvecklingsprogram och för att du bidragit med många teoretiska resonemang kring gestalt och golf. Tack Helena för att du är en sådan varm och bra pedagogisk ledare, tack Ivan för att du stöttat mig under hela processen, jag håller med dig, forskning är ”skitkul”.

Ett jättestort tack till dig Sari, handledare i Göteborg, för att du tog dig an mig, i början undrade du om jag var en säljare av en idé eller forskare i ett ämne. Utan ditt stöd, din inspiration och dina bidrag hade jag inte hunnit fram i tid med denna mastersuppsats. Jag ger dig en stor kram Sari.

Göteborg i januari 2005

Åke Johansson

1. Bakgrund

1.1. Mitt intresse för ledarskap

Jag är civilekonom och har arbetat i ledande befattningar i ett antal olika företag. I 15 år har jag arbetat som verkställande direktör. Som ledare har jag varit ansvarig för verksamheter som kännetecknats av stora förändringar, nerläggningar, fusioneringar, rationaliseringar och förvärv av olika slag. Jag har tagit mig an många uppdrag med lönsamhetsproblem, endast haft ett jobb under alla dessa år där lönsamheten inte varit ett problem. Jag har varit engagerad, orädd, kreativ och vågat ta konflikter för idéer jag trott på, även med ägare som jag uppfattat som alltför kortsiktiga i sitt tänkande. Samtidigt som jag visat stort mod och genomfört många utvecklingsprojekt har jag inte varit medveten om mina egna tuffa polariteter i form av stor-liten, stark-sårbar och kraftfull-osäker. Eftersom jag växte upp med stora krav på mig, har jag ställt krav på mig och andra, vilket lett till ett antal konflikter med chefer och i ett fall även med anställda. För att dölja min osäkerhet har jag utvecklat mig som duktig strateg och chef, varit bättre på att lösa uppgifter än att utveckla relationer. Ett sätt att lösa konflikter har varit att acceptera nya och spännande jobb.

Min bästa period var som ansvarig för olika servicekoncept inom IKEA. Mitt ledarskap var mera konsultativt än direkt, jag fick bidra till utveckling och förändring av marknadsförings- och restaurangkoncept. Ingvar Kamprad har gjort ett djupt intryck på mig som ledare, hans ledarstil kan liknas vid det mera verksamhetsnära "Management by Wandering Around", en bjärt kontrast till "Management by Objectives" som gällde när jag läste till civilekonom.

Jag väljer att forska om ledarskap som gett mig både glädje och besvikelser. Att forska om ledarskap utifrån ett gestaltiskt perspektiv är inte nytt. Ahrenvi (2003) har visat att ledare som genomgått program för ledarutveckling utvecklats i sin roll, ökad medvetenhet, trygghet, tydlighet, känslomässig beredskap och medkänsla. Ahrenvi ställer frågan hur man kan behålla och utveckla lärandet efteråt. Ändå mera intressant tycker jag är frågan om chefer på egen hand kan reflektera kring sitt eget ledarskap genom att få tillgång till ett verktyg för lärande och reflektion? Henry Mintzberg skriver i nr 7/8 i Personal och Ledarskap om vikten av fortlöpande reflektion; "*Ledarskap är något man förtjänar genom att fortlöpande reflektera över de erfarenheter man gjort, det är inte ett yrke*".

"Mycket av själva ledarskapets kärna bygger på insikt, erfarenhet, kreativitet, intuition, vision, det är svårt att fånga och definitivt omöjligt att replikera i ett klassrum."

1.2. Mitt intresse för golf

Jag har spelat golf i mer än 30 år och är en engagerad och nyfiken golfare, utvecklat mig som golfspelare hela tiden och för 10 år sedan gick jag en kurs i personlig utveckling med golf som metafor som ägde rum vid Esalen Institutet i Kalifornien, USA. Kursen utgick ifrån gestaltteori och ökad medvetenhet för att skapa ett lärande. Jag har deltagit i andra liknande program och inför skrivandet av forskningsplanen gick jag en kurs för Pia Nilsson, tidigare svensk landslagscoach i golf i coachning i Arizona, USA. Min nyfikenhet bidrog till att jag tog initiativ till och genomförde en enkätundersökning i min egen golfklubb år 2003. Vi fick nästan 500 svar (60 % svarsfrekvens) och resultaten visade att golfare i sina ansträngningar att utvecklas mera styrs av sina förväntningar än av sina erfarenheter. 37 % uppger att de förbättrat sin spelnivå under 2003 jämfört med 58 % som hade som mål att göra det. Trots denna stora skillnad uppgav 76 % att de hade som mål att förbättra sig säsongen 2004, dvs. dubbelt så många som förbättrade sig säsongen innan. Skillnaden blir ändå tydligare när man studerar hur de spelar. 78 % uppger att de alltid räknar resultatet efter en runda samtidigt som endast 6 % av deras rundor leder till bättre resultat och sänkning av handicap.

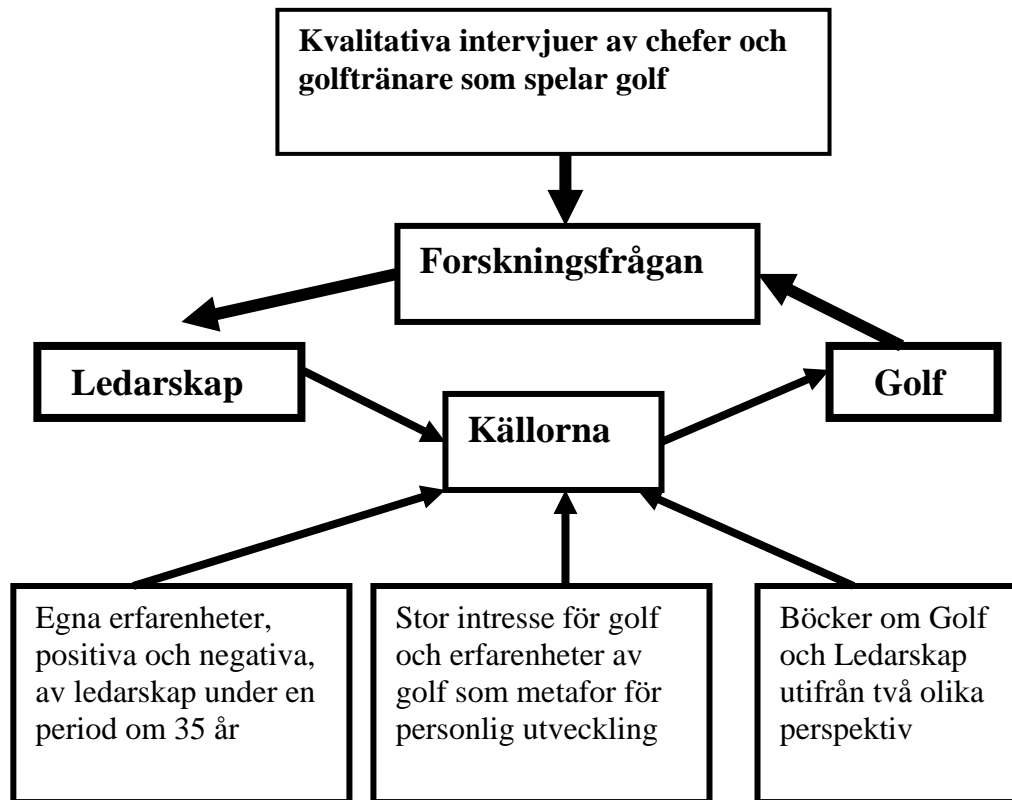
1.3. Golf som metafor

Kan golf som metafor utgöra verktyg för reflektion på egen hand för att utveckla ett lärande kring ledarskap? Lundquist-Coey (1999) ställer frågan om golf utgör framtidens arbetsmetod eftersom det har en tydlig **målinriktning** (bollen i hål) i kombination med **rörelse** (swing och promenader), **koncentration** (fokusera och slappna av) och **omedelbar feedback** vilket kan skapa "flow" i vår organism.

Jag har själv upplevt denna metafor när jag tog kontakt med en ny golftränare. Han ställde några frågor och bad mig slå ett par slag. Efter att sett mig svinga frågade han mig: "*Hur uppfattar dina barn dig, ser de dig som en snäll pappa?*" När jag medgav att det nog är så frågade han om jag var medveten om att jag var lika snäll mot bollen, att jag inte slog till den aggressivt. Utan att veta pekade han på en viktig punkt i min utveckling, min kontakt med omgivningen, vilket jag inte var medveten om. Under arbetet med forskningsplanen gjorde jag några intervjuer hösten 2003 med en idrottspsykolog, en golftränare och en kvinnlig chef som spelade golf. Alla fick svara på min portalfråga och den kvinnliga chefen visade att hon upplevde att golf hade gjort henne medveten om hennes ledarskap;

"När jag började spela golf blev jag medveten om min ilska och otålighet, något som jag inte visat tidigare. Jag blev nu medveten om att jag tidigare lagt mycket energi på att kontrollera min ilska och otålighet som person och i mitt ledarskap."

Nedanstående bild (figur 1) visar hur idén att forska vuxit fram utifrån olika erfarenheter och hur den består av intervjuer med chefer och golftränare, alla med erfarenhet av ledarskap.



Figur 1: Bakgrunden till forsknings idén

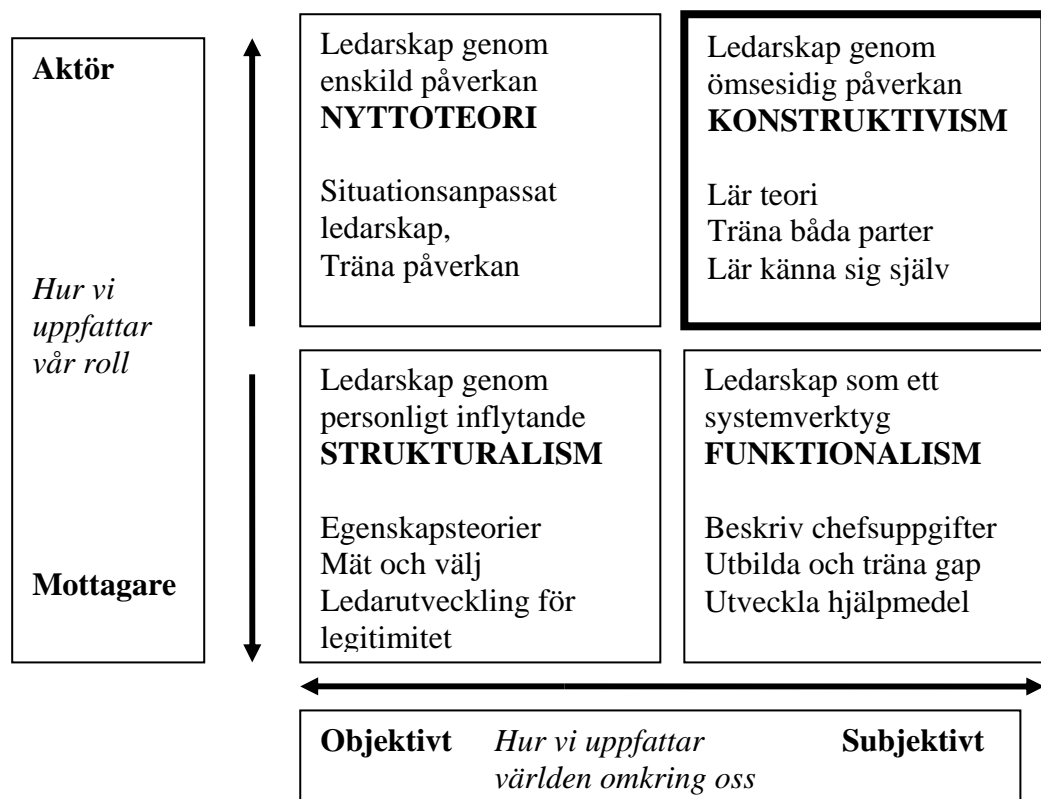
2. Teoretisk översikt

Jag har valt fem olika perspektiv för att belysa min forskning om golf och ledarskap. Det första är ledarskap, olika teorier om ledarskap, genomgång av strategiskt och personligt ledarskap samt motivationsfaktorer kopplat till begreppet "locus of Control". Det andra fokuserar på ledarskap och metaforer samt metaforers betydelse för ledarskap. Det tredje handlar om golf och ledarskap, samt coachning och medvetenhet. Den fjärde delen berör gestaltteori och den paradoxala teorin om förändring. Den femte delen omfattar lärande inkluderat koppling till gestalt och avslutas med ett konkret förslag på en gestaltisk lärcykel baserat på medvetenhet i fyra olika steg.

2.1. Ledarskap

2.1.1. Ledarskapsteorier

Hansson (2003) skriver att ledarskapsteorier inte endast handlar om ledarskap utan om mera allmängiltiga teorier om vår människosyn.



Figur 2; Översikt för olika perspektiv på ledarskap (Hansson 2003)

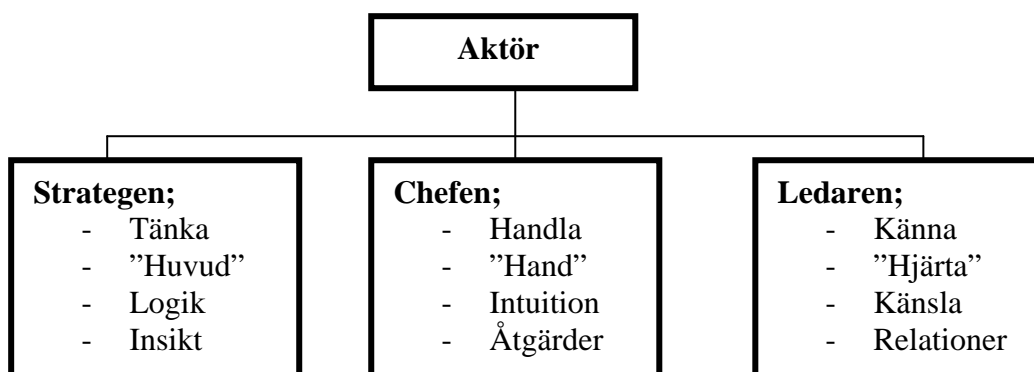
Uppfattningarna är inte alltid tydligt uttryckta men de har en avgörande inflytande på hur vi ser på ledarutveckling. Den särskiljande frågan är om människan är herre i sin egen värld eller

om hon mer eller mindre är fångad i ett förutbestämt mönster. Synsättet har olika innebörder beroende på hur vi föreställer oss att människor agerar, en del hävdar att det finns en sann verklighet och att vi försöker agera rationellt, motsatsen är ett subjektivt synsätt där våra känslor spelar en avgörande roll för vårt agerande. Hansson (2003) beskriver fyra olika perspektiv på ledarskap (figur 2) vilka inte existerar i den renodlade form som framgår av figuren. Föreställning om ledarskap är en mix av dessa fyra perspektiv, men de utgår oftast från ett av dessa synsätt.

Ledarskap genom ömsesidig påverkan, det som kallas för KONSTRUKTIVISM kan sägas utgöra ett gestaltiskt synsätt på ledarskap. Enligt Hansson (2003) finns det få ledarteorier som bygger på denna ansats samtidigt som den lyfts fram i diskussioner om ledarskap i matrisorganisationer, projektorganisationer, i nätverk och i virtuella arbetsformer. De sägs också vara arbetsformer i affärssituationer som präglas av överraskningar och krav på snabba förändringar, vilket ju är ett vanligt fenomen i många branscher på grund av den tekniska utvecklingen och den ökande globala konkurrensen. Hansson (2003) skriver vidare att kombinerat med människosyn kom aktörs syn (figur 3) att prägla synen på ledarskap. Affärsutveckling och kompetensutveckling går hand i hand, ”*earning while learning*”. Detta är i grunden ett synsätt om social konstruktion, dvs. att människor i handling och samspel skapar den värld vi upplever.

