



MALMÖ HÖGSKOLA
FAKULTETEN FÖR
KULTUR OCH SAMHÄLLE

Ledarskap med NLP

Ledares upplevelser av att leda med Neurolingvistisk Programmering

Leadership with NLP

Leaders' experience of leading with Neuro-Linguistic Programming

Martin Bertholdsson
Ellinor Demalva Madsen

Ledarskap och organisation
Kandidatuppsats 15 HP
HT 2014
Handledare Jonas Lundsten

Abstract

Neuro-Linguistic Programming (NLP) is a methodology of applied psychology (Wake 2011a) with a growing interest in Sweden (Hillvesson 2014). The methodology will later be presented in more detail, but briefly the concept can be explained as a collection of models and tools for effective communication and personal development (Tosey & Mathison 2010). The concept of *neuro* stands for the senses and how they are used when information is interpreted. *Linguistic* stands for the language and how this effects others and oneself. *Programming* means that everyone has different strategies governing ones behavior and ability to transform these strategies (Tosey 2010).

The purpose of this study is to gain understanding of how managers perceive that NLP has influenced their leadership. This has been investigated through a qualitative study with an abductive and a phenomenological approach, where the collected data consists of eleven semi-structured interviews with leaders at national as well as international companies. The collected data were processed using a thematic analysis where a number of categories from the empirical material emerged, categories which have then been linked to related theory.

This paper introduces NLP for those who are not familiar with this methodology and defines what leadership with NLP is perceived to be among the leaders studied in this paper. It also reflects the leaders' perception of the value of NLP in leadership. Detailed examples of how NLP manifests itself in the everyday life of leaders is also presented, through those activities where leaders believe they have gained the most advantage of using the methodology. With NLP, leaders experience that they develop an ability to influence their own behavior which has created improved results in meetings, appraisals, difficult conversations, conflict management, presentations and written communication.

The leaders testify that NLP has developed resources in them by using the tools, models and presuppositions which thereby have given them greater calm, confidence, courage and joy. They feel that they with NLP has grown a greater self-awareness, strengthened self-leadership and achieved a clearer and more effective communication. The conclusion from this work is that NLP is perceived to lead to more skilful leadership through personal development, improved communication and greater focus on results.

Keywords

Neuro-Linguistic Programming, NLP, leadership, leadership skills, communication

Sammanfattning

Neurolingvistisk Programmering (NLP) är en metodik med utgångspunkt i tillämpad psykologi (Wake 2011a) med ett växande intresse i Sverige (Hillvesson 2014). Metodiken kommer senare att presenteras mer ingående men kortfattat kan begreppet förklaras som en samling modeller och verktyg för effektiv kommunikation och personlig utveckling (Tosey & Mathison 2010). Begreppet *neuro* står för sinnena och hur dessa används när information tolkas. *Lingvistisk* står för språket och hur detta ger effekter hos andra samt hos en själv och med *programmering* menas att alla har olika strategier som styr beteendet och att dessa strategier kan förändras (Tosey 2010).

Syftet med denna studie har varit att skapa en förståelse för hur ledare som använder NLP upplever att metodiken har påverkat deras ledarskap. Detta har undersökts genom en kvalitativ studie med en abduktiv ansats och en fenomenologisk metod, där studiens insamlade data består av elva semistrukturerade intervjuer med ledare på nationella såväl som internationella företag. Det insamlade datamaterialet har bearbetats med hjälp av en tematisk analys där ett antal kategorier ur det empiriska materialet kommit att växa fram, kategorier som sedan kopplats till relaterad befintlig teori.

Denna uppsats introducerar NLP för de som inte är bekanta med metodiken samt definierar vad ledarskap med NLP upplevs vara bland ledare och speglar deras uppfattning om värdet av NLP i ledarskapet. Här presenteras också detaljrika exempel på hur detta tar sig uttryck i ledarnas vardag genom de aktiviteter där ledarna anser sig ha fått störst nytta av metodiken. Genom NLP upplever ledarna att de erhållit en förmåga att påverka sitt eget beteende vilket skapat förbättrade resultat i möten, utvecklingssamtal, de svåra samtalen, konflikthantering, presentationer samt i den skriftliga kommunikationen.

Ledarna vittnar om att NLP har plockat fram resurser i dem med hjälp av verktyg, modeller och nya förhållningssätt vilka därmed upplevs ha gett dem större lugn, trygghet, säkerhet och glädje. De upplever att de med NLP utvecklat en större självinsikt och självkänsla, ett stärkt självledarskap samt uppnått en tydligare och mer effektiv kommunikation. Slutsatsen av detta arbete är att NLP upplevs leda till ett skickligare ledarskap genom personlig utveckling, förbättrad kommunikation och större resultatfokus.