2.1.2. Strategiskt och personligt ledarskap

Aktörsmodellen framgår av nedanstående bild av ledarskap och är den som Rohlin (1994) kallar för helhetssyn på strategiskt ledarskap och visar vad som ingår i de olika rollerna.



Figur 3; Aktörsmodellen (Rohlin 1994)

Rohlin (1994) hävdar att det krävs ett antal kunskaper och kompetenser för att utöva strategiskt ledarskap och till detta måste man lägga till särskilt förhållningssätt och personliga egenskaper. Kompetenserna omfattar att nyfiket förstå omvärlden, mogna som människa,

förstå verksamheten, skapa delad förståelse och bygga lärande team, trivas i förändring och gilla paradoxer samt vara generalist och se helheten. Strategiskt ledarskap är därför ett förhållningssätt, inte en metod eller en teknik.

Att utveckla ett autentiskt och äkta personligt ledarskap innebär att skapa en grund av ett antal byggstenar (Tina Eriksson, personligt meddelande), självkänedom, styrkor och svagheter som finns inom mig. Det innehåller också en realistisk bild av mig själv som stämmer med hur andra uppfattar mig. Till detta kommer min kontaktstil och hur den påverkar andra jag möter i mitt ledarskap. En annan faktor är empatisk förmåga, att vara känslig och intuitiv för andra personer. Det handlar också om drivkraft i form av förmåga att motivera, påverka och övertyga andra. Att ha en inre drivkraft, våga fråga och be om det jag behöver som ledare och ta ansvar för mina val, att kunna sätta personliga mål och genomföra dessa.

2.1.3. Motivationsfaktorer och ”Locus of Control”

Två artiklar, McClelland och Burnham, ”Power is the great Motivator” och Rotter, ”Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement” belyser hur viktig makt och tron på sin egen förmåga är för att utveckla ett bra ledarskap. McClelland skiljer på entreprenörer, som motiveras av att åstadkomma saker på egen hand och chefer, institutionella, personliga och anknytande, vilka motiveras av olika saker och där den institutionella chefen är den som vill ha makt för att påverka organisationen och stimulera de anställda för att bli mer produktiva. Det innebär att chefskap handlar mera om att påverka andra än att utföra saker själv, vilket betyder att i motivationstermer är behovet av makt (power) viktigare än behovet att prestera (achievement). Maktbehovet skall ses som påverkan på ett disciplinerat och kontrollerat sätt för att utveckla organisationen som helhet och inte för att utveckla den egna personliga maktsfären. De personliga cheferna har större personligt maktbehov än de institutionella och de anknytande cheferna har stort behov av att bli omtyckta och uppfattas inte därför som lika rättvisa chefer.

Artikeln av Rotter belyser ett annat viktigt fenomen, graden av ”locus of Control”, som skiljer personer åt, där en kategori har hög intern ”locus of Control”, vilket innebär att framgång är direkt relaterad till det egna beteendet. Har man hög extern ”locus of Control”, så upplever man att framgång orsakas av externa faktorer och att man inte kan påverka dessa. Detta påverkar enligt Rotter lärandet och hypotesen är att när framgång inte är kopplat till det egna beteendet, så förväntar man sig inte att det skall upprepas än om det är tvärtom. I flera undersökningar visar det sig att tron att allt styrs av tur eller tillfälligheter skapar passivitet

och man uppfattas som kraftlös. Kopplingen mellan McClelland och Rotter visar att det finns en relation mellan behovet av att prestera och begreppet internt och externt "locus of Control". Människor med stort behov av att prestera har också en tro på sin egen interna förmåga. Det gör lärandet baserat på ansvar annorlunda än lärandet som utgår från tur och tillfälligheter. De som har en hög intern "locus of Control" visar mera öppet att de vill prestera jämfört med dem som inte anser att de inte kan påverka sin egen omgivning.

2.2. Ledarskap och metaforer

2.2.1. Ledarskap via metaforer

I en artikel skriven av Thomas Oberlechner och Viktor Mayer-Schönberger från Harvard University, John F. Kennedy School of Government i Cambridge, USA hävdar författarna att metaforer är viktiga för att förstå ledarskap. Metaforer tjänar som den underliggande strukturen i ledarskapets tänkande och upplevelser. Litteratur om ledarskap vimlar av metaforer relaterade till krig, spel, sporter, konst och maskiner. Metaforer baseras på att två olika koncept upplevs stämma överens. Att förstå och uttrycka ett koncept i form av ett annat i form av metaforer åstadkommer en övergång från ett område (golf) till ett annat målområde (ledarskap) genom att aktivera båda områdena samtidigt. En metafor lyfter fram särskilda aspekter av ledarskap samtidigt som det döljer andra och åstadkommer därigenom ett filter genom vilket man undersöker konceptet ledarskap. Författarna hävdar att metaforer bygger en bro från det kända till det okända och hjälper oss att förstå och hantera fenomen som annars är för abstrakta och för komplexa. En genomgång av ledarskapslitteraturen visar på oräkneliga metaforer, vilket inte är så konstigt eftersom man behöver metaforer för att förstå ett så abstrakt och komplext fenomen som ledarskap utgör. Metaforerna kan indelas i ett antal olika teman som utgör viktiga koncept för ledarskap;

- Krigsmetaforer
- Spel och sportmetaforer
- Konstmetaforer
- Maskinmetaforer
- Religiösa metaforer

Att använda sig av sport som metafor för ledarskap betyder enligt författarna att man fokuserar på glädje, samhörighet, lekfullhet och tävling. Ledaren är en "facilitator", beslutsfattandet är konsultativt och demokratiskt, målsättning är gemensam aktivitet och ledaren har en öppen, mera processorienterad inställningen till förändring, vilket liknar det

gestaltiska synsättet på ledarskap. Ledare använder sig inte av en enda typ av metaforer utan många olika, som inte är statiska, utan skapas i ett dynamiskt samspel med omgivningen och kan utlösas av det som sker i situationen. Det är författarnas åsikt att analys av metaforer ger insikter i hur man kan leda på ett framgångsrikt sätt. Metaforer för ledarskap kan innehålla budskap som handlar om etik och att vara medveten om detta kan utgöra grund för utövande av ett etiskt ledarskap.

2.3.2. Metaforers betydelse

Österman (2002) skriver att människor skapar sin verklighet. Detta sker oftast omedvetet och har en oerhörd betydelse i en organisation. Metaforen ändrar vårt språk enligt Österman. *”Det betyder praktiskt vid förändringsarbete att det är nödvändigt att ändra tidigare metaforer och därmed ändra språket för att organisationen skall fungera på ett annat sätt. Det betyder också att vi behöver lyssna på de metaforer vi har som utgångspunkt och språket vi använder för att förstå varandras världar.”*

Kreativt ledarskap handlar enligt Österman bl.a. om att se och förstå situationer på ett nytt sätt. Nya bilder och idéer kan skapa nya handlingar. Har vi inte nya bilder, nya metaforer är risken stor att vi faller tillbaka i gamla mönster.

Enligt Morgan (1999) har många chefer förmåga att vara flexibla och öppna och är medvetna om att nya insikter är ett resultat av att man ser saker från olika synvinklar. Detta kan ställas mot mindre effektiva problemlösare som har en tendens att tolka allting de möter utifrån ett enda perspektiv. Morgan hävdar att alla teorier om organisation och ledarskap bygger på outtalade bilder eller metaforer som får oss att se, förstå och hantera situationer på olika sätt. Användningen av metaforer är *”ett sätt att tänka och ett sätt att uppfatta människor”*, vilket genomsyrar vår livssyn.

Att se på ledarskap utifrån golf som metafor innebär ett tydligt men också partiellt sätt att se på ledarskap. Ur ett gestaltiskt perspektiv blir metaforen för ledarskap figur, medan andra tolkningar och uppfattningar om ledarskap utgör bakgrund. Enligt Morgan (1999) är detta sätt att se på ledarskap ett ofullständigt och snedvridet perspektiv samtidigt som det kan ge värdefulla insikter för ledarskap. Morgan hävdar också att metaforer är paradoxala, vilket innebär att se ledarskap utifrån detta perspektiv är ett sätt att inte se. När jag ser det jag ser, innebär det att jag inte ser det jag inte ser. Inser jag detta som forskare kan jag mobilisera kraften i metaforen och den roll den kan spela för ledarskap.

2.3. Ledarskap och golf

2.3.1. Böcker om ledarskap och golf

Jag har läst två böcker om golf och ledarskap, den ena skriven av Hurst (2002), en kanadensisk forskare som hävdar att det finns en djup och direkt förbindelse mellan golf och ledarskap som blir tydlig om man använder sig av systemteori. Processen som en golfspelare genomgår när han försöker förbättra sitt spel är systemiskt identisk med den process som en ledare genomgår när han försöker kontrollera och förbättra resultaten i en verksamhet. Golf ger en glimt av det raffinerade förhållandet mellan disciplin och frihet i komplexa system och belyser ett grundläggande dilemma som också gäller för ledare, det meningslösa i att öva utan att få konkret och riktig feedback. Golf lär oss att hålla fast vid vår fokus och påminner oss om att vi ändrar beteende mest genom erfarenheter och feedback, inte genom inspiration och goda idéer. Genom att spela golf lär vi oss strategiskt tänkande, vi kan inte endast slå till och hoppas på det bästa, vi tvingas hela tiden tänka och använda fantasin till att konstruera historier om framtiden. Golf uppmuntrar oss också att tänka igenom flera scenarios och överväga riskerna av olika strategier. I golf kan strategin aldrig skiljas från kompetens och villkor. Spelet kräver analys liksom effektivt ledarskap, men ger inte efter för analysen. Den andra boken har skrivits av Helldin (2001), svensk psykiater och idrottsledare. Han hävdar att golf som få andra aktiviteter avslöjar vår personlighet med alla dess styrkor, som vi gärna visar för omgivningen, eller hemligheter, som vi lika omsorgsfullt försöker kamouflera. Han frågar sig varför man inte kan använda sig av golfen för att utveckla kunskapen om vår personlighet och därmed lägga grunden för ett nytt ledarskap. Första delen i boken handlar om att golfen kan användas som en spegel för att läsa av sig själv och att detta bidrar till att ge en tydligare bild av värderingar och prioriteringar. Helldin skriver; *"Otaliga är de tillfällen i golfen där spelet, möten med nya banor och medspelare, tvingar fram situationer som enkelt kan översättas till händelser i vår yrkesutövning"*. Helldin fortsätter, *"De strategier som vi medvetet eller omedvetet väljer att använda för att lösa problemen kommer också att präglade vårt beteende utanför banan"*

2.3.2. Coachning

Coachning är en form av konsultativt ledarskap och begreppet härstammar från idrottsvärlden där man ersatt instruktörer med coacher. Gallwey (1981) definierar coachning; *"Coaching is unlocking a person's potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them"*

Definitionen har många likheter med begreppet självstöd i gestaltteorin, som innebär att de flesta av oss inte lever i närheten av vår fulla potential utan istället lever vi i en värld av roller där vårt handlande styrs av färdiga handlingsmönster. En coach utgår från att personen har större förmåga än han/hon visar och tänker på deras potential, inte vad han/hon presterar just nu.

Det första konceptet i coachning består av medvetenhet via olika sinnen. Den kroppsliga medvetenheten är mycket viktig vid utveckling av fysiska färdigheter inom idrott. Gallwey (1981) hävdar att det mest effektiva sättet att öka sin fysiska prestationsförmåga är att öka sin medvetenhet om de fysiska känslorna under utövandet av aktiviteten. Medvetenhet delas upp i medvetenhet, att veta vad som händer runt sig och självmedvetenhet, att veta vad man själv upplever. En viktig del av medvetenhet är feedback, som man får av sin omgivning, sin egen kropp och aktiviteter man utför. Det andra konceptet utgörs av ansvar och att verkligen ta ansvar innebär att välja hur man förhåller sig till det man upplever.

2.3.3. Medvetenhet

Hesslow (1991) skriver att medvetandet är en del av den inre världen och frågan är hur denna uppkommer som simulering av beteende och perception, hjärnan och medvetande. Hur kommer det sig att man kan stänga ögonen och ändå se föremål som saknar fysisk realitet, vad ser man när man ser något för sitt inre öga? Om jag som golfare tänker på en swing rörelse som saknar materiell existens, vad består det av om det inte består av material, är det mental substans? Att tänka på något är i det närmaste synonymt med att vara medveten om det. Att förstå vad en tanke är, är därför en viktig del av medvetandets problem. Den centrala idén är att hjärnan kan generera sitt eget inflöde. Mekanismen har tre komponenter;

- **Simulering av ett beteende**, att tänka att man gör något är nästan samma sak som att faktiskt göra det, men handlingen fullbordas inte.
- **Simulering av perception**, att föreställa sig att man ser (hör, känner) är nästan samma sak som att faktiskt se (höra, känna) något, men den perceptuella aktiviteten är genererad av hjärnan själv istället för utifrån kommande stimuli
- **Anticipation**, simulering av ett beteende kan utlösa perceptuell aktivitet som liknar den aktivitet som sannolikt skulle uppkomma om de simulerade rörelserna faktiskt hade utförts.

Försök har visat flera paralleller mellan simulerade och faktiskt utförda rörelser. Inom idrottsrörelsen har det länge varit känt att mental simulering förbättrar senare prestationer. En chef gav ett exempel när hon berättade att under en tvåveckorsperiod, då hon inte kunde spela,

simulerade hon spel på sin egen hemmabana i sängen. Hon hann inte mer än 6 - 7 hål innan hon somnade. När hon sedan började spela igen förbättrade hon sin spelnivå och sänkte sitt spelhandicap.

2.4. Gestaltteori

Jag har valt ut delar ur gestaltteorin som har bäring på min forskning och som kan användas för att förstå processen om hur medvetenhet kan leda till val och ansvarstagande samt lärande för att utveckla ledarskap.

2.4.1. Insiktsnivåer

Hostrup (1998) anser att Gestalt handlar om att komma till insikt, att upptäcka **hur** man agerar i livet och **hur** man relaterar till människor och tingen omkring sig. Detta sker på olika insiktsnivåer där metanivån utgör den första, som handlar om livssyn och filosofi. Den psykologiska utgör den andra, som handlar om kunskap om hur yttre påverkan och människors handlingar, tankar, känslor och föreställningar hänger ihop. Den fenomenologiska metoden utgör den tredje, som bestämmer hur man ställer frågor till sig – hur gjorde jag och vad fick det för konsekvenser. Den fjärde till slut omfattas av tekniker eller verktyg som visat sig nyttiga.

2.4.2. Figur och Grund

Nevis (1987) skriver att gestaltpsykologer visade att det vi upplever med våra sinnen arrangeras på ett organiserat sätt och att vi reagerar på övergripande mönster eller på hur föremål är organiserade, inte på specifika delar. De kallade dessa för Gestalter och studerade hur de formades och förändrades. Den kanske viktigaste upptäckten är relationen mellan figur och grund. Varje gestalt ses som en figur mot en vag bakgrund. Figuren har alltid en klar form medan bakgrunden inte är lika bra organiserad. Figuren är mera intressant, har mera mening kopplad till sig och den kommer man bättre ihåg. Den danske psykologen Rubin visade att figurer har en tendens att motstå förändring när de är formade och organiserade, vilket innebär att vi har en tendens att se det vi såg tidigare, ett fenomen som skapar rigiditet och som gör det svårt att se något vant från en ny synvinkel.

En figur framträder genom att man fokuserar sin uppmärksamhet, denna process kallas för formering av gestalt eller skapande av en figur. Att skapa en figur innebär att bli intresserad, att bry sig om eller att skapa en mening av det upplevda. Det är vårt sätt att ta in det som våra

sinnen berättar för oss och att veta vad som händer i stunden. Följande egenskaper är viktiga för att förstå processen om ökad medvetenhet;

- **Vara receptiv**, förmågan att kunna skilja ut objekt från en komplex bakgrund. Förmågan att se, höra, lukta, smaka och känna måste finnas till hands för att något skall bli intressant.
- **Kunna koncentrera sig**, processen att uppmärksamma något för att förstå det är verkligt arbete, att vara mottaglig för andra är både en aktiv och passiv process.

2.4.3. Awareness-zoner – kontaktzoner

Hostrup (1999) skriver att när vi möter omvärlden på ett sätt som ger oss det vi behöver innebär det att vi kan organisera påverkan och att sammanföra detta i en helhetsupplevelse. Upplevelsen bildas och organiseras av sinnespåverkan som kommer inifrån kroppen och utifrån omvärlden och våra egna mentala processer. Vi vet inte hur denna process fungerar i nervsystemet men vi kan få en inblick i dynamiken genom att se och höra den eller genom att höra oss för om den. För att göra det enkelt för oss föreställer vi oss att processerna sker i tre awareness-zoner eller kontaktzoner. De kallas för ytterzon, innerzon och mellanzon.

Innerzonen fångar upp det som kommer inifrån, känslor, spänningar, smärtor och obehag.

Mellanzonen utgörs av fantasier, tolkningar, föreställningar, planer och är vårt mentala arbete som kommer från vår hjärna och **ytterzonen** fångar upp det som kommer från omgivningen genom olika sinnen i form av syn, hörsel, smak, lukt och känsel.

Konkret innebär det att det jag ser och hör påverkar mina tankar och får mig att reagera kroppsligt på en händelse, människa eller skeende. Omvänt kan det jag känner i kroppen påverkar mina tankar och fantasier och får mig att reagera på ett visst sätt. Det jag tänker under ett möte kan påverka det jag ser, hör och känner för dessa personer. Här kommer fenomenologin in och innebär att jag upplever det jag upplever och utgör min tillvaro i denna situation.

2.4.4. The Gestalt Cycle of Experience

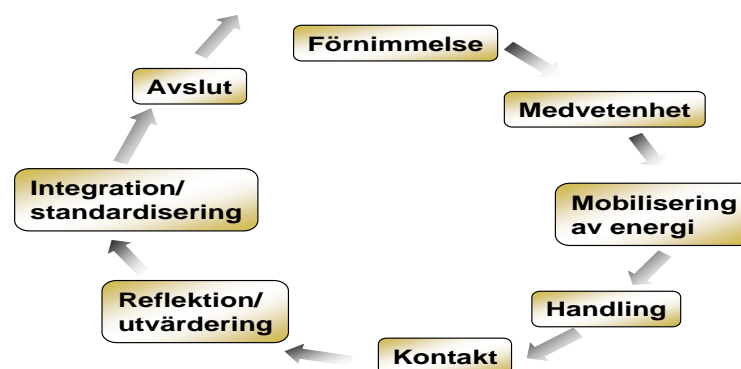
Nevis (1987) skriver att medvetenhet om vem man är och hur man fungerar sker i form av en process. Denna utvecklas när människan går in i en kontakt (dialog) med omvärlden enligt Hostrup (1999). I denna kontakt är människan öppen för **vad** och **hur** hon upplever och **att** hon upplever. Detta kallas inom gestaltteorin för awarenessprocessen. Modellen för denna process kallas för energicykeln eller erfarenhetscykeln på svenska (The Gestalt Cycle of Experience) och visar hur vi människor blir medvetna om vad som händer i varje ögonblick

och hur vi mobiliserar energi för att agera på ett konstruktivt sätt så att vi kan hantera de möjligheter som den nya medvetenheten medger. Utgångspunkterna är följande;

- När vi blir medvetna att vi är i obalans i sättet att vara eller fungera, så är den naturliga tendensen att vilja göra något för att skapa ny balans.
- Det finns en inre önskan hos oss att fungera på det mest tillfredsställande sättet, vilket innebär att processen är en nyckel för att kunna fungera optimalt.
- Processen resulterar i en ökad erfarenhet som kan ses som ett lärande och som är avsikten med själva processen.

Modellen integrerar beteende som intryck, medvetenhet, mobilisering av energi, kontakt, handling, reflektion och avslutning i en enhet av mänsklig upplevelse och har reviderats av Scheinberg och Alänge (1997) genom att inkludera integrering som fas i syfte att säkerställa att processen leder till ett mera varaktigt lärande.

Erfarenhetscykeln



© Sari Scheinberg

Figur 4; Erfarenhetscykeln/Scheinberg (1997)

2.4.5. Hinder och motstånd

Med ökad medvetenhet om hur jag relaterar till mitt golfspel eller ledarskap kan jag uppmärksamma hur jag stoppar mig och hindrar min energi från att löpa fritt. Detta berättar mycket om mig som ledare, eftersom jag är min historia och min berättelse och det kan förändra min upplevelse av det som spelet handlar om. Tina Eriksson (personligt meddelande) skriver att en ledare som vill prestera och vara duktig har ofta samma behov även på golfbanan. Har man som ledare *introjicerat* behovet att vara duktig så kan man känna oro att misslyckas, vilket kan stoppa energin, den flödar inte fritt. Alternativt mobiliserar man sin energi men stoppar sig därför att man *projicerar* på omgivningen, banan, hinder och andras

attityder. Det kan medföra att man avbryter sin uppmärksamhet och utför endast en halvhandling på grund av sina mentala stopp. Blir resultatet dåligt kan man börja **retroflektera**, slå på sig själv. ”Typiskt att jag inleder så dåligt på första hålet.”

På detta sätt kan man komma i kontakt med sitt tidigare sätt att spela och om man inte kan lämna ett dåligt resultat på ett hål kan det påverka spelet framöver, kanske under hela golfrundan.

Norberg (1986) skriver att inte vara den vi är just nu innebär att bedriva någon form av spel. Att man spelar ett spel märks när man blir frustrerad eller otålig när det inte går som man tänkt sig. Av alla spel är spelet som kallas topdog/underdog det vanligaste och mest frustrerande enligt Norberg.

2.4.6. Den paradoxala teorin om förändring

Det handlar om att stanna kvar i det som är och inte försöka ändra på det. Är man upptagen med att försöka ändra på det ihärdigt är man inte ”aware”, man är någon annanstans. Då sker heller ingen förändring. Både yoga och meditationsskolor har det tankesättet, det österländska tänkandet. Att observera sig själv och hur man beter sig är en nyckel till förändring. Ibland kan det räcka med att ge akt på sitt beteende för att en förändring skall komma till stånd. Som ledare är det viktigt att tänka det man tänker och känna det man känner med Rosners (1987) ord:

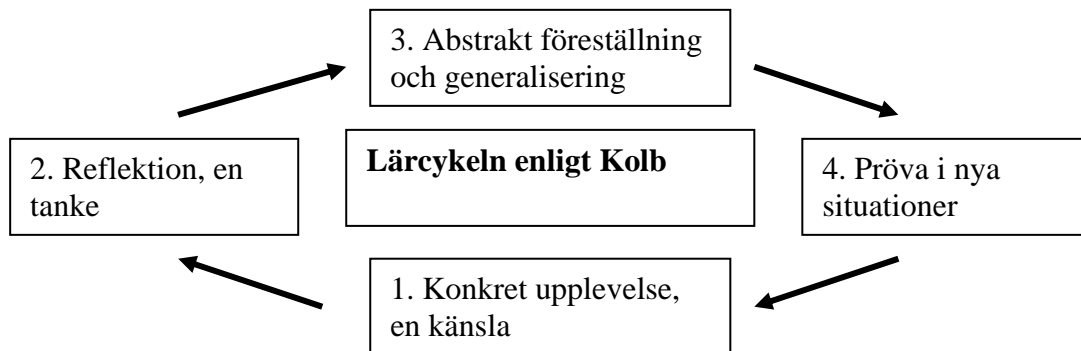
“The paradoxical theory of change means that change occurs only when you allow yourself to be what you are, instead of trying to be what you would like to be” (Rosner 1987, s 97).

2.5. Lärande

2.5.1. Action Reflection Learning (ARL)

Management i Lund har utvecklat en metod för managementutbildning som kallas ARL. Kolb (1984) beskriver bäst de teoretiska antaganden som ligger bakom ARL och menar att all fullständig problemlösning bör följa fyra faser, se figur 6. Man startar med att uppleva sitt handlande med sina sinnen, därefter reflekterar man över gjorda erfarenheter i fas 2.

Reflektionen följs av fas 3 där man försöker se mönstret i det som skedde för att försöka förstå det som skedde. Man avslutar i fas 4 med att man pröva och testa den nya lärdomen i verkligheten.



Figur 5; Kolbs lärcykel i fyra faser

2.5.2. ARL kopplat till golf och gestalt.

I Rohlin m.fl. (2003) skriver Lars och Margaretha Marmgren om ARL och Gestaltmetodik. Enligt Marmgrens så baseras effektiv inläring på egna upplevelser och handlingar och att en förutsättning för att lära sig något av sina egna upplevelser är att man reflekterar över dem. Den gestaltiska synen är att lärandet kan uppstå när personen är i kontakt med sig själv och sina känslor eller i kontakt med sig själv och sin omgivning. Det kallas för medvetenhet och lärande utgår från att man tar ansvar för det som är, vilket innebär att tonvikt läggs på individens förmåga att välja hur man vill lära sig. Enligt Marmgren skiljer sig gestaltmetodik och lärande jämfört med ARL på så sätt att de flesta teorier fokuserar på hur lärande uppstår medan gestaltteorin betonar vad det är som hindrar lärande och hur man kan arbeta med dessa hinder. Gestaltteorin kallar dessa hinder för motstånd eller olämpliga kontaktstilar. De utgör

nödvändiga stöd för individen i hennes kontakt med sin omgivning och resulterar i kontaktstilar som kan innebära för- och nackdelar i en lärande situation.

2.5.3. Lärande och växt

Gallwey (2000) skriver att sport utgör ett mycket bra laboratorium för att undersöka lärande och växt av tre olika skäl;

- Prestationer är möjliga att direkt observera
- Målen är tydliga och klara
- Skillnader i prestationer är synliga

Hans erfarenhet från golf och tennis är att alla som kommer för en lektion försöker verkligen aktivt lösa sina problem och förväntar sig en lösning av läraren. Likaså hur lätt en förändring till det bättre inträffade när man slutar att anstränga sig så mycket och istället litar till sin egen förmåga att lära sig av egna erfarenheter. Förändring ses ofta som en rörelse från det dåliga till det bra, definierat och initierat av någon annan än den som skall genomföra förändringen. Den utgår från ett värderande sammanhang som ofta medför motstånd, tvekan och rädsla att misslyckas av den som skall utföra förändringen.

Gallwey (1981) upptäckte en konflikt inom sig när han arbetade som tennisinstruktör. Han fann en röst inom sig som kritiserade, förmanade och drev på. En närmare analys visade att det rörde sig om två personer inom honom, en som försökte spela spelet och en som talade om hur han skulle spela spelet. Han kallade dessa delar hos sig för Self1 och Self 2. Self 1 kritiserade, skällde och gav lektioner. Self 2 var den som försökte utföra rörelserna. Bäst gick det när han lyckades tysta Self1 och låta Self 2 utföra rörelserna. Self 1 är det som motsvaras av topdog delen i en person enligt gestaltteorin.

Gallweys elever gjorde mest framsteg när de litade på sin egen förmåga och inte fokuserade på teknik och instruktioner som Self1 älskade. Self1 är analytisk, kritisk och använder den vänstra hjärnhalvan, medan Self2 använder höger hjärnhalva när han visualiserar hur han skall slå sina slag.

Gallwey introducerar ett begrepp som han kallar för The Cycle of Self-Interference, som handlar om hur vi själva hindrar oss från att utföra det vi vill och kan. Så enkelt är det inte eftersom tolkning kommer in mellan uppfattning och handling, efter resultat och innan nästa handling. En förvanskad uppfattning kan leda till en förvanskad handling eller respons, vilket kan leda till ett förvanskat resultat och en förvanskad självuppfattning. Gallwey visar hur ett annat förhållningssätt kan leda till lärande och växt, vilken består av följande tre delar;

- Kraften i en inte värderande medvetenhet

- Modet, våga lita på sin egen förmåga (Self2)
- Val och engagemang i det önskvärda resultatet

Gallwey påpekar att prestationer och resultat är en ekvation bestående av potential minus egna hinder, vilket stämmer överens med Perls syn på att vi inte lever upp till vår potential som människor och att en person som utnyttjar 15 % av sin potential betraktas som ett geni.

3. Forskningsfrågan

Under processen har jag kommit fram till följande forskningsfråga som utgör grunden för min undersökning av chefer och golftränare som spelar golf;

Kan chefer använda sig av golf som en metafor för att bli mera medvetna och lära sig mera om sig själva och sitt eget ledarskap?

Forskningsfrågan har lett till ett antal olika frågor, vilka formaliserats i en intervjuguide (bilaga 1) och som presenteras här. Frågorna är kopplade till energicykeln, som använts som analysmodell och är fördelade på de olika faserna i denna:

Medvetenhetsfasen

Vilka är dina styrkor och svagheter som golfspelare?

Känner du igen dig som chef när du ser på dig själv som golfspelare?

Använder du dig av mål när du spelar golf?

Hur arbetar du med mål som chef i din organisationen?

Varför spelar du golf?

Mobilisering av energi fasen

Hur vill du beskriva din strategi på golfbanan?

Känner du igen dig i din strategi som chef?

Förbereder du dig när du skall spela golf?

Känner du igen dig i ditt sätt att förbereda dig när du arbetar som chef?

Fattar du beslut inför varje nytt slag, varje nytt hål?

Känner du igen dig som chef i ditt sätt att fatta beslut på golfbanan?

Handlingsfasen

Hur ser din rutin ut inför varje nytt slag?

Hur påverkar svårigheter och ev. press inför ett slag dina rutiner?

Känner du igen dig som chef?

Kontaktfasen

Är du medveten vad du tänker och känner inför varje nytt slag?

Är du lika medveten om vad du tänker och känner när du arbetar som chef

Vilka känslor och reaktioner kommer du i kontakt med på golfbanan?

Vilka känslor och reaktioner kommer du i kontakt med som chef?

Påverkas du av andra spelare när du är på golfbanan?

Kan du vara kvar i känslan efter att ha genomfört ett golfslag?

Reflektion och evalueringsfasen

Kan du koncentrera dig och fokusera på golfbanan?

Kan du koppla av mellan slagen på golfbanan?

Hur ser du på det här med koncentration och avkoppling som chef?

Hur evaluerar du dig som golfspelare när du spelar bra resp. mindre bra?

Känner du igen dig som chef?

Reflekterar du över din egen process på golfbanan och gör du det också som chef?

Kan du påverka det som sker på golfbanan och hur ser du på detta som chef??

Vad har du lärt dig om dig själv som person och chef genom att spela golf?

Integrationsfasen

Kan du se lärande som en viktig dimension när du spelar golf?

Kan du se ett lärande som chef?

Avslutsfasen

Hur avslutar du en golfrunda?

Hur mindre bra resultat tendens att hänga kvar eller kan du avsluta detta också?

Känner du igen dig som chef?

Hur har du upplevt detta samtal kring golf och ledarskap?

Har du fått några insikter som du kan ta med dig som chef och golfspelare?