Nyckelord

Neurolingvistisk programmering, NLP, ledarskap, ledarens färdigheter, kommunikation

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och forskningsfråga.....	6
1.3 Målgrupp	6
1.4 Avgränsningar	6
1.5 Disposition	7
2. Neurolingvistisk programmering och ledarens färdigheter	8
2.1 Vad är Neurolingvistisk programmering?.....	8
2.1.1 NLPs utveckling	9
2.1.2 NLP - teori och forskning.....	10
2.1.3 NLPs grundantaganden	11
2.1.4 NLPs centrala modeller	12
<i>Kommunikationsmodellen.....</i>	<i>12</i>
<i>Metaprogram</i>	<i>13</i>
<i>Tillstånd</i>	<i>14</i>
<i>Rapport</i>	<i>14</i>
<i>Perceptuella positioner.....</i>	<i>14</i>
<i>Omramningar.....</i>	<i>15</i>
<i>Resultatfokus och NÖHR-modellen</i>	<i>15</i>
<i>Metamodellen.....</i>	<i>15</i>
<i>Miltonmodellen</i>	<i>15</i>
2.2 Ledarens färdigheter.....	16
2.2.1 Intrapersonella färdigheter	17
<i>Självkänsla.....</i>	<i>17</i>
<i>Självinsikt.....</i>	<i>17</i>
<i>Självledarskap.....</i>	<i>18</i>
2.2.2 Interpersonella färdigheter	18
<i>Empati.....</i>	<i>19</i>
<i>Social varseblivning.....</i>	<i>19</i>
<i>Kommunikation</i>	<i>20</i>
<i>Ickeverbalt kommunikation.....</i>	<i>20</i>
<i>Effektivt lyssnande</i>	<i>20</i>

3. Metod	22
3.1 Forskningsmetod	22
3.1.1 Kvalitativa forskningsintervjuer.....	22
3.2 Studiens urval.....	23
3.3 Datainsamlingens genomförande	24
3.4 Transkribering och bearbetning	26
3.5 Subjektiv påverkan.....	27
3.6 Generaliserbarhet	28
3.7 Validitet och reliabilitet.....	29
3.8 Källkritik	30
3.9 Etiska överväganden	31
4. Resultat och analys	32
4.1 Vad är NLP?.....	33
4.1.1 NLPs grundantaganden	35
4.1.2 NLPs centrala modeller	35
4.2 Att leda med NLP i vardagen	35
4.2.1 Att leda sig själv med NLP	36
<i>Personlig utveckling</i>	37
<i>Självledarskap</i>	38
<i>Självinsikt</i>	39
<i>Självkänsla</i>	40
<i>Den inre dialogen</i>	41
4.2.2 Möten	43
4.2.3 Samtal.....	45
4.2.4 Konflikthantering	46
4.2.5 Presentationer	48
4.2.6 Skriftlig kommunikation	49
5. Avslutande diskussion och slutsats	51
5.1 Avslutande diskussion.....	51
5.2 Slutsats	53
5.3 Vidare forskning.....	53
Källförteckning.....	54
Bilaga 1 – Missivbrev	58
Bilaga 2 – Intervjuguide	59

1. Inledning

I detta kapitel redogörs för bakgrunden till forskningsfrågan, samt syftet med denna studie och dess avgränsningar. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Under andra halvan av 1900-talet och fram tills idag har en uppsjö teorier och koncept kring ledarskap skapats och spridits där ett stort antal av dessa har kretsat kring ledaren och dennes färdigheter (Northouse 2013). Flera färdigheter har identifierats som viktiga för ledaren och här har självkänsla, självinsikt, självledarskap, kommunikation, empati och förmågan att sätta mål visat sig betydelsefulla för ett framgångsrikt ledarskap (jämför Dimbleby & Burton 1997, Northouse 2013, Yukl 2012). För att utveckla och förfina dessa färdigheter finns flertalet utbildningskoncept för ledare, varav Neurolingvistisk Programmering (NLP) är ett.

NLP kan beskrivas som en oreglerad metodik, inom kommunikation och personlig utveckling, som bygger på ett stort antal modeller och verktyg vilka syftar till att utveckla individen och dennes färdigheter i självledarskap, kommunikation och förmåga att nå sina önskade resultat (jämför Wake 2010, O'Connor & McDermott 2001, Tosey 2010). Metodiken har sitt ursprung i de modelleringar av framgångsrika kommunikatörer som Richard Bandler och John Grinder utförde i USA på 1970-talet (Tosey & Mathison 2010) och den har sedan dess fått global spridning och utvecklats till att idag vara ett utbrett koncept inom framförallt personlig utveckling, coachning, pedagogik samt ledarskapsutveckling (Tosey 2010).

Under 2000-talet har NLP blivit allt mer accepterat inom ledarskapspraktiken (Wake 2010). En googlesökning på *Neuro-linguistic programming* gav år 2012 ungefär 695 000 träffar (Witkowski 2012) och idag ger samma sökning 1 070 000 träffar vilket kan tolkas som ett stort och ökande intresse. Enligt Magnus Kull, mångårig utövare och lärare inom NLP, anses intresset för metodiken nu öka i Sverige (Hillvesson 2014). Minst intresse för NLP anses den akademiska världen ha visat (Tosey & Mathison 2010) vilket också åskådliggörs i att området är relativt outforskat. Detta gäller speciellt studier om NLP i relation till ledarskap, där tidigare forskning nästintill är obefintlig. Att NLP är så pass outforskat kan bero på att metodiken består av så många olika delar, vilket innebär att effekten av NLP som helhet i princip blir omöjlig att beforska. Detta märks också i den forskning som finns, då denna primärt fokuserar på enskilda verktyg (Witkowski 2012).