4. Forskningsmetodik

4.1. Vetenskaplig ansats

Thuren (1991) tar upp frågan om vi över huvud taget kan veta någonting eller om alla sanningar är relativa. Detta vetenskapliga problem kan sammanfattas i två självklarheter som tillsammans bildar en paradox; vetenskapen söker sanningen och vetenskapen går ständigt framåt. Om vetenskapen ständigt går framåt kan vi ju aldrig veta något säkert, vilket är den vetenskapliga paradoxen. Det finns två olika vetenskapliga inriktningar, positivism och hermeneutik. Positivismen kommer från naturvetenskapen, medan hermeneutiken är humanistisk till sin läggning. Positivisterna vill gärna tro på absolut kunskap, medan hermeneutiker har ofta mer förståelse för relativistiska tankegångar.

Vi kan förstå människor därför att vi själva är människor och kan sätta oss in i hur andra människor tänker och känner. Vi kan se in i oss själva (introspektion) och förstå andra människors känslor och upplevelser (inkännande, empati). Tolkningar som bygger på att människor förstår andra människor förekommer mest inom humanvetenskaperna och vetenskap som bedriver tolkning av detta "förstående" kallas för hermeneutisk (hermeneutik = tolknings lära). Inom psykologin bedriver de flesta skolor tolkning och förförståelse, det är endast behaviorismen som valt den positivistiska vägen. Förförståelse innebär att vi inte endast uppfattar verkligheten genom vår fem sinnen utan det som förefaller vara sinnesintryck innehåller i själva verket en god bit tolkning, vilket påverkas av våra värderingar och bygger därmed ofta på önsketänkande.

4.2. Den fenomenologiska metoden

Jag har valt en kvalitativ forskningsansats för att förstå den mänskliga upplevelsen, i mitt fall det upplevda ledarskapet via golf som metafor. I kvalitativ forskning är det fenomenologiska förhållningssättet förhärskande enligt Kvale (1997). Det utgår från den mänskliga upplevelsen och som forskningsmetod innebär det att beskriva människors sätt att uppleva situationer i livsvärlden. Den fenomenologiska metoden omfattar enligt Kvale (1997) beskrivning, väsensskådande och fenomenologisk reduktion. Öppen beskrivning belyses av Spiegelberg (1960) med hjälp av olika metaforer som "*se och lyssna*", "*hålla ögonen öppna*" och "*inte tänka men se*". Det viktiga är att beskriva så exakt och fullständigt som möjligt, inte förklara och analysera. Den fenomenologiska reduktionen innebär att inte fälla omdömen om det upplevda innehållet, vilket innebär att jag som forskare inte får ha förutfattade meningar utan att kritiskt analysera mina förutfattade meningar.

4.3. Den kvalitativa forskningsintervjun

Jag har valt att göra en kvalitativ intervjuundersökning av chefers uppfattning om sitt ledarskap via golf som metafor. Kvale (1997) skriver om metaforen som *resenär* när man forskar, vilket innebär att jag som intervjuare är på väg mot en berättelse som jag kan berätta när jag kommer hem. Som resenär söker jag upp ett specifikt ämne och använder mig av den fenomenologiska metoden för att få ledare att berätta om och hur de kan använda sig av golf som metafor för att öka sin medvetenhet om sig själva. Som resenär försöker jag leda de jag intervjuar till ny förståelse och insikt kring sitt eget ledarskap genom att ställa olika frågor. Syftet med intervjuerna är att bygga upp kunskap i samspelet mellan två personer, jag och de intervjuade. Kvale (1997) använder sig av figur/grund fenomenet inom gestaltpsykologin för att visa att en bild kan ses som två ansikten eller en vas, inte som både och. Som forskare kan jag fokusera på intervjun mellan mig och de jag intervjuar eller på den kunskap som byggs upp genom att jag ställer frågor och får svar som leder till andra frågor och mera svar. För mig är det viktiga den kunskap som byggs upp genom samspelet.

Kvale (1997) belyser den kvalitativa forskningens förståelseform i form av ett antal olika aspekter. *Livsvärlden* är den första och handlar om ett ämne som både jag som intervjuare och de jag intervjuar är intresserade av och kan förhålla oss till. Den andra är *mening* och syftet är att beskriva och förstå meningen i individernas livsvärld. I intervjun söker jag skiftande *deskriptiva aspekter* av deras livsvärld på golfbanan och vad det betyder för dem när de reflekterar över sitt eget ledarskap, helst *specifika* situationer och handlingar, inte deras generella åsikter. En femte är det som Kvale (1997) kallar för *förutsättningsmedvetande*, att samla in så rika och förutsättningslösa beskrivningar som möjligt och innebär att jag måste vara öppen för nya och oväntade fenomen och kritisk mot mina egna antaganden och hypoteser under intervjun. En sjätte är *fokusering* på särskilda teman från golfbanan och hur de kan relateras till deras livsvärld kring ledarskap. En sjunde är *mångtydlighet* som kan finnas när de jag intervjuar gör sig skyldiga till motsägelsefulla uttalanden under intervjun och jag skall vara öppen för *förändring*. Intervjun är en *mellanmänsklig situation* och kunskapen skapas i samspelet mellan mig och de jag intervjuar. Syftet är att genomföra en väl utförd intervju som blir en *positiv upplevelse* och berikar både mig och de jag intervjuar.

4.4. Målgrupp och urval

Min målgrupp är chefer inom privata och offentliga organisationer, som spelar golf. Jag hade först tänkt nå dessa främst via Skaftö Golfklubb, där jag är medlem. Eftersom intervjuerna

genomfördes under november månad visade det sig svårt att nå dessa eftersom de endast bor i trakten under sommaren. Via olika gestaltkonsulter har jag fått tag i ledare som de känner och som deltagit i olika utvecklingsinsatser. De har sagt sig vara intresserade av att medverka i undersökningen och jag har ringt upp dem och bestämt tid för intervju.

Jag beslöt mig också att intervjua en golftränare med stor erfarenhet av arbete som ledare för att bidra med kunskaper utifrån ett annat perspektiv.

Kriterierna för intervjupersonerna var att de arbetat eller arbetar som ledare och har eller haft både personellt och ekonomiskt ansvar samt att de har flerårig erfarenhet av att spela golf, så att de kan reflektera kring sig själva som ledare utifrån denna metafor. De intervjuade har varit i åldrarna 40 – 60 år och kan sägas också ha stor livserfarenhet.

Jag gick tillväga så att jag gjorde upp en lista på potentiella intervjupersoner. Totalt bestod listan av 20 personer, 12 män och 8 kvinnor. Därefter har jag sökt tre män och tre kvinnor för en intervju. Fyra personer tackade nej direkt, två män och två kvinnor, de ansåg sig inte ha tid eller så tyckte de att de inte kunde bidra med reflektioner i ämnet. Utöver detta visade det sig vara svårt att nå många på listan trots upprepade påringningar och lämnade besked. Till slut fick jag dock tag på tre män och tre kvinnor och genomförde samtliga intervjuer i slutet av november och början av december månad. Till detta tillkommer intervjuer med golftränaren med erfarenhet av ledarutveckling. Här följer det slutliga urvalet.

| Intervjuade | Befattning | Kön | Ålder | Golf-handicap | Ledarerfarenhet |
|-------------|---|--------|-------|---------------|-----------------|
| Nr 1 | Chef inom offentlig sektor | Kvinna | 55 | 18 | 10 år |
| Nr 2 | Chef inom offentlig sektor | Kvinna | 50 | 29 | 15 år |
| Nr 3 | Chef inom offentlig sektor | Kvinna | 45 | 22 | 10 år |
| Nr 4 | Chef inom näringslivet | Man | 60 | 7 | 25 år |
| Nr 5 | Chef inom näringslivet | Man | 60 | 18 | 30 år |
| Nr 6 | Konsult mot chefer, tidigare chef inom näringslivet | Man | 55 | 15 | 25 år |
| Nr 7 | Golftränare | Man | 40 | 0 | 10 år |

4.5. Forskningsupplägget

Forskningsplanen lämnades in i januari 2004 och godkändes i mars månad. Under våren och sommaren läste jag litteratur i ämnet ledarskap och kopplingen till golf. September 2004 fick jag klart med handledare och under hösten har vi gemensamt konkretiserat forskningsfrågan, arbetat fram analysmodell och intervjuguide. Intervjuerna ägde rum i slutet av november

månad. December har ägnats åt analys och resultatrapportering och i januari har resultatredovisning och slutsatser formulerats och skrivits ner. Samarbetet med handledaren har varit mycket värdefullt, en reflektion är att det hade varit en stor fördel om detta samarbete redan inletts under våren direkt efter att forskningsplanen godkänkts.

4.6. Datainsamling

Min undersökning är kvalitativ och syftet är att skaffa en djupare kunskap om golf som en metafor för ledarskap. Intervjupersonerna fick ta ställning till frågor kopplade till olika teman relaterade till energicirkelns olika faser och varje intervju varade i ca 45-60 minuter och spelades in med hjälp av bandspelare. Samtliga intervjuer ägde rum hos de intervjuade, på deras arbetsplats, ofta i ett konferensrum, där vi kunde tala ostört och inte bli avbrutna av telefoner och andra personer. I en intervju blev chefen störd och intervjun fick delas in i två delar det som skedde före och efter pausen.

Under datainsamlingen har jag blivit medveten om gränsdragningen mellan att forska och att arbeta som konsult. Jag har varit frestad att ställa följdfrågor för att gå djupare in en fråga baserat på det svar jag fått. Dock har jag insett att detta handlar om mitt eget behov som organisationskonsult med ett gestaltiskt perspektiv. Jag hade som mål att göra löpande analyser efter varje intervju, eftersom det är praktiskt och värdefullt. Det visade sig svårt att göra eftersom intervjuerna genomförts under en relativt kort period och transkriberingen av varje intervju tog en hel dag i anspråk. Därför kunde jag inte påbörja analysen efter varje intervju så som jag tänkt från början.

4.7. Validitet och reliabilitet

Kvalet (1997) skriver att varje vetenskaplig metod måste och ska bedömas kritiskt utifrån sina förutsättningar, begränsningar, grundläggande syn på verkligheten och hur man kan få kunskap om verkligheten. Begrepp som validitet och reliabilitet används men de har inte samma innebörd som i kvantitativ forskning. Man kan säga att kvalitet omfattar hela processen i kvalitativa undersökningar. I kvantitativa studier betecknar validiteten att studera rätt företeelse, vilket baseras på god teoriunderbyggnad, bra instrument och noggrannhet vid själva mätningen. I det kvalitativa fallet vill jag upptäcka företeelser, tolka och förstå innebörden av livsvärlden, beskriva uppfattningar om hur golf kan användas för att utveckla ledarskap. Begreppet reliabilitet gäller därför hela forskningsprocessen.

I kvalitativa undersökningar ses reliabiliteten mot bakgrund av den unika situationen som råder vid undersökningstillfället. Kan jag fånga det unika i intervjusituationen så är det viktigare än att få samma svar. Reliabilitetsbegreppet närmar sig validitetsbegreppet i kvalitativa studier. Validiteten är relaterad till hela processen. Det viktiga är att jag kan tillämpa och använda förförståelsen i hela forskningsprocessen, vilket innebär att jag måste vara följsam.

4.8. Forskarrollen

Enligt Kvale (1997) är jag som intervjuare forskningsverktyget, känner till ämnet och är kunnig i det mänskliga samspel som äger rum under intervjuerna. Jag vet vad jag vill fråga om, samtidigt som jag försökt följa processen som uppstår i varje intervju. Jag har försökt följa Kvales (1997) olika kvalitetskriterier för en intervjuare avseende kunnighet, struktur och tydlighet. Jag har låtit de intervjuade avsluta vad de säger och tänker i sin egen takt. Ibland har jag varit snabb i mina uppföljande frågor. Jag har lyssnat aktivt och märkt att mina tankar kan fara iväg när jag känt igen mig i svaren jag fått. Har jag fått alltför generella svar har jag ställt förtydligande frågor, som framgår av följande exempel

Fråga; Är du medveten vad du tänker och känner inför varje nytt slag?

*Svar; Jag vet vad jag **bör** tänka och känna, det är jag medveten om, att se vart den flyger och landar, visualisera*

Fråga; Gör du det?

*Svar; Ibland, när jag tänker så går det oftast bättre, inte alltid, **försöker** visualisera*

Fråga; Vad hindrar dig att alltid göra detta?

Svar; Det är nog det vi började prata om, miljön runt omkring mig, om jag känner mig påverkad av den blir jag spänd

Det har ibland varit svårt att fånga de intervjuades konkreta upplevelser av golfspelet och hur det relateras till deras roll som chef och utövande av ledarskap. Intervjun blir lätt en kommunikation på den indirekta nivån, de intervjuade talar om sina erfarenheter istället för att dela dem med mig som forskare. Det är möjligt att jag hade vunnit på att dela mina personliga upplevelser av golfspel och chefskap för att ibland föra dialogen på en direkt kommunikationsnivå.

Exempel på en sådan fråga; *Om jag inte får tid att förbereda mig är jag ofta nervös och spänd när jag skall slå ut, känner du igen dig?*

4.9. Etik

En intervjuundersökning är ett moraliskt företag enligt Kvale (1997). Vårt personliga samspel inverkar på den intervjuade och den kunskap jag får inverkar på min förståelse av chefernas situation. Jag är medveten om att olika etiska avgöranden är aktuella under hela forskningsprocessen. Kvale (1997) beskriver etiska frågor på olika forskningsstadier som tematisering, planering, intervjuandet, utskrift, analys, verifiering och rapportering.

Alla har sagt ja till att medverka och jag har klargjort konfidentialiteten i deras medverkan i studien. Jag förvarar intervjuerna på ett säkert sätt så att innehållet ej kan komma i orätta händer. Det går dessutom inte att spåra de intervjuade i uppsatsen, de enda som kan känna igen svaren är de som medverkat.

Jag har varit medveten om att det kan uppstå känslomässig anspänning i att besvara olika frågor och jag är också medveten att jag velat ta hand om detta och ta ansvar för att inte pressa de intervjuade när jag upplevt att de blivit berörda av frågorna och sina egna svar. Här följer ett sådant kortfattat exempel

Fråga; Känner du igen detta i ditt chefsjobb?

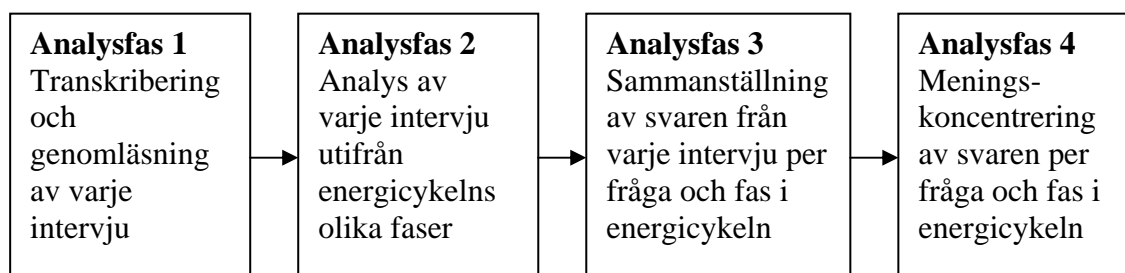
Svar; Ja, tyvärr, det stämmer nog (eftertänksamt)

5. Analysarbetet

5.1. Analysens olika faser

Utgångspunkten har varit att undersöka och beskriva de intervjuades uppfattning om medvetenhet och lärande kring ledarskap. För att göra detta har intervjuerna analyserats i fyra olika faser, vilket framgår av figur 8. Transkribering utgör den första, den andra innebär att analysera varje intervju utifrån analysmodellen, vilken framgår av figur 9.