Denna studie tar sitt avstamp i en gemensam nyfikenhet på NLP då vi båda tilltalas av denna metodiks förhållningssätt till ledarskapet, samtidigt som området är relativt outforskat. Vår nyfikenhet har lett till åtskilliga timmars studerande för att bli förtroliga med metodiken, få en förståelse och göra oss bekanta med NLPs uttryck och synsätt. Både förespråkares och kritikers argumentationer har studerats, för att sätta vår analys i relation till olika perspektiv. Det har varit en spännande resa som resulterat i nedanstående forskningsfråga.

1.2 Syfte och forskningsfråga

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur ledare upplever att NLP som metodik har påverkat deras ledarskap. Det vill säga att utifrån ledarnas perspektiv undersöka hur de anser att deras ledarskap förändrats med NLP och vilka konsekvenser de anser att denna metodik för med sig i vardagen. Detta syfte vill vi uppnå genom att besvara följande forskningsfråga:

Hur upplever ledare att deras ledarskap förändrats sedan de börjat använda NLP-metodiken?

1.3 Målgrupp

Uppsatsen riktar sig till verksamma inom forskningsfälten *ledarskap och organisation* samt *personalvetenskap*, likaledes praktiker inom dessa områden och personer med intresse för personlig utveckling och en nyfikenhet på NLP.

1.4 Avgränsningar

Denna studie undersöker ledarskap med NLP-metodik och inte ledarskapet i stort, inte heller undersöker denna studie hur medarbetarna upplever ledarskapet med NLP eller vilka resultat metodiken får, utan enbart ledarens upplevelser av ett ledarskap med NLP. Inte heller redogörs för hela NLP-metodiken, utan enbart de delar som är relaterade till ledarskapet och till denna studie.

Anledningen till att det är ledarnas upplevelser som studeras och inte medarbetarnas beror på att det är ledarna som använder sig av NLP. Medarbetarna behöver inte ens vara medvetna om att ledarna använder sig av metodiken. Ledarna och deras upplevelser samt de verktyg och modeller de använder är därmed utgångspunkten för denna studie. Självklart hade det varit intressant att undersöka medarbetarnas upplevelser i detta sammanhang, vilket säkert hade bidragit till ännu bättre information om effekten av NLP, men det är inte studiens syfte, då denna studie enbart fokuserar på ledarens upplevelser av att leda med NLP.

1.5 Disposition

Denna kandidatuppsats är indelad i fem kapitel. Kapitel ett har fram tills nu gett en bakgrund till studien samt dess syfte, frågeställning och avgränsningar. I kapitel två definieras studiens centrala begrepp; *Neurolingvistisk programmering* och *ledarskap*, med fokus på *ledarens färdigheter*. Detta kapitel redovisar också tidigare forskning och teori som är väsentlig för studien. Kapitel tre är studiens metodavsnitt och här redogörs för studiens metod och tillvägagångssätt. Här diskuteras även studiens metodologi och bland annat dess etik, validitet och reliabilitet. Kapitel fyra är resultat- och analysdelen där empirin redovisas och analyseras utifrån teorin. Här presenteras respondenternas definitioner av NLP och hur det praktiska användandet av denna metodik tar sig uttryck i deras vardag. Slutligen består kapitel fem av en avslutande diskussion kring studiens resultat samt en slutsats och förslag till vidare forskning.

2. Neurolingvistisk programmering och ledarens färdigheter

I detta kapitel redogörs för studiens centrala begrepp; *neurolingvistisk programmering* och *ledarskap* med fokus på *ledarens färdigheter*, samt tidigare forskning och teori som är väsentlig för studien. Med väsentlig menas här att val av teorier och begrepp motsvarar de kategorier som identifierats i studiens empiriska material, vilka utgår från respondenternas redogörelser för upplevelsen av NLP. Först presenteras NLP utifrån centrala begrepp och modeller, sedan följer en presentation av intra- och interpersonella ledarfärdigheter.

2.1 Vad är Neurolingvistisk Programmering?

NLP is an emergent, contested approach to communication and personal development [...] that has proved difficult to define.

(Tosey 2010, s 3)

Att NLP är svårdefinierbart är uppenbart när man studerar NLP-litteratur, där antalet definitioner ter sig vara oändliga. Lisa Wake, forskare och författare inom NLP, menar att NLP är en tillämpad psykologi med ett flertal olika definitioner och hon definierar själv NLP dels som en beteendemetodik bestående av en serie verktyg och tekniker, modellerade efter enastående prestationer och dels som ett kraftfullt verktyg vilket används för att underlätta förändring inom sig själv och andra (Wake 2010). Joseph O'Connor, antropolog och NLP-guru, beskriver NLP som en modell för skickliga prestationer som möjliggör framgång (O'Connor & McDermott 2001) medan Robert Dilts, NLP-utvecklare och författare till ett 20-tal NLP-böcker, definierar NLP som studien av subjektiva upplevelser (Dilts, Grindler, Bandler & DeLozier 1980). Paul Tosey, Head of PhD Programmes på Surrey business school och forskare inom NLP, är mer konkret och menar att NLP kan ses som en innovativ form av praktisk kunskap samlad i ett stort sortiment av ramverk, verktyg och modeller (Tosey 2010).

NLP handlar om hur människan konstruerar sin värld, den unika upplevelsen av den egna personen och upplevelsen av andra. Det innefattar hur individen tänker, lär sig och kommunicerar. NLP handlar också om språket och hur språket inverkar på tankar och handlingar samt kommunikation, motivation och påverkan. Med detta menas både att språket kan användas för att styra sina egna och andras tankar, så väl som att man med tankarna kan styra språket och anpassa det till mottagaren och därmed uppnå en effektivare kommunikation. Slutligen handlar NLP om att lära och använda framgångsrika personers strategier för att uppnå önskade resultat genom modellering. (McDermott & O'Connor 1998)

Därmed kan man säga att NLP bygger på idéer om hur människor skapar sin yttre erfarenhet genom sin inre värld.

Much NLP can be used in self-help mode. Any manager or leader who picks up a book of NLP tools and techniques can put them into practice. At best this makes NLP accessible, democratic and empowering.

(Tosey 2010, s 13)

NLP är en oreglerad modell av tillämpad psykologi, vilket gör att vem som helst kan kalla sig för NLP-utövare (Wake 2011a). Kunskapsnivån kan variera mellan att ha läst en bok eller att exempelvis ha certifierats av någon kvalitetssäkrad NLP-organisation där en NLP practitioner certifiering kräver minst 130 utbildningstimmar och en master practitioner certifiering minst 260 timmar (INLPTA 2014).

Metodikerna återfinns ofta i större och mindre utsträckning i företags internutbildningar utan att benämningen NLP används (Tosey 2010). Detta kan få sin förklaring i ett forskningsarbete där Wake (2011a) slår fast att NLP-jargongen inom företagsvärlden kan upplevas som ”mambo jambo” och därför behöver översättas för att accepteras av näringslivet.

Eftersom NLP handlar om mänsklig kommunikation i allmänhet så kan metodiken användas i praktiskt taget alla delar av ledarskap inklusive självledarskap, personlig utveckling, presentationsteknik, mötesteknik, målsättning, problemlösning, förhandling samt coachning (Tosey 2010).

2.1.1 NLPs utveckling

We have *no* idea about the “real” nature of things, and we’re not particular interested in what’s “true”. The function of modeling is to arrive at descriptions which are *useful*.

(Bandler & Grinder 1979, s 7)

NLP utvecklades genom ett tvärvetenskapligt samarbete som uppkom ur ett gemensamt intresse för kommunikation, förändring och påverkan (DeLozier 1985). Startpunkten för NLP var när Richard Bandler, matematikstuderande, och John Grinder, professor i lingvistik, på 1970-talet modellerade Virginia Satir, en framstående familjeterapeut, och Fritz Perls, psykoterapeut och grundare av gestaltterapi, samt Milton Erickson, en välkänd hypnosterapeut (Tosey 2010). Bandler och Grinder upptäckte då att effektiva kommunikatörer anpassar sig och använder sig av olika språkmönster beroende på samtalspartnerns

språkmönster oavsett om detta sker medvetet eller omedvetet och att mindre effektiva kommunikatörer istället använder sitt egna föredragna språkmönster oavsett vilket mönster samtalspartnern använder (Tosey 2010).

I slutet av 70-talet utvecklades NLP från att varit inriktad på vårdande yrken till att riktas mot en mer kommersiell målgrupp. NLP började således dyka upp i utbildningar för personlig utveckling och kommunikation samtidigt som metodiken även kom att riktas mot den mer affärsinriktade marknaden. (Tosey 2010)

2.1.2 NLP – teori och forskning

Because NLP is a model of performance excellence, there is little that is new within it; rather it has taken what works and turned it into a model.

(Wake 2011b, s 3)

Grundarna beskriver NLP som eklektisk till sin natur, vilket kan förklaras som sammanförande av redan befintliga tankar och idéer. De ville uttryckligen inte skapa någon teori utan NLP var från början en metodik med fokus på praktik och fungerande tillvägagångssätt där användbarhet värdesattes. NLP har utvidgats löpande med olika verktyg, modeller och grundantaganden genom praktiskt utövande. Därmed har dess utveckling varit framväxande och inte planerad eller teoristyr. (Tosey 2010)

To what extent it is coherent, and whether it should be regarded as a theory, a set of models or a collection of strategies is open to debate. We have suggested that NLP could be regarded as a form of transdisciplinary knowledge.