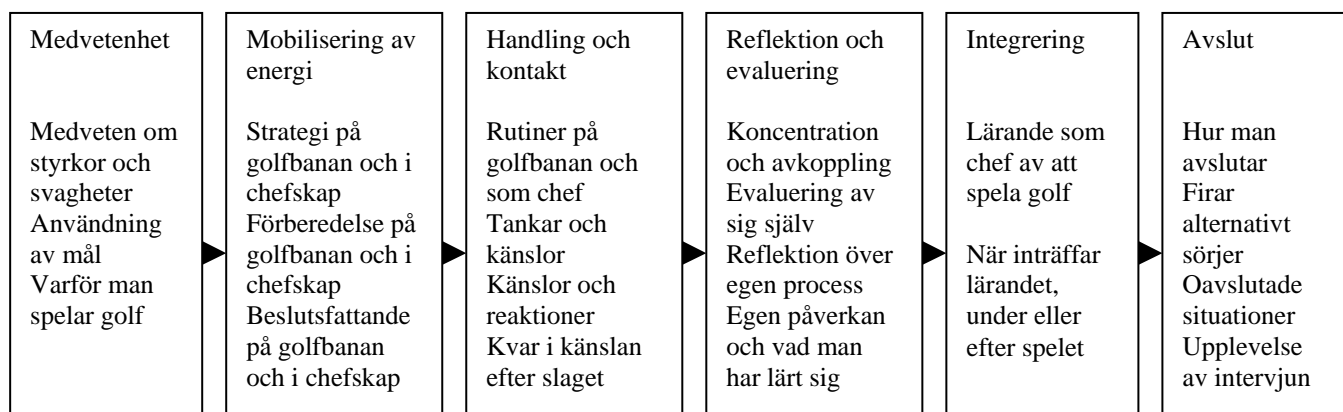
Den tredje utgör en sammanställning av svaren från alla intervjuer fördelade per fråga och fas i energicykeln, som utgör modell för analysen. Den fjärde är meningskoncentrering av de sammanställda svaren i fas tre i syfte att bättre kunna se vilka teman och mönster som blir tydliga.



Figur 6; Analysarbetets olika faser

5.2. Analysmodellen

Energicykeln utgör modell för analysen med sju olika faser från medvetenhet till avslut och är kompletterad med integrering (Scheinberg 1997, sidan 18) På bilden har jag slagit ihop handling och kontakt, i undersökningen är faserna skilda.



Figur 7; Analysmodellen och dess innehåll

5.3. Första analysfasen

I denna fas transkriberade jag intervjuerna så ordagrant som möjligt, det är inte alltid lätt att uppfatta exakt vad som sägs. Jag registrerade intervjuerna med hjälp av bandspelare. Enligt Kvale (1997) kan jag då koncentrera mig på ämnet och dynamiken i intervjun. Jag registrerade orden, pauser, skratt och egna kommentarer, som t.ex. låg röst. Det utgör en selektiv representation av det som sagts, blickar, gester och ansiktsuttryck kommer inte med. Att transkribera intervjuerna var mycket givande även om det tog lång tid, det kändes dock som om jag kom intervjupersonen närmare genom att lyssna igenom bandet flera gånger. Ett exempel från en av de intervjuade;

Styrkor som golfspelare

”Som jag själv bedömer mig upplever jag mig att vara envis, trågen, ger inte upp alltså helt enkelt, skall fixa det på något sätt, envisheten är det jag kommit väldigt långt med, kan också vara ett problem, det använda mig av det väldigt mycket”

Känner du igen dig som chef?

”Jag är nog envis, ger inte upp, ser möjligheterna för problemen så att säga eller jag möter problemen genom att se möjligheterna, tror jag om mig själv, ideligen ha många bollar i luften, var lägger jag den ena bollen eller den andra bollen, prioritera i det man håller på med, strukturerad, det kan man nog tycka att jag är också”

Intervjupersonen berättar om sina styrkor som golfspelare, refererar till personliga egenskaper (är nog envis) och sitt sätt att möta problem (ser möjligheterna), känner igen sig som chef och ser att egenskapen som en tillgång och ett problem. Det tyder på en mognad som människa att kunna göra detta.

5.4. Andra analysfasen

I denna fas sorterade jag svaren på varje fråga från varje intervju relaterade till varje fas i energicykeln från medvetenhet till avslutning. För att illustrera detta har jag tagit med två exempel på vad man lärt sig genom att spela golf som person och som chef,

Intervjuperson nr 1

Vad har du lärt dig om dig som person?

"Att jag är en tävlingsmänniska, det har jag inte varit medveten om innan, jag går inte ens ut en träningsrunda utan att tävla med mina medspelare"

Vad har du lärt dig om dig som chef?

"Om man då tänker på att jag har gått psykolog- och psykoterapeut utbildning med egna terapier i båda och handledning, ändå har missat en hel del praktiska upplevelser som jag fick genom golfen, temperament, förmåga till koncentration och koordination"

Intervjupersonen pekar på skillnaden mellan utbildning och praktiska upplevelser och att golf kan ge värdefulla insikter om vem jag är som person (*temperament*) och viktiga egenskaper som chef och ledare (*förmåga till koncentration och koordination*)

Intervjuperson nr 2

Vad har du lärt dig om dig som person?

"Som chef har jag kanske inte tänkt i de banorna, men man blir ödmjuk inför uppgiften, det vill jag säga, det är inte så att man kan det här, helt plötsligt ramlar man ned och det man trodde att man kunde är helt borta"

Vad har du lärt dig om dig som chef?

"Det är viktigt att vara ödmjuk, man kan alltid göra saker bättre, det gäller att reflektera. I golfen reflekterar man väldigt mycket, varför det blev så här och det kan man använda sig av i sitt chefsjobb"

Intervjupersonen pekar på att golf är en sport som kräver tålamod (*det man trodde att man kunde är helt borta*) och att detta gör att man reflekterar mycket i golf, vilket man kan använda sig mera av som chef.

5.5. Tredje analysfasen

I denna fas sammanställde jag samtliga svar för varje fråga från alla intervjuerna i respektive fas i energicykeln för att beteendet som golfspelare med beteendet som chef. Likheter och skillnader blir tydliga och framgår av detta exempel om strategi.

| Person | Hur ser din strategi ut på golfbanan? | Känner igen sig i strategin på arbetsplatsen |
|---------|--|---|
| Ip nr 1 | <i>"Skulle vilja var klok och försiktig, jag är riskspelare, vill så mycket, så jag riskerar,</i> | <i>"Nej, där är jag inte lika, jag är mycket mera strategisk, det handlar om människor" "Jag är strategisk uppåt också, människor är annat än hårda bollar."</i> |
| Ip nr 2 | <i>"I början på sommaren när jag inte har så stora krav på mig själv då spelar jag som bäst, Ju mer jag spelar desto mera krav har jag på mig och ju sämre går det "</i> | <i>"Jag känner inte igen det, men jag skall ta det till mig, jag har stora krav på mig och jag tror det skulle vara enklare att vara chef, om jag inte hade kraven på mig, det är en reflektion jag gjort sista tiden."</i> |
| Ip nr 3 | <i>"Jag är nog väldigt blandad, Jag spelar hellre säkert lite oftare, men jag chansar i vissa lägen"</i> | <i>"Ja, jag är både och, är nog väldigt både och där också" "Det är nog psyket, hur jag känner, jag sitter just nu i en problemsituation och det känns jättebra att ta i det"</i> |
| Ip nr 4 | <i>"Generellt sett har jag nog med åren blivit mera försiktig, men det händer att fan flyger i mig"</i> | <i>"Jag är nog en eftertänksam person när jag jobbar, jag är generellt inte speciellt benägen att ta risker, är inte konfrontativ"</i> |
| Ip nr 5 | <i>"Jag spelar nog 'risky', jag är entreprenör och är det på golfbanan också, jag spelar nog ganska aggressivt."</i> | <i>"Känner igen mig som entreprenör och vill ta risker"</i> |
| Ip nr 6 | <i>"När vi slår vad är jag inte dummare än att jag är försiktig, annars är jag en person som går för det, det gäller att chansa, det gäller att scora"</i> | <i>"Ja, det gör jag, det tror jag gäller alla..."</i> |

Fyra säger att de känner igen sig, tre gör det inte. De som känner igen sig väljer mellan olika strategier både på golfbanan (*spelar hellre säkert lite oftare, men chansar i vissa lägen.*) och som chefer (*är nog väldigt både och där också*).

En person talar om skillnaden och att man som chef måste man vara mera strategisk och ta hänsyn till människorna man har ansvar för (*det handlar om människor och människor är annat än hårda bollar*). En annan person vill ta jämförelsen till sig eftersom hon reflekterar över hur kraven påverkar hennes spel och att det inte gör chefsjobbet enklare (*tror det skulle vara enklare att vara chef, om jag inte hade kraven på mig*)

5.6. Fjärde analysfasen

I denna fas koncentrerade jag meningen i svaren från analysfas tre. Kvale (1997) beskriver meningskoncentrerings som den enklaste formen av bearbetning av svar. Det innebär att korta meningar utan att förlora innebörden. Exemplet är hur man använder mål som golfspelare och som chef och ingår som fråga i den första fasen, medvetenhetsfasen i analysmodellen.

| Person | Mål som golfspelare | Mål som chef |
|---------|---|--|
| Ip nr 1 | Väldigt målmedveten, tävlar alltid mot mig själv | Känner igen sig , lika målmedveten som chef |
| Ip nr 2 | Använder mig av mål, spelar mot mitt handicap, en typ av resultatmål | Känner igen sig som chef, planerar och organiserar mycket |
| Ip nr 3 | Arbetar med mål, sätter inte för höga mål, små mål är lika mycket värda som stora | Känner igen sig , arbetar med olika kvantitativa och kvalitativa mål. |
| Ip nr 4 | Inga tydliga mål, arbetar mera med mål kring processen på golfbanan, tempo t.ex. | Känner igen sig , arbetar mera med indirekta mål, hur istället för vad |
| Ip nr 5 | Vill vinna tävlingar och har som mål att bli bättre denna säsong och sänka sitt handicap | Känner igen sig , arbetar både med resultat- och processmål |
| Ip nr 6 | Är inte målinriktad på golfbanan, ser andra värden i golfen | Känner inte igen sig , är däremot väldigt målinriktad som chef |
| Ip nr 7 | Tror inte på att spela golf mot ett resultat som mål, tror mera på att fokusera på processen som kan generera goda resultat | Känner igen sig , tror mera på process- än resultatmål, resultat blir en effekt av processen. |

Sex av sju påstår att de är mycket målmedvetna som golfspelare och att de känner igen sig som chefer i detta. Det som skiljer är att man som chef ser behov av att använda sig av både resultat- och processmål för att utveckla sina verksamheter. Som golfspelare är man antingen eller, fyra tror på resultatmål och två fokuserar på processen och räknar med att den skall bidra till bättre resultat. Utifrån gestaltteorin kan man säga att fokusera på processen utgör en möjliggör att vara i nuet, och gör att man inte fokuserar så mycket på det som hänt eller planerar för det som skall hända för att till slut nå sina resultat.

6. Presentation av resultatet

Jag presenterar resultatet av undersökningen fas för fas i energicykeln och jämför beteendet som golfspelare med beteendet som chef för att undersöka likheter och skillnader och se om golf kan erbjuda ett lärande.

6.1. Medvetenhetsfasen

6.1.1. Styrkor och svagheter

Kvinnorna säger att deras styrkor är att de hanterar olika svårigheter på ett konstruktivt sätt som golfspelare, från att varva ner när man spänner sig under tävling till att se möjligheter i de problem som uppstår. Männen beskriver sina styrkor relaterade till förmågan att kunna utöva en sport som golf.

Kvinnorna är medvetna om att svagheter är relaterade till hur de påverkas av hur de mår och hur de relaterar till sitt spel och sin omgivning och att det är svårare att hantera svagheter än styrkor.

Så här svarar en kvinna;

”Mina svagheter är när jag är trött, låter jag humöret bestämma, då går det inte bra, kan bli ledsen, kan bli sur”

Så här svarar en annan kvinna;

”Jag är ganska beroende av de jag har runt omkring mig, mina medspelare, är det inte harmoni i bollen så påverkar det mitt golfspel”

Männens tycks relatera sina svagheter till personlighet eller sätt att hantera press på golfbanan, vilket framgår av följande två svar;

”Mina svagheter är temperamentet och att jag är för otålig”

”Spelar sämre när jag är spänd och låter något komma i vägen för känslan”

Alla tycks känna igen sina styrkor och svagheter som golfspelare som chefer;

Ett exempel från en kvinna;

*”Jag är envis, spelar jag dåligt, vill jag spela mer, **likadan på jobbet**, lägger jag ytterligare krut på att det skall gå bättre”*

Ett exempel från en man;

*”Jag är en hetlevrad människa med mycket energi, den här **energin tar sig uttryck på jobbet** och inte minst i golfen”*

6.1.2. Användning av mål

Alla uppfattar sig som målinriktade både som golfspelare och som chefer (sidan 35)

Som chef ser man sig som mera nyanserad i tänkandet kring mål, använder både resultat- och processmål. Som golfspelare är man antingen eller, några använder resultatmål medan andra tror mera på eller endast på processmål. En intressant skillnad är att de som uppfattar sig som entreprenörer i sitt chefskap ser annorlunda på mål jämfört med dem som uppfattar sig som ledare.

Exempel på mål för en entreprenör;

”Jag är en väldigt målinriktad människa, sedan jag var 20-25 år gammal, hade jag stakat ut mitt liv, vilka mål jag har för mig”

Exempel på mål för en ledare;

”Ja, det är jag, har varit chef för den här gruppen i tre år, och har i princip fått igenom det mesta som jag bestämt mig för i handlingsplaner varje år”

”Jag har t.o.m. ändrat förhållningssättet som vi skall ha mot varandra och mot patienter från ett rationellt till ett mera humanistiskt, eftersom jag är terapeut vill jag att vi skall ha ett humanistiskt förhållningssätt”

Svaren stödjer McClellands (1995) teori om olika motivationsfaktorer (sidan 9). Dessa skiljer sig mellan entreprenörer och dem som McClelland kallar för ”institutional managers”. Jag kallar dem för ledare. Entreprenörer motiveras främst av egna prestationer, medan ledare inte motiveras av att åstadkomma saker på egen hand utan mera av att kunna påverka en organisation på ett disciplinerat och kontrollerat sätt så att den utvecklas. För detta krävs det makt.

6.1.3. Varför spelar man golf

Jag har delat in svaren i allmänna behov som alla delar och individuella behov som var och en uttryckt. De allmänna handlar om motion, avkoppling, naturen och social gemenskap. De individuella behoven kan analyseras utifrån McClellands (1995) teori om motivationsfaktorer (sidan 9) på samma sätt som ovan (6.1.2.) där entreprenörer motiveras av utmaningarna och där ledare motiveras av en helhetssyn på det de gör;

Svar från två entreprenörer;

”Ibland så känner jag utmaningen, vill visa för mig själv att jag fortfarande kan lära mig nya saker fast jag är 55 år gammal”

”Jag har sju nu i handicap, räknar med att gå ner till fem, har faktiskt börjat träna för första gången i mitt liv för att bli bättre golfare”

Svar från två ledare;

”Om vi skall kunna behålla relationen, så får vi ha något som är gemensamt,”

”Det krävs att man har respekt, man tänker på andra människor, de som är framför en och de som bakom en, man måste ta hänsyn på en golfbana, sitter inte i plånboken, sitter ingenstans, det är ett hänsynstagande”

6.1.4. Sammanfattning kring medvetenhet

De intervjuades styrkor och svagheter, deras sätt att använda mål orsakerna till att de spelar golf verkar relaterade till hur de ser på sig själva, sitt eget grundläggande personlighetsmönster och hur de motiveras att arbeta som chef. Uppfattar de sig som entreprenör som vill åstadkomma något eller som en ledare som vill påverka.