(Tosey & Mathison 2010, s 384)

NLP är en praktik som främst utvecklats genom tvärdisciplinerat arbete med sina rötter i kognitiv psykologi, men som också influerats av behaviorism, konstruktivism, psykoanalys, hypnos samt lingvistik och systemteori (Wake 2010, Tosey 2010). NLP kan sägas vara konstruktivistisk i sin betoning på *att* människor skapar, agerar enligt och rekonstruerar sina egna ”kartor” (deras upplevelse av verkligheten). Samtidigt är NLP också systemisk genom sitt starka intresse för *hur* dessa kartor är konstruerade, används och ändras. Därmed kan man säga att den mest passande beskrivningen skulle kunna vara systemteoretisk då NLP understryker en person som ett holistiskt system med kontakt mellan intern upplevelse (*neuro*), språk (*lingvistisk*) och beteende (*programmering*). (Tosey & Mathison 2010)

Akademisk forskning om hur NLP används i praktiken är i det närmsta obefintlig men antalet doktorander som fokuserar på NLP i sin forskning ökar (Wake 2011a). Exempelvis var Jane Mathison (2003), University of Surrey utanför London, först i världen med att disputerat i NLP och innehar därmed världens första doktorsexamen inom ämnet (Tosey & Mathison 2010).

Empirisk forskning inom NLP utgörs främst av laboratoriebaserade studier från 1980 till tidigt 2000-tal, vilka fokuserar på enskilda verktyg. Witkowski genomförde 2012 en metastudie av all tillgänglig forskning på NLP mellan åren 1986 och 2011. Av de studier han bedömde valida (21 stycken) visade 70 % inget stöd för att de enskilda NLP-verktyg som studerats hade någon effekt, 20 % av studierna var delvis stödjande och 10 % var stödjande. Baserat på detta kom Witkowski till slutsatsen att NLP är ineffektivt både som modell för att förklara mänsklig kognition och kommunikation, men också som tekniker för påverkan. (Witkowski, 2012) Wake anser däremot att beläggen för NLPs effektivitet ökar och att fler företag börjar upptäcka dess potential i så väl ledarskap som i internutbildningar (Wake 2011b).

The fact that NLP is in widespread use in business justifies the need to understand its principles and practices, and to investigate its claims.

(Tosey 2010, s 14)

Tosey och Mathison (2010) menar att den akademiska världen verkar relativt oberörd av NLP och efterlyser ett akademiskt intresse samt efterfrågar mer forskning, speciellt genom kritisk utvärdering av NLP i form av redovisning av åsikter och erfarenheter från praktiker, speciellt om hur NLP används i näringslivet.

2.1.3 NLPs grundantaganden

NLPs modeller och verktyg understöds av ett antal grundantaganden för att underlätta interaktion och kommunikation (Wake 2010). I studier av NLP-litteratur framkommer en stor variation i hur dessa grundantaganden är formulerade och hur många de är till antalet men mest betydelsefulla kan följande anses vara:

- Kartan är inte verkligheten
- Meningen med din kommunikation är den respons du får
- Kropp och hjärna är del av samma system
- Det finns inga misslyckanden bara feedback

- Allt beteende har en positiv intention
- Du har redan alla resurser du behöver
- Du kan inte ”inte-kommunicera”

(Jämför Wake 2011b, O’Connor & Seymour 2008, Tosey 2010)

Inom NLP säger man inte att dessa är sanna, utan menar att man ska *handla* som om de var sanna och lägga märke till det resultat man får (McDermott & O’Connor 1998).

2.1.4 NLPs centrala modeller

Det finns ett stort antal begrepp, modeller och verktyg inom NLP och då NLP inte är varumärkesskyddat samt saknar en strikt teori finns det ingen fast definition om vad som kan betecknas som NLP (Tosey 2010). Utifrån denna studies empiri och studerandet av NLP-litteratur kan dock vissa centrala begrepp, modeller och verktyg identifieras. Inom NLP säger man sig inte ha uppfunnit dessa verktyg då de finns naturligt i språk och beteende, utan anser sig bara ha modellerat dem och gjort dem tillgängliga för allmänheten (Tosey 2010).

The objective of the NLP modeling process is not to end up with the one ‘right’ or ‘true’ description of a particular person’s thinking process, but rather to make an instrumental map that allows us to apply the strategies that we have modeled in some useful way.

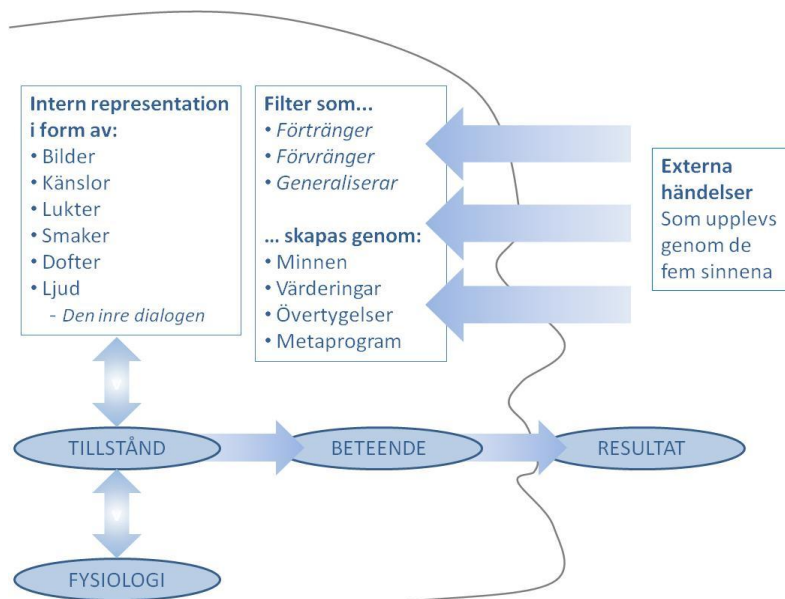
(Dilts 1998, s 30)

Alla modeller och verktyg inom NLP bygger på olika modelleringar. Inom NLP antar man därför att en persons specifika beteende, förmåga eller färdighet också kan replikerats av andra genom modellering. Genom att få tillgång till en annan persons medvetna och omedvetna strategier, och göra om dessa till mönster, modelleras effektiva tekniker fram. (Wake 2011b)

Kommunikationsmodellen

Kommunikationsmodellen (*figur 1*) är av stor vikt för att förstå NLP då varje verktyg eller modell inom NLP är direkt relaterad till någon aspekt av denna modell (Wake 2011a).

Modellen illustrerar hur man upplever omvärlden genom sinnena samt tolkar dessa upplevelser genom en uppsättning *filter*, vilka gör att man *förtränger*, *förvränger* och *generaliserar* information för att skapa mening. Dessa filter formas av exempelvis *övertygelser*, *värderingar* och *minnen*. När informationen filtreras skapas en tolkning av händelsen, i form av en *inre representation*, exempelvis som en bild. Detta görs genom de interna



Figur1. Kommunikationsmodellen (Wake 2010)

Representationssystemen (även kallade *modaler*) genom vilka man strukturerar och hanterar sina upplevelser, lagrar sina erfarenheter och framställer dessa till sig själv, vilket i sin tur påverkar *tillståndet* som vidare inverkar på *fysiologin* och *beteendet*. (Tosey 2010, Wake 2010, 2011b) Denna inre representation påverkar även *den inre dialogen* vilket innebär att om exempelvis en *övertygelse* förändras kommer denna förändring även att speglas i den interna representationen av omvärlden, bland annat genom en förändrad inre dialog (Wake 2010).

Inom NLP talar man också om *submodaler*, vilket är de distinktioner som görs inom varje representationssystem, exempelvis volym och tonhöjd som skiljer ett ljud från ett annat. (Tosey 2010, Wake 2010). Eftersom submodaler anses ge mening till upplevelsen av omvärlden, anser man också att man kan ändra meningen av upplevelsen genom att utforska nyanserna och dynamiken i de interna representationerna och börja experimentera med submodalerna för att på detta sätt uppnå verkliga resultat (McDermott & O'Connor 1998).

Metaprogram

Den process som kommunikationsmodellen beskriver skapar mönster för hur man tänker och dessa mönster påverkas av olika metaprogram (*figur 1*) (Wake 2011b). Kunskap om metaprogrammen användas för att förstå olikheter och därmed anpassa kommunikationen för att nå alla medarbetare oavsett vilka metaprogram de använder, exempelvis om de fokuserar på *detaljer* eller *helhet*. Inom NLP är man dock tydlig med att detta inte är en klassificering av

människor utan av kontextberoende beteenden och att de flesta människor påvisar en blandning av mönstren. (McDermott & O'Connor 1998)

Tillstånd

En central del inom NLP är att man jobbar med kroppslig upplevelse, där en persons fysiologiska och neurologiska konfiguration kallas för tillstånd. I ett resursstarkt tillstånd har man balanserad hållning, rörelsefrihet, regelbunden andning och en positiv känsla av kapacitet. Inom NLP anses man kunna välja sitt tillstånd och man arbetar mycket med att ändra detta för att matcha syftet och det önskade resultatet. (Tosey 2010) Detta görs exempelvis med *ankare* som utgörs av en stimulirespons, exempelvis en speciell gest, som är kopplad till ett tillstånd (Wake 2010).

Kalibrering innebär att man anpassar sitt tillstånd efter den andres observerade tillstånd och ickeverbala beteende. Att känna in och kalibrera förändringar i den andres tillstånd ger på så sätt feedback om hur den egna kommunikationen uppfattas. (Wake 2010)

Rapport

Rapport¹ anses inom NLP vara grunden för all framgångsrik kommunikation (McDermott & O'Connor 1998). Rapport innebär att man genom sitt kroppsspråk, hållning, tonfall, andning och språkbruk skapar förtroendet med en annan person i syfte att öppna upp för dialog, tillit och förståelse och på det sättet öka effektiviteten i kommunikationen (Wake 2011b).

Perceptuella positioner

Perceptuella positioner används för att kunna se och uppleva en situation från olika perspektiv. Första positionen utgörs av det egna perspektivet där man ser på en situation utifrån sina egna känslor, övertygelser och beteenden. Den andra positionen utgörs av den andra personens perspektiv, där man agerar som den andra personen genom att prata som om man vore denna person med dess känslor, övertygelser och beteenden. I den tredje positionen ses situationen från ett distanserat icke-emotionellt perspektiv där interaktionen mellan personerna kan betraktas objektivt. Detta möjliggör en insikt i olika perspektiv och en större förståelse för situationen. (Wake 2011b) Att gå in i de olika positionerna är ett sätt att lära sig

¹ Uttalas [rappår]

förstå sig själv, sina arbetskamrater, sin chef, sina kunder och sin organisation (McDermott & O'Connor 1998).