Alla tycks vara medvetna om att det är en skillnad att spela golf och att vara chef. Som golfspelare kan man vara mera egoistisk, som chef måste man ta mycket mera hänsyn till medarbetarna.

Kvinnorna relaterar annorlunda till ovan angivna frågor om styrkor/svagheter, mål och varför man spelar golf än vad männen gör. Hostrup (2002) talar om olika insiktsnivåer (sidan 16) och kvinnorna verkar mera reflektera på den psykologiska nivån, hur man hanterar tankar och känslor och reflekterar över fram- och motgångar, medan männen däremot reflekterar på den tekniska nivån, hur man hanterar uppgifter av olika slag

6. 2. Mobilisering av energi

I andra fasen, mobilisering av energi, har de intervjuade svarat på tre frågor;

- Hur ser din strategi ut som golfspelare och känner du igen dig som chef
- Hur förbereder du dig som golfspelare och känner du igen dig som chef?
- Hur fattar du beslut på golfbanan och känner du igen dig som chef?

6.2.1. Strategi

Enligt Hurst (2002, sidan14) lär sig ledare strategiskt tänkande genom att spela golf och strategin kan inte skiljas från kompetens och övriga villkor. Resultaten visar dock att man som golfspelare är mera benägen att ta risker än man är som chef.

”Skulle vilja vara klok och försiktig, jag är riskspelare, vill så mycket, så jag riskerar”

De som uppfattar sig som entreprenörer är lika riskbenägna på golfbanan som de påstår att de är som chefer;

”Jag spelar nog risky, jag är entreprenör och är det på golfbanan också, jag spelar nog ganska aggressivt”

Fyra känner igen sig i sina strategier som chefer, oavsett om de är försiktiga eller är riskbenägna. De som upplever att det är en skillnad pekar på hänsyn till sin omgivning, medarbetare och egna chefer.

”Nej, där är jag inte lika, jag är mycket mera strategisk, det handlar om människor”

”Jag är strategisk uppåt också, människor är annat än hårda bollar.”

En ledare pekar på en annan intressant aspekt, att kunna acceptera det som sker och inte försöka spela ett spel inom ramen för själva golfspelet, det s.k. duktighetsspelet eller att jag skall visa vad jag kan. Hon är medveten om att hon spelar sämre när hon ställer större krav på sig vilket även gäller chefskapet:

”Jag känner inte igen det, men jag skall ta det till mig, jag har stora krav på mig och jag tror det skulle vara enklare att vara chef, om jag inte hade kraven på mig, det är en reflektion jag gjort sista tiden.”

6.2.2. Förberedelser

Frågan berör förberedelserna inför varje ny golfrunda. Fyra av de intervjuade berättar att de endast utför fysiska förberedelser innan de går ut och spelar. Två säger att det också är viktigt att det skall kännas bra när de går ut och spelar. De förbereder sig inte endast fysiskt, utan även mentalt och känslomässigt. En berättar om vikten av att förbereda sig och att hon upplever samma sak som chef och att tiden inte alltid medger detta;

Förbereder du dig som golfspelare?

”Jag kommer i god tid, förbereder mig, slår på Drivngrangen, vill inte gå ut utan att förbereda mig”

Känner du igen dig som chef?

”Ja, det gör jag, jag vill förbereda mig, hinner jag inte göra det, känns det inte bra, jag är ganska noggrann”

Hur känns det att inte kunna förbereda sig?

”Det känns inte bra, det känns frustrerande,

Hur påverkar det dig konkret?

”Det är ångestladdat, det tycker jag, jag mår inte bra av det”

Det som förvånar mig är att inte fler talar om mentala förberedelser i form av visualisering av spelet och slagen. Hesslow (2001) poängterar parallellerna mellan simulerade och faktiskt utförda rörelser och att det förbättrar prestationerna, vilket är bekant inom idrottsrörelsen.

Som chefer känner de flesta igen sig, inte heller där förbereder man sig noga, det som avgör är hur viktig uppgiften är, nya utmaningar, förändringar, viktiga möten etc. Beteendet verkar vara situationsanpassat, samma sak gäller för tävlingar på golfbanan. Värt att notera är att två chefer inte anser sig ha tid till att förbereda sig mera, de tycks ha svårt ta ansvar för tiden som inte tycks räcka till.

6.2.3. Beslutsfattande

Jag frågade hur de ser på sitt eget beslutsfattande, och om de känner igen sig som chefer. Männerna verkar vara antingen rationella eller intuitiva på golfbanan i sitt beslutsfattande och de känner igen sig i sitt chefskap. Kvinnorna tycker att det är en stor skillnad mellan att fatta beslut på golfbanan och som chefer. De uppfattar beslutsfattandet som enkelt på golfbanan

och mera komplext i chefsrollen och kräver mera eftertanke, kan inte endast tas i stunden här och nu. Så här svarar en av kvinnorna;

”Vissa saker skulle ju andra svara på men om jag får chansen själv då, jag har lärt mig väldigt mycket, i början var jag nog mycket mer på bettet, skulle svara med en gång, ge svar direkt, och vad är det jag svarar på, varför svarar jag så?”

”När det är beslut som är viktiga, då är det viktigt att få lite distans till vissa saker, då måste man få känna på tanken och det eventuella beslutet”

6.2.4. Sammanfattning

Resultaten visar att strategi, förberedelser och beslutsfattande som golfspelare skiljer sig från att vara chef. Golfspelare har en tendens att ta mera risker, förbereda sig lite och fatta rationella och intuitiva beslut, ibland inte särskilt medvetna. De som uppfattar sig som ledare är mera medvetna om sitt ansvar, är mera strategiska, förbereder sig bättre när det är viktiga frågor och fattar mer medvetna beslut.

Resultaten stödjer inte Hurst (2002) teori om att man lär sig strategiskt tänkande genom att spela golf. Verkligheten verkar vara mera situationsanpassad än så.

Det som är anmärkningsvärt är att man talar väldigt lite om sina mentala processer i denna fas, simulering av beteende eller simulering av perception (sidan 15)

6.3. Handling

I denna fas har jag ställt frågan om hur deras rutiner är på golfbanan och om man känner igen sig i sitt sätt att handla i chefskapet. Det visade sig vara svårt för de flesta att jämföra golfspel med chefskap i detta avseende. På golfbanan är beteendet likartat och repeterbart, i chefskapet är det komplext och olika. Endast två av de intervjuade kunde jämföra sitt beteende på golfbanan med yrkesrollen och båda är medvetna om hur deras grundläggande personlighet påverkar dem som golfare och som chefer.

En av kvinnorna säger att hon är otålig;

(Skratt) Ja, inte så systematisk i arbetet som jag är på golfbanan, är otålig, vill hellre att det skall hända saker

En av männen har svårt att disciplinera sig;

”Ja, visst, det är ett typiskt personlighetsdrag, jag har oerhört svårt att disciplinera mig och följa en och samma rutin, det kvittar vad det är för någonting”

Sammanfattningsvis kan man säga att när alla talar om sina rutiner så är de alla i sin ytterzon, de talar om vad de gör och vad de ser. Ingen talar om den mentala och känslomässiga processen, målinriktning, visualisering förmågan att kunna slappna av och vara i kroppen när man genomför slaget. De svårigheter de talar om handlar om hur de hanterar sin omgivning, sina medspelare, och hur det påverkar den egna fokuseringen, figur/grund (sidan 16-17), vilket framgår av följande svar:

”Jag låter mig inte pressas så, men om det är någon annan som är väldigt långsam, omständlig, då tar jag på mig ansvar, vi måste framåt, spelar jag fortare om jag ser att det kommer bollar bakifrån, då blir jag stressad”

Efteråt inser jag att jag hade behövt ställa fler frågor för att undersöka detta område bättre.

6.4. Kontakt

Hostrup (2002) skriver att för att kunna tala om en personlighet måste gränsen mellan personen och den andra/det andra vara väldefinierad och åtskilja personen från det som inte är jag, och tillåta ett utbyte med omvärlden. Det är denna gräns, **kontaktgränsen**, där det visar sig hur personen förhåller sig till andra människor och den materiella världen.

Kontakt utgör fjärde fasen i energicykeln och innehåller följande frågor;

- Vad tänker och känner man när man genomför ett golfslag?
- Påverkas man av andra golfspelare när man spelar?
- Vilka känslor och reaktioner kommer man i kontakt med på golfbanan
- Känner man igen sig som chef i dessa avseenden?

6.4.1. Tänker och känner

Kvinnornas och männens svar skiljer sig åt, kvinnorna är mer medvetna om sina tankar och känslor, medan männen är medvetna om sina tankar när de utför sina golfslag. Skillnaden framgår av följande två svar;

Från en kvinna;

”Jag tänker först, sedan i slaget skall det vara helt borta, bollen skall ligga där och det är den känslan som skall styra”

Från en man;

”Om det finns människor som tittar på mig får jag svårt att fokusera, jag tänker att jag vill få ut den lilla bollen på ett bra sätt, försöker inte fokusera på något när jag slår”

Kvinnorna verkar också mera vara i kontakt med sin omgivning när de skall utföra sina slag och talar om vikten av att visualisera för att kunna utföra ett bra golfslag. Ingen av männen talar om detta.

En av kvinnorna om vad man bör göra;

”Jag vet vad jag bör tänka och känna, det är jag medveten om, att se bollen, vart den flyger och var den landar, visualisera.”

Samma kvinna om vad hon gör;

”Ibland, jag försöker, jag vet att när jag tänker så går det oftast bättre, gör inte alltid så, försöker visualisera”

Svaren från denna intervjuperson visar på skillnaden mellan att veta vad man bör tänka och känna och att kunna vara i nuet och lita till sin egen förmåga att göra det man vill. Gallwey talar om denna konflikt mellan Self1, som förmanar och Self2, som försöker spela (sidan 21)

6.4.2. Påverkan från andra spelare

Fyra säger att de påverkas av andra personer på golfbanan, medan tre uppger att de inte gör det, de lyckas spela sitt eget spel i kontakt med andra, man spelar ytterst sällan golf ensam. De som säger att de påverkas av andra är medvetna vilka de spelar bra med och vilka de har svårt att förhålla sig till och som gör att deras spel påverkas negativt.

Ett svar;

”Jag spelar bättre med lugna människor, kan inte förhålla mig till dem som anklagar sig själv för att spela dåligt”

Ett annat svar;

”Om jag får spela med någon som är duktig golfspelare utan att det blir press så spelar jag bättre golf, blir en resonansfunktion, ser jag någon som svingar lugnt så gör jag det också, spelar jag samman med folk som spelar dåligt så smittar det av sig på mig”

Hostrup (2002) anser att gestaltteorin handlar om att komma till insikt, upptäcka hur man agerar och hur man påverkar och påverkas av andra i livet. I golf erbjuds denna möjlighet att göra detta eftersom man spelar tillsammans under 4-5 timmar. Svaren visar hur svårt man har att skapa en förändring trots att man är medveten om hur man relaterar till andra.

6.4.3. Känner igen sig som chef

Männen svarar att de känner igen sig, medan kvinnorna säger att de inte gör det. Det som kvinnorna ser som en skillnad är de på golfbanan är mera för sig själv och kan fokusera på sina tankar och känslor. I sitt chefskap påverkas de mera av sina medarbetare;

”Som spelare på banan är det bara jag, mina medarbetare är inte beroende hur jag slår, men i mitt arbete påverkar det mina medarbetare på ett annat sätt, jag har att ta hänsyn till dem”

6.4.4. Känslor och reaktioner

Jag frågade vilka känslor och reaktioner man kommer i kontakt med på golfbanan och man kan känna igen sig i sitt chefskap. De svarar alla att de är i kontakt med alla sina känslor på golfbanan, från glädje till frustration, vanmakt och ilska. De känner också igen sig i att de upplever samma känslor som chefer, skillnaden är att de anser att de inte får visa sina känslor som chef och ledare, vilket framgår av följande två svar;

”Jodå, jag tror att man som chef måste vara mer återhållsam med sina känslor, hålla i sina känslor, jag har 350 människor som ser en hela tiden”

”På golfbanan är ju känslöflödet mera okontrollerat och mera naturligt, jag är säkert mycket mera återhållen när jag jobbar, på golfbanan är det lite lättare.”

Två av kvinnorna talar om ilskan de möter på golfbanan. Den visar sig när de inte presterar så bra som de förväntar sig att göra och de känner igen sig som chefer. De är medvetna om att de inte visar sina känslor vare sig på golfbanan eller i sitt chefskap;

På golfbanan;

”Jag blir arg på mig själv, jag visste vad jag skulle göra och så gör jag så ändå”

”Jag skriker inte, svär inte, jag är ganska självbehärskad, när jag spelade en dålig runda hörde jag någon som sade att hon sade ingenting”

Som chef;

”Jag bär det inom mig, gör samma sak här på jobbet, jag går inte ut och säger att jag gjorde ett dåligt jobb, min man får ta det när jag går hem”

Gestaltteorin utgår från att vi människor har tillgång till fyra grundkänslor, ilska, sorg, glädje och lust och att alla är lika viktiga. Håller jag tillbaka vissa känslor, som ex. ilska så finns det en risk för att övriga känslor påverkas negativt och att jag inte lever full ut och tar vara på min potential som människa och ledare.

6.4.5. Sammanfattning

Kvinnorna verkar vara mera medvetna om sina känslor än männen, som är medvetna om sina tankar. Alla intervjuade hävdar att man skall vara mera återhållsam med sina känslor som chef. Kvinnorna upplever att de inte kan och vill visa sin ilska vare sig på golfbanan och på jobbet. När jag läste igenom svaret kom jag att tänka på Fritz Perls, som ofta talade om

idealets förbannelse, att man inte få vara den man är och att personlig utveckling handlar om att acceptera sina olika sidor och att bli mer av den man är, enligt den paradoxala teorin om förändring, sidan 19.

6.6. Reflektion och evaluering

Denna fas innehåller ett antal olika frågor;

- Koncentration och avkoppling på golfbanan
- Evaluering av sig själv på golfbanan
- Reflektion över den egna processen på golfbanan
- Påverkan på skeendet på golfbanan
- Lärande som person och chef genom att spela golf

6.6.1. Koncentration och avkoppling

Tre av de intervjuade hävdar att de har lätt för att koncentrera sig på golfbanan och att de har med sig denna förmåga från yrkeslivet in i golfen, ingen lärdom de fått via golfspelet. De kan också lätt koppla av mellan slagen på golfbanan. Övriga tre svarar att de påverkas av miljön runt omkring sig, av uppmärksamhet från omvärlden, medspelare eller egna prestationskraven på första utslaget och har därför svårt att koncentrera sig och koppla av på golfbanan.

”Det som hindra mig från att bli fokuserad är för mycket uppmärksamhet runt ifrån omvärlden, mera stressad av en person som jag känner eller som granskar mig med kritiska ögon.”

Det intressanta är att alla känner igen sig i sin chefsroll oavsett om de har lätt eller svårt för att koncentrera sig eller koppla av på golfbanan. Ett exempel på detta är följande svar;

På golfbanan;

”Ju mer pressad jag är, ju mera fokuserad, desto mer strateg blir jag”

Som chef;

”Som chef känner jag det väldigt tydligt, då är jag väldigt fokuserad och då är jag riktigt sådan här...”

6.6.2. Evaluering av egen insats

De flesta intervjuade ger sig själva både positiv och negativ feedback på golfbanan, samtidigt som de tycker det är svårt att hantera motgångar på banan. Männerna funderar på vad de gör för fel, handlar det om grepp eller något annat (ytterzonen), medan kvinnorna säger att de blir frustrerade och funderar på vad det är som påverkar dem (mellanzonen) och känner efter hur det känns i kroppen (innerzonen). Skillnaden för kvinnorna mellan golfspel och chefskap är att de har tillgång till stöd, i form av handledning där de kan dryfta felaktiga beslut eller *"dumdristiga saker"*, som en uttryckte det. Männerna tycks inte ha tillgång till samma stöd i sin chefsroll.