Omramningar

Med omramning menar man inom NLP den process där man ändrar uppfattning om en situation och på det sättet förändrar dess betydelse. Omramning bidrar med ett alternativt perspektiv på upplevelsen genom att antingen ändra kontexten: *Var skulle detta annars vara användbart?* Eller innehållet: *Vad kan detta annars betyda?* Obevekliga optimister omramar hela tiden situationer för att skapa mening, pessimister gör det motsatta och omramar livets händelser till att automatiskt fokusera på det negativa i situationen. (Wake 2011b)

Resultatfokus och NÖHR-modellen

NLP är en metodik som genomsyras av ett stort resultatfokus vilket innebär att man inriktar sig på det man vill åstadkomma och därmed flyttar sig framåt. Istället för att fråga sig; *Vad är det som är fel?* Frågar man sig; *Vad är det vi vill uppnå?* (McDermott & O'Connor 1998)

NÖHR modellen är en svensk förenkling av en amerikansk modell och handlar om att nå resultat. I modellen identifierar man sitt nuläge (N), sitt önskade resultat (Ö) samt identifierar vilka hinder (H) och resurser (R) man har. (Jämför Dilts & DeLozier 2000, Wake 2011b, Enhager 2014, Röhlander 2013). Modellen kan med fördel användas genom att man placerar de olika delarna i form av papper på golvet och fysiskt förflyttar sig mellan dessa medans man ser på problemet utifrån de olika perspektiven (Wake 2010).

Metamodellen

Denna modell, som kan anses vara den språkliga kärnmodellen inom NLP, används för att beskriva eller analysera en annan persons tankar, upplevelser eller verklighetsuppfattning (Wake 2010). Metamodellen utgörs av en serie frågor som konstruerats för att öka tydligheten i språket och därmed undvika missförstånd. Detta sker genom att lyssnaren uppmuntrar talaren att fylla i de uppgifter som saknas, omforma språket där det är missvisande och konkretisera generella beskrivningar. Exempel på frågor som används i meta modellen är; *Hur vet du att det är så? Vem säger att det är så?* eller *Hur skulle du vilja att det var?* (McDermott & O'Connor 1998)

Miltonmodellen

Miltonmodellen kan sägas vara en motsats till metamodellen då den involverar abstrakta snarare än specifika språkmönster. Exempelvis använder man sig medvetet av pauser och ett

vagt och otydligt språk, vilket gör att den andra personen själv måste skapa mening utifrån sin egen erfarenhet. Miltonmodellen innehåller också metaforer och underförstådda språkmönster som ger mottagaren frågor där svaret leder till det önskade resultatet exempelvis; *Har du märkt hur mycket mer självsäker du har blivit?* (Wake 2011b)

2.2 Ledarens färdigheter

Part of managing involves providing a model and a motivation for your people by being yourself. Leadership begins with leading yourself.

(McDermott & O'Connor 1996, s 6)

Den främsta uppgiften för den formella ledaren är att skapa ett arbetsklimat där medarbetarna kan använda och utveckla sin kompetens på det sätt som bäst bidrar till verksamhetens mål, samtidigt som ledaren ska hanterat krav och förväntningar från chefer, kunder och medarbetare. För att lyckas med detta behöver ledaren kunna förstå och hantera både sig själv och andra. Ledarskapet kan därmed beskrivas som en kombination av *ledandet av andra* och *ledandet av sig själv*. (Sandahl, Falkenström & von Knorring 2010) Detta är därmed den definition av ledarskap som genomsyrar denna uppsats.

Under andra halvan av 1900-talet och fram tills idag har en uppsjö teorier och koncept kring ledarskap skapats och spridits. Ett stort antal av dessa teorier har kretsat kring ledaren där de första teorierna utgick från en deterministisk syn på ledaregenskaper som medfödda. Forskningen har under åren kommit att byta fokus och under senare tid har teorier om ledarens färdigheter exempelvis social färdighet i större utsträckning utvecklats. (Northouse 2013)

From a wider perspective, the skills approach may be used in the future as a template for the design of extensive leadership development programs. This approach provides the evidence for teaching leaders the important aspects of listening, creating problem solving, conflict resolution skills and much more.

(Northouse 2013, s 60)

När man studerar ledarens färdigheter utgå man från ett ledarcentrerat perspektiv där kompetenser och färdigheter ses som nödvändiga för effektivt ledarskap (Northouse 2013). Forskning kring dessa kompetenser och färdigheter presenteras ofta i lärobokslitteraturen indelade under rubrikerna intra- och interpersonella färdigheter vilka skiljer på de processer som sker inom individen och i den mellanmännsliga interaktionen (jämför Dimpleby & Burton 1997, Northouse 2013, Yukl 2012). Det är dock i praktiken svårt att dra en skiljelinje

mellan dessa delar då de processer som sker inom oss påverkar det som sker i den mellanmänskliga relationen och det som sker i den mellanmänskliga relationen påverkar det som sker inom oss (jämför Bass 1990, Dimbleby & Burton 1997, Yukl 2012).