En annan intressant skillnad är att kvinnorna säger sig ha större behov av att bli uppmuntrade i sitt ledarskap samtidigt som de har tar till sig berömmet och njuter av den uppskattning de får. Ingen av männen tar upp detta. Här är ett exempel från en av kvinnorna;

"När jag gjort ett gott patientarbete kan jag ge mig själv feedback, njuter när personalen sagt något positivt om det jag gjort, vilken tur att vi har dig, kommer de och klappar mig, då kan jag njuta hela kvällen"

6.6.3. Reflektion över egna processen

Alla utom en reflekterar över sin egen process och återigen dyker det upp en skillnad på så sätt att kvinnorna verkar vara mera medvetna om vad det är som bidrar till att det inte går så bra på golfbanan än vad männen är. Kvinnorna refererar till sina tankar och känslor som de ser som hinder för att låta energin flöda fritt;

"Vill för mycket, har för bråttom, är för okoncentrerad" (mellanzonen)

"Är för spänd i kroppen" (innerzonen)

"Vill göra ett lika bra slag som förra gången" (mellanzonen)

Svaren kan ses utifrån Gallweys teori (sidan 21) om den interna konflikten mellan den som spelar spelet (Self2) och den som driver på och förmanar (Self1). Self1 är det som motsvarar topdog-delen i vår personlighet enligt gestaltteorin.

Männen reflekterar inte lika mycket över sin egen process, de säger att de först evaluerar resultatet efter rundan, det blir inte samma känslomässiga reflektion, mera en intellektuell förklaring till vad det är som gör att de gör det de gör.

”Ja, i efterskott, inte så mycket i stunden, för hade jag vart det hade jag inte spelat som jag gör, det har att göra med att när det går bra har jag en tendens att bli övermodig, när det går dåligt har jag en tendens att bli lätt deprimerad.”

Kvinnorna är också medvetna om hur de evaluerar sig i sin chefsroll och de verkar även här göra det i större omfattning än vad männen gör och de ser hur erfarenheter påverkar självförtroende och gör att man bättre accepterar det som sker;

*”Det är erfarenhet som gör att man kan släppa, ju mera självförtroende i spelet, man har desto fler saker kan man overse med, **samma som i chefskapet**, ju mera erfarenhet jag har och självförtroende jag får kan jag också där släppa saker,”*

6.6.4. Påverkan

Min fråga gällde vad man kan påverka på en golfbana av det som sker och om de känner igen sig som chefer. Jag blev förvånad över att de tre kvinnorna tyckte att de som golfspelare kan påverka allt som sker, medan endast en anser att hon kan påverka det som sker på arbetsplatsen. Jag uppfattar svaren som att de anser att de är ansvariga för det som sker, och att de vill påverka det så att det blir bättre

Om golfspelet;

”Jag kan påverka hela tiden, gör jag det dåligt så kan jag ändra på det, påverka det så att det kan bli bättre, jag har den inställningen för vartenda slag att jag skall förbättra mig,”

Om chefsrollen;

”Det är lika, som på golfbanan, vill ha chefskapet för att kunna påverka, har haft turen och skickligheten att kunna påverka och fått igenom rätt så många saker när vi bockade av har jag genomfört dem”

Svaren stödjer McClellands teori (sidan 11) om att chefer som vill kunna påverka sin organisation måste ha makt för att kunna göra detta. Svaren visar också att det som avgör hur man ser saker, inte handlar om hur det är (= beroende av tur i golf) utan hur man uppfattar att det är. Vi skapar vår syn på verkligheten, kallas för social konstruktion av verkligheten.

6.6.5. Lärandet som person och chef

Den sista frågan i denna fas handlar om vad man lärt sig som person och chef genom att spela golf. Jag har knutit svaren till Hostrup (2002), som hävdar att Gestalt handlar om att komma till insikt, vilket sker på olika nivåer, (sidan 14). Svaren från de sju intervjuade fördelar sig på olika insiktsnivåer, de flesta på den psykologiska och den fenomenologiska nivån;

Metanivån;

”Prestation, hederlighet och att vara ärlig, man måste vara ärlig mot sig själv och sin omgivning med tanke på hur mycket oärlighet det finns i affärer och annat”

Den psykologiska;

”Det är viktigt att vara ödmjuk, att alltid göra saker bättre, gäller att reflektera, det gör man mycket i golfen, det kan man använda sig av i sitt chefsjobb”

”Jag har utbildat mig, terapier och handledning, ändå missat praktiska upplevelser som jag fick via golf, temperament, koncentration och koordination”

Den fenomenologiska;

”Jag är en med flyt människa, är bra och kreativ när jag jobbar med folk som visar mig förtroende, blir mindre bra när jag stöter emot kraftigt motstånd”

”Golf är en tålmodig sport, kräver mycket tålamod, det får man också ha som chef, utsätts för nya situationer väldigt ofta, en dag är inte den andra lik”

Den tekniska;

”Spelar jag golf så koncentrerar jag mig på det, har med mig detta från arbetslivet över till golfen”

Svaren stödjer Mintzbergs reflektion att praktiska upplevelser kan vara svårt att lära ut i klassrum (sid.4-5) och att ledarskap inte är ett yrke, utan resultat av att man fortlöpande reflekterar över sina egna erfarenheter.

6.7. Integration

Denna fas har utvecklats av Scheinberg (1999) och fokuserar på behovet att integrera det man upplevt så att det leder till ett konkret lärande, det räcker inte med att reflektera över det som hänt.

Frågan jag ställde var om man generellt kan se ett lärande som person och chef genom att spela golf. De flesta svarade ja på denna fråga, två ansåg dock att man inte kunde lära sig något genom att spela golf. För dem var golf endast en upplevelse, utgjorde inget lärande.

Det personliga lärande handlar om följande;

- En fråga om motivation, lek och spelglädje
- Etik, moral, hänsynstagande och respekt för andra
- Det egna beteendemönstret, hur man tänker och blir medveten hur man beter sig
- Vad man gör rätt och fel och som kan appliceras på många områden i livet
- Tror att det är lättare att utveckla självkänedom från en metafor

Lärande som chef och ledare handlar om följande;

- Ett personligt lärande
- Ett kontinuerligt reflekterande
- Både nytt och ”komma ihåg” lärande, daglig reflektion
- Sitt eget grundläggande personlighetsmönster
- I golf kan du inte ha full kontroll, vilket många chefer gärna vill ha
- Hur man möter motgångar som chef, vilket man oftare gör i golf

Min bild av de intervjuade är att de anser det är viktigare att vara framgångsrik som chef och ledare än som golfspelare (*”tur att jag inte lever på detta”*). Det paradoxala bidrar till detta är att reflektion är inbyggt i den tid det tar att spela en runda. Halva tiden går åt till att förbereda, genomföra och evaluera slagen, resten av tiden använder man till promenader mellan hålen, väntan, pauser och social gemenskap. I chefskapet upplever man sig inte ha denna tid till förfogande för reflektion. Tiden kan man inte styra, ur ett gestaltiskt perspektiv innebär det att inte vilja ta ansvar för den kanske viktigaste faktorn i chefskapet, hur jag disponerar min egen tid. Hansson (2003) skriver att den särskiljande frågan i ledarskap är om människan är herre i sitt eget hus eller upplever sig fångad i ett förutbestämt mönster (sidan 9-10)

6.8. Avslut av golfrunda

Den sista fasen i energicykeln handlar om avslut. Hostrup (2002) skriver att i gestaltteorin är avslutning av en gestalt i form av att tillfredsställa ett viktigt behov eller fullborda en viktig uppgift en förutsättning för att kunna gå vidare. En oavslutad gestalt kan innebära att energi samlas i organismen och kan leda till ett konstant begär efter att tillfredsställa behovet även om detta behov inte längre existerar reellt utan endast som en erinran. Detta kan leda till både praktiska och psykiska problem.

Av svaren att döma har de flesta inte några som helst problem med att avsluta en runda. Det verkar som om man inte upplever avslut som en viktig del av en golfrunda. Någon säger att man inte är bra på det

”Jag är dålig på avslut kan jag säga”

När det går mindre bra är rundan kvar i tankarna en viss tid för några, man frågar sig varför det inte gick så bra. På frågan om man känner igen sig som chef, blir svaren annorlunda och några återkommer till hur svårt det kan vara att avsluta något som inte gått så bra. Återigen är det kvinnorna som reflektera mera över detta än männen gör

En kvinna säger;

”Det negativa kan jag gå och må jättedåligt av och någonstans har jag grundtryggheten att jag gjort ett bra jobb, samma i golfen som i jobbet”

En annan kvinna säger;

”Det är svårare att avsluta, om det inte är något som är bra, det mal ju lite grand, för man vill ju rätta till det som inte är bra, man vet att det här kommer vi att gå vidare med”

Båda dessa svar skiljer sig markant från svaret från en av männen som ser avslut av en mindre bra runda som en filosofisk fråga;

”Jag tycker golfen har väldigt mycket, samma som affärer, du kan ta igen ett slag, det är samma med business, en förlorad affär är förlorad, du kan alltid göra något bättre, förlorar vi några kunder måste vi ta igen det på nya, hela tiden förbättra oss”

6.9. Avslut av intervjun

Min avslutande fråga handlar om hur de intervjuade såg på värdet av att medverka och om det gett dem några nya insikter som golfspelare eller som chefer.

Värdet och insikterna som golfspelare;

- Jag är mera reflekterande på golfbanan än jag är som chef
- Jag ser nu att hur jag mår och hur jag har det har en betydligt större inverkan på mitt spel än vad jag tidigare varit medveten om
- Jag har blivit medveten om hur påtagligt det grundläggande personlighetsmönstret påverkar mitt golfspel

Värdet och insikterna som chef och ledare;

- Jag lärde mig nog en del om mig själv, hur jag är som chef, det är ingen som frågar
- Jag har inte tidigare tänkt på kopplingen mellan golf och ledarskap, nu kan jag göra det när jag spelar eller när jag jobbar och om det är något som jag vill ändra på så kan jag tänka på denna koppling
- Jag känner igen mig och det säger oerhört mycket om mig som person
- Jag kan se friheten i golfen och hur jag kan försöka få denna frihet i mitt chefskap kan jag tänka på
- Intressant att erbjuda en kurs i ledarskap via golf, golfen gör människor mer öppna och mer benägna att satsa på utveckling
- Golf kan fungera som en ventil för att utveckla mig som människa och ledare, dock kan man inte använda det för att bedöma personer som ledare

Alla uttryckte det positiva att vara med i undersökningen och såg fram emot att få ett exemplar av uppsatsen.

8. Diskussion och slutsatser

Här redovisar jag mina slutsatser i form av eget lärande, praktiska och teoretiska bidrag samt hur man kan gå vidare med forskning om ledarskap utifrån denna metafor. Jag avslutar med mina personliga reflektioner kring forskningsprojektet.

8.1. Mitt eget lärande utifrån forskningsfrågan

Frågan var om chefer kan bli mer medvetna och lära sig mera om sig själva och sitt ledarskap genom att använda golf som metafor? Utifrån denna fråga har jag lärt mig följande;

Golf som metafor för ledarskap kan användas för att undersöka hur jag påverkar och påverkas av andra i en situation under begränsad tid när jag utsätts för överraskningar och snabba förändringar. Det kallas ledarskap genom ömsesidig påverkan (Konstruktivism)

Golf som metafor för ledarskap har sina begränsningar avseende en rad olika aspekter som formulering av mål, strategiskt tänkande, beslutsfattande och konkreta handlingar. De båda situationerna skiljer sig mycket åt, golfspelet är mera ensartat och repetitivt, chefskapet är mera komplext.

Golf som metafor för ledarskap är mera användbart för att reflektera över den egna personligheten och egna styrkor och svagheter, samt hantering av tankar, känslor och reaktioner på golfbanan. Slutsatserna stödjer också Helldins (2001) tankar om personlighet och grunden för ett nytt ledarskap (sidan 14)

Golf som metafor för ledarskap utgör en paradox i så avseende att man reflekterar mera som golfspelare än man gör som chef och ledare, trots att behovet av reflektion är större i chefskap och ledarskap. Chefskapet medger inte tid för reflektion, cheferna upplever att tiden styr dem istället för tvärtom. Att ta ansvar för hur man styr sin egen tid tycks vara svårt.

Golf som metafor för ledarskap väcker frågan vad det är som gör att förbättringar inte kommer till stånd i större omfattning än den tycks göra när det gäller golfspel och chefskap med tanke på att golfspelet erbjuder medvetenhet och känslomässig reflektion.

8.2. Mina praktiska bidrag till golftränare

Erbjuda golftränare en ny golfkultur, som bygger på utforskning av den egna förmågan till skillnad från dagens fokusering på resultat och misstag. En ny kultur kan byggas på tre hörnpelare, nyfikenhet, utforskning och lärande och i denna är golftränaren mera coach än instruktör och uppmuntrar eleven att ställa följande fråga;

- **Vad gör jag?**

Istället för

- **Vad gör jag för fel?**

Tar man bort värderingen och bedömningen återstår endast medvetenheten. När man blir medveten vad man gör och hur man hindrar sig från att göra det man vill så kan beteende förändras och resultera i en bättre prestation på sikt.

För att öka denna medvetenhet på golfbanan bifogar jag två hjälpmedel i form av;

- Energicykel för personligt ledarskap på golfbanan (bilaga 2)
- Lär cykel för ökad medvetenhet och lärande på golfbanan (bilaga 3)
- Scorekort för uppföljning av process och resultat (bilaga 4).

8.3. Mina praktiska bidrag till ledare

Golf som metafor för ledarskap kan ge följande bidrag till utveckling

- Lära sig **fokusera på processmål** för att kunna vara i det som sker och betrakta resultat som en effekt av det man gör, lättare att påverka en process än ett resultat.
- Lära sig **uttrycka och acceptera alla sina känslor** från ilska till glädje, på golfbanan möter man dem mera naturligt.
- Lära sig **koppla av**, det är inbyggt i systemet på golfbanan, i arbetslivet upplevs tiden som en knapp resurs.
- Lära sig **ha tålamod**, golf är en tålmodig sport och behovet av tålamod är lika stort i chefsrollen.
- Lära sig **att inte kunna kontrollera** allt som sker, uttryckt av en deltagare;

”Det fascinerande med golfen är att du vill ha full kontroll samtidigt som du inte får det, för många ledare är det en drivkraft att försöka få full kontroll i det de gör”

- Lära sig **reflektera** över det som går bra och mindre bra, uttryckt av en deltagare;

”Absolut, jätteroligt, att man kan använda sig själv så, jag lärde mig nog en del om mig själv, hur jag är som chef, så här sitter man inte annars och reflekterar över hur jag är som chef, och det är ingen som heller frågar”

8.4. Mina teoretiska bidrag

Mina teoretiska bidrag är följande;

Energicykeln (figur 4, sidan 18)

Applicering av energicykeln utvecklad av Scheinberg (1997) i ett analytiskt förhållningssätt för att undersöka och studera ledarskap utifrån golf som metafor som visar stora skillnader och likheter.

Kontaktzoner (kapitel 6.6.2 och 6.6.5)

Användning av Hostrups (2002) insiktsnivåer och gestaltteorins kontaktzoner för analys av beteendet på golfbanan och hur det kan jämföras med motsvarande beteende som chef

Lärncykel (bilaga 3, sidan 60)

Framtagning av en utökad modell för medvetenhet, inkluderande Scheinbergs (1997) modell över energicykeln, vilken inkluderar integration för att kunna gå vidare från sensory, figural och reflective awareness till att vilja pröva något nytt (integrating awareness).

8.4. Framtida forskning relaterat till ämnet

För att mera utforska golf som metafor för ledarskap skulle jag vilja genomföra ett ledarutvecklingsprogram på gestaltisk grund med golf som metafor, fördelat på olika utbildningspass med tid för reflektion mellan varje kurspass. Ett sådant forskningsprojekt skulle kunna genomföras från våren till hösten med intervjuer före och efter programmets genomförande med uppföljning våren året därpå.

8.5. Min slutgiltiga reflektion

När jag nu lämnar in uppsatsen för evaluering har jag avslutat en resa. Den har gett mig insikter och jag uppfattar inte forskning som en motsats till process och personlig utveckling. Jag har reflekterat mycket över hur jag blivit den jag är under detta arbete. Jag är stolt över det jag gjort och har lust att gå vidare och utforska området mera.

Litteratur

- Gallwey T. (1986) Inner Game of Golf, Pan Books, USA
- Gallwey T. (2000) Inner Game of Work, Random House, USA
- Helldin L (2001) Golf och Ledarskap, Liber-ekonomi, Malmö, Sverige
- Hesslow G. (2001) Medvetenhet som simulering av beteende och perception, Hjärnan och medvetandet, neurologiska essäer, Nya Doxa, Nora, Sverige
- Hostrup H (2002) Gestaltterapi, Bokförlaget Mareld, Stockholm, Sverige
- Hurst D. (2002) Learning from the links, Golf and Management, The Free Press, Canada
- Hurst D. (2003) Ledelse idag, nr 54, 13 årgången, nr 3, sid. 242-250, Danmark
- Kvale S (1997) Den kvalitativa forskningsintervjun, Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Lundquist-Coey, Å. (1999) Varför spelar folk golf? Brain Books, Jönköping Sverige
- McClelland, D & Burnham D. Power is the Great Motivator, Harvard Business Review, Januari-Februari 1995, USA
- Morgan G. (1999) Organisationsmetaforer, Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Nevis E. (1987) Organizational Consulting – A Gestalt Approach, Gardner Press, New York, USA
- Norberg L (1986), Känn dig som ledare, Timbro/Affärsledaren, Sverige
- Oberlechner T & Mayor-Schönberger V.(2003) Artikel med namnet “Towards a New Understanding of Leadership through Metaphors”, The John F. Kennedy School of Government, Harvard University, USA
- Perls F.S. (1969) Gestalt ord för ord, W&W serien, Stockholm, Sverige
- Rohlin L & Skärvad P-H. & Nilsson S. (1994) Strategiskt Ledarskap i Lärsamhället, MiL Publishers, Lund, Sverige
- Rohlin L m.fl (2003), Ledarskap och lärande, MiL Publishers, Lund, Sverige
- Rossner J. (1987) Peeling the Onion, Gestalt Institute of Toronto, Canada
- Rotter J. General Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement, University of Connecticut, Vol. 80 nr 1, Whole no 609, 1966
- Thurén T, (1991) Vetenskapsteori för nybörjare, Liber, Stockholm, Sverige
- Österman S. (2002), SÖKBOK med anknytning till ledarskap och förändring i levande komplexa system, Sven Österman Konsultation AB, Lund, Sverige

Bilaga 1 - Intervjuguiden för undersökningen

Bakgrundsinformation som jag gav till samtliga intervjuade

Jag studerar på Gestaltakademins organisationslinje, en fyraårig utbildning inom organisations- och ledarutveckling som leder till magisterexamen våren 2005.

I min examen ingår det att skriva en uppsats inom ämnesområdet Gestalt i organisationer och jag har valt att skriva om ledarskap utifrån medvetenhet som ett centralt begrepp inom gestaltteorin och jag använder mig av golf som metafor för ledarskap. Medvetenhet utgör grunden i gestaltteorin. Är jag medveten om vem jag är och vad jag gör som ledare, kan jag välja och därmed ta ansvar för den jag vill vara som ledare.

I uppsatsen vill jag undersöka denna medvetenhet och vad den leder till avseende val, ansvar och lärande som chef och ledare. Jag vill undersöka om det kan vara lättare att reflektera kring sitt eget ledarskap genom att gå vägen via golfspelet över till chefskap och ledarskap. Därför intervjuar jag chefer, män och kvinnor som också spelar golf och som kan reflektera över denna metafor för ledarskap. All information som kommer fram i intervjuerna är konfidentiell och det kommer inte att framgå vilka jag intervjuat och man kan inte spåra vem som sagt vad i resultatredovisningen.

Intervjuerna genomför jag med hjälp av bandspelare. Jag transkriberar och analyserar varje intervju själv, ingen annan än min handledare har tillgång till materialet.

Analysen kommer jag att skicka tillbaka till dig för kommentarer och jag är tacksam för feedback om jag uppfattat svaren på rätt sätt. Jag räknar med att intervjun tar upp till en timmas tid och jag ställer ett antal frågor utifrån en intervjuguide som jag upprättat. Vill du avbryta och ställa frågor får du gärna göra det när som helst under intervjun.

Jag hoppas att du får ut något av att medverka i denna intervju och att den kan leda till insikter som känns stimulerande för dig

.

Är det ok att börja ställa mina frågor?

1. Bakgrund

Vill du berätta kort om vad du heter, var och hur länge du arbetar/arbetat som chef och vilken typ av ansvar du har för personal, ekonomi m.m.

2. Medvetenhet

Vilka är dina styrkor och svagheter som golfspelare?

Känner du igen dig som chef när du ser på dig själv som golfspelare?

Använder du dig av mål när du spelar golf?

Hur arbetar du med mål som chef i din organisationen?

Varför spelar du golf?

3. Mobilisering av energi

Hur vill du beskriva din strategi på golfbanan?

Känner du igen dig i din strategi som chef?

Förbereder du dig när du skall spela golf?

Känner du igen dig i ditt sätt att förbereda dig när du arbetar som chef?

Fattar du beslut inför varje nytt slag, varje nytt hål?

Känner du igen dig som chef i ditt sätt att fatta beslut på golfbanan?

4. Handling

Hur ser din rutin ut inför varje nytt slag?

Hur påverkar svårigheter och ev. press inför ett slag dina rutiner?

Känner du igen dig som chef?

5. Kontakt

Är du medveten vad du tänker och känner inför varje nytt slag?

Är du lika medveten om vad du tänker och känner när du arbetar som chef?

Vilka känslor och reaktioner kommer du i kontakt med på golfbanan?

Vilka känslor och reaktioner kommer du i kontakt med som chef?

Påverkas du av andra spelare när du är på golfbanan?

Kan du vara kvar i känslan efter att ha genomfört ett golfslag?

6. Reflektion och evaluering

Kan du koncentrera dig och fokusera på golfbanan?

Kan du koppla av mellan slagen på golfbanan?

Känner du igen dig som chef kring koncentration och avkoppling?

Hur evaluerar du dig som golfspelare när du spelar bra resp. mindre bra?

Känner du igen dig som chef?

Reflekterar du över din egen process på golfbanan?

Känner du igen dig som chef?

Kan du påverka det som sker på golfbanan?

Känner du igen dig som chef?

Vad har du lärt dig om dig själv som person och chef genom att spela golf?

7. Integration – se framåt

Kan du se lärande som en viktig dimension när man spelar golf?

Kan du se ett lärande som chef?

8. Avslut

Hur avslutar du en golfrunda?

Känner du igen dig som chef?

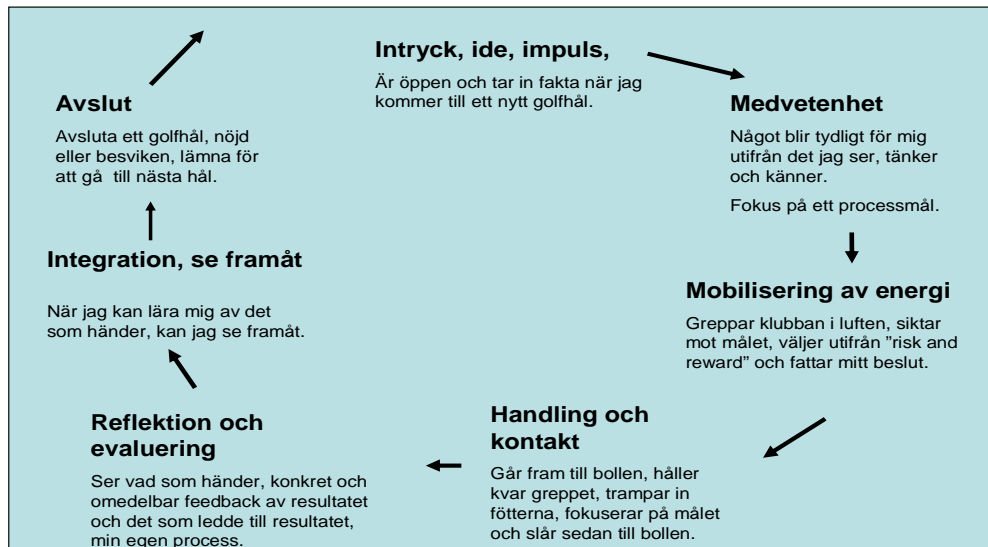
Hur har du upplevt detta samtal kring golf och ledarskap?

Har du fått några insikter som du kan ta med dig som chef och golfspelare?

Bilaga 2 - Energicykeln för ledarskap på golfbanan

Bifogar ett förslag på energicykel eller erfarenhetscykel för en ledare som vill gå ut och spela golf och samtidigt reflektera över sin egen process. Paralleller till ledarskapet kan lätt göras utifrån skillnader och likheter mellan golf och ledarskap.

Energicykeln för golfspel



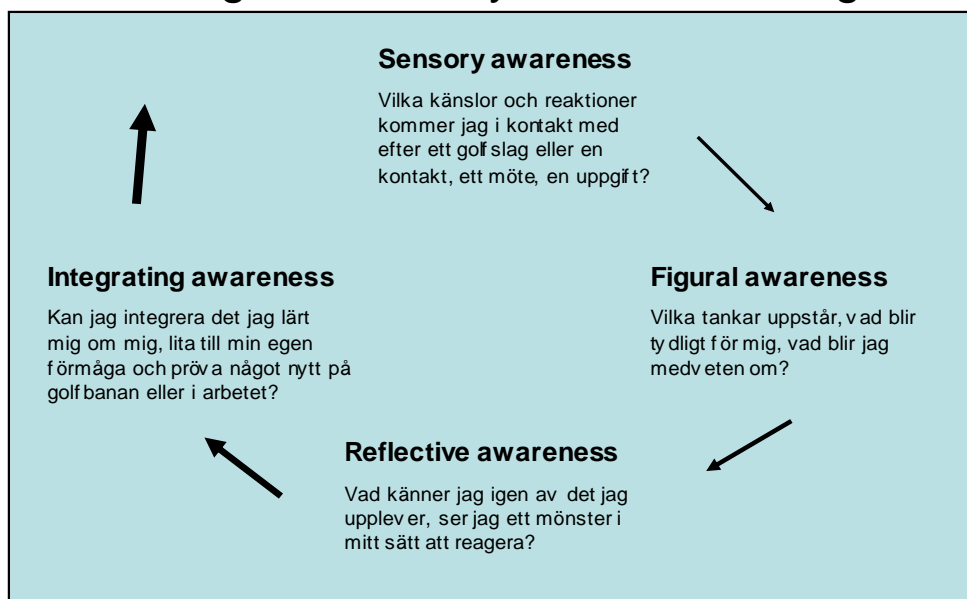
Figur 8; Energicykeln för golfspel

Nevis (1987) skriver att gestaltpsykologerna såg skapande av gestalter som sättet som människor känner till sin värld, hur lärande uppstår och mening skapas av upplevelser man gör. Dom associerade inte sina principer med hur man uppfattar känslor, emotionella upplevelser, kroppsupplevelser och motivation. Kurt Lewin utvecklade integreringen av känslor med fakta kring perception. Så fort en ide uppstår skapas det en spänning hos en människa och det blir energi för att göra något, att röra sig mot ett önskvärt mål. Lewin visade att behoven påverkar det jag uppfattar, vad jag ser och vilka åtgärder jag gör för att tillgodose detta behov. Människor ser inte vad som helst, de skapar figurer som stödjer behoven. Är jag hungrig går min uppmärksamhet mot mat. Det innebär att människor på en golfbana är engagerade i olika livssituationer (life-spaces), att de som spelar golf tillsammans befinner sig i olika psykologiska världar. De kommer att utvärdera spelet utifrån sina egna behov och upplevelser av den fysiska och psykiska miljön under golfrundan

Bilaga 3 – Lär cykel utifrån ett gestaltiskt perspektiv

Bifogar ett förslag till en s.k. lär cykel att användas av golfspelare och ledare som efter en golfrunda eller en aktivitet vill arbeta igenom sina upplevelser och erfarenheter. Det kan ske i fyra olika steg som syftar till att öka sin egen medvetenhet kring det som händer, vad som blev tydligt, vilka mönster som uppstod samt vad jag vill och kan integrera och pröva i en ny eller liknande situation framöver.

Gestaltisk lärcykel inspirerad av Kolb, Marmgren, Gallwey och Scheinberg.



Figur 9; Förslag till gestaltisk lärcykel

Inspirationen till lär cykeln kommer från den modell som Ivan Jensen, en av våra pedagogiska ledare introducerade första veckan år tre en modell för ökad medvetenhet i tre steg;

- vad känner jag (sensory awareness)?
- vad blir tydligt för mig (figural awareness)?
- passar detta in i ett mönster (reflective awareness)?

Arbetet med uppsatsen har gjort att jag vill gå ett steg längre. Jag vill inkludera integration och att se framåt i denna ökade medvetenhet. Därför har jag tagit fram en utökad modell för ökad medvetenhet som inkluderar denna del. Modellen som sådan är inspirerad av Kolb (sidan 20), Marmgren (sidan 20), Gallwey (sidan 21) och Scheinberg (sidan 18).

Bilaga 4 – Scorekort för ökad medvetenhet, lärande och förändring

Syftet med detta scorekort är att bli mer medveten vad man gör och hur man hindrar sig att göra det man vill under en golfrounda på 4-5 timmar. Det kräver disciplin och koncentration, vilket kännetecknar bra golfspelare som alltid går ut och tränar och spelar med ett visst syfte och uppmärksamhet på hur man presterar i relation till detta syfte

Visar det sig att det fungerar kan man utveckla ett liknande lärande scorekort för ledarskap i arbetslivet, som används för ökad medvetenhet och mera regelbunden reflektion kring vad man tänker och känner, reflekterar över och lär sig av det som händer.

Enligt gestaltteorin är alla detaljer viktiga i mitt sätt att hantera livet inklusive det jag gör på en golfbana när jag spelar golf.

| Scorekort för ökad medvetenhet, lärande och förändring till det bättre | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|-------------------|--------------------------------|-----|--------------|---------|------|----------------|--|-----------------------|---|
| Spelare; _____ | | | | | | Datum; _____ | | | | | | |
| Hål | Hcp | Par | Resultat Poäng | Fördela slagen per typ av slag | | | | | Totalt slag | Tankar och känslor | Reflektion/evaluering | Integration/lärande |
| | | | | Ltsl. | Fw. | Insp. | Näresp. | Putt | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | |
| Ut | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | |
| In | | | | | | | | | | | | |
| Totalt | | | | | | | | | | | | |
| Andel av slagen i procent | | | | | | | | | | | | |
| Htslag: Slag från utslagsplats Fairw: Slag som slås på fairway Inspel: Slag som slås för att komma in på green Näresp: Slag utanför green in på green Puttn: Puttar som slås på green eller i anslutning till green | | | | | | | | | | Sammanfattning - lärande för nästa runda 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ | | Vad vill jag träna/öva _____ _____ _____ |

Figur 10; Lärande scorekort för ökad medvetenhet