2.2.1 Intrapersonella färdigheter

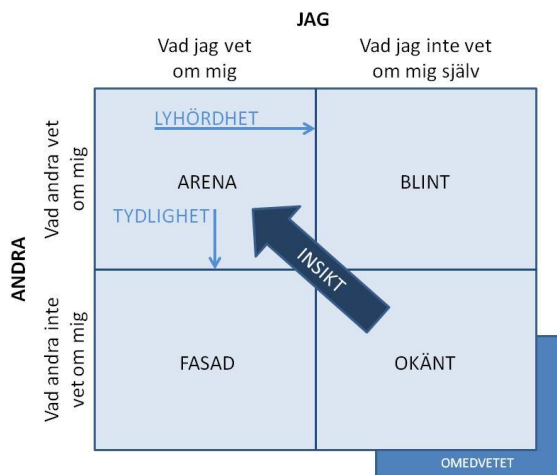
De intrapersonella färdigheterna kan på en övergripande nivå beskrivas som individens förmåga att känna sig själv, förståelsen för vilken inverkan man utövar på andra människor samt förmågan att styra sitt eget beteende (jämför Dimbleby & Burton 1997, Northouse 2013).

Självkänsla

Självkänsla är ett begrepp som definierar hur man värdesätter sig själv och som påverkar självuppfattningen samt tolkningen av andras beteenden och därmed den mellanmänskliga kommunikationen (Nilsson & Waldemarson 2007). Hur man värderar sig själv påverkar den inre dialogen och tankarna kring den egna individen vilket vidare påverkar beteendet i relation till andra (jämför Lindwall 2011). Exempelvis ger en stark självkänsla en inre trygghet som gör att personen klarar av att ta emot kritik på ett konstruktivt sätt (Dimbleby & Burton 1997).

Självinsikt

Självinsikt är ett begrepp som omfattar insikten om den egna personens egenskaper, starka och svaga sidor, kunskaper och färdigheter samt vetskapen om hur den egna personens beteende påverkar omgivningen (Dimbleby & Burton 1997). Joharifönstret (*figur 2*) är en modell som skapar förståelse för hur man kan få större insikt om sig själv. Modellen är dynamisk och rutornas storlek varierar i förhållande till varandra över tid och beroende på situation. Att vara lyhörd och mottaglig för feedback kan öka självinsikten vilket samtidigt leder till att det blinda och det okända fältet minskar, samtidigt som man genom att vara autentisk och tydlig i sin kommunikation och med vem man är som person, sina värderingar och åsikter ökar arenan. När arenan ökar öppnar man samtidigt upp för mer feedback vilket leder till ytterligare självinsikt vilket i sin tur ökar möjligheten att påverka och förändra egna icke önskvärda beteenden. (Luft & Ingham 1955) Att få feedback från andra innebär att man får reda på hur någon reagerar och vilken effekt man haft på dennes tankar och känslor. I samspelet med andra människor får man alltid en kontinuerlig feedback, genom verbala och ickeverbala uttryck. (Nilsson & Waldemarsson 2007).



Figur 2. Johari fönstret (Luft & Ingham 1955)

Självledarskap

Självinsikt är en förutsättning för att kunna utveckla självledarskap (jämför Dumbleby & Burton 1997, Holm 2001). Självledarskap innebär skickligheten i att hantera sina inre tillstånd (Yukl 2012) och eftersom detta är något som alla typer av ledare behöver behärska för att på så sätt kunna styra sina beteenden, är självledarskap av stor vikt för ett effektivt ledarskap (Riggio & Reichard 2008). Självledarskap möjliggör en styrning av känslor och impulser för att, i motsats till en impulsiv reaktion som kan generera negativa effekter, anta ett beteende som bättre lämpar sig i den aktuella situationen (jämför Yukl 2012). Detta kan inverka på en ledares effektivitet i form av ökad skicklighet i att hantera stress, vara känslomässigt stabil samt klara av att bibehålla en positiv inställning trots motgångar och hinder (Riggio & Reichard 2008, Yukl 2012). Självledarskap omfattar en uppsättning strategier och med hjälp av dessa anses en person ha förmågan att påverka sitt eget tillstånd och därmed också sitt beteende (Yukl 2012). Genom att exempelvis välja att koncentrera sig på positiva och optimistiska tankar kan en person som ställs inför ett utmanande hinder, bättre förmå sig själv att koncentrera sig på möjligheterna istället för att fokusera på problem (Manz 1992 se Yukl 2012).

2.2.2 Interpersonella färdigheter

För att lyckas väl i rollen som ledare krävs även ett antal interpersonella färdigheter som är avgörande för att ledaren ska klara av att utveckla och upprätthålla starka samarbetsrelationer samt påverka andra. Dessa färdigheter innefattar kunskaper om mellanmänniska beteenden och förmågan att förstå andras känslor, attityder och motiv samt förmågan att kommunicera tydligt och övertygande. (Yukl 2012, Bass 1990) Forskning visar att ledare med utvecklade

interpersonella färdigheter möjliggör effektivt samarbete och underlättar för organisationen att nå sina mål. Detta genom att vara medvetna om både sitt eget och andras perspektiv samt skapa en atmosfär av tillit där medarbetarna känner sig bekväma, trygga och uppmuntrade att involvera sig i planering av verksamheten samt ta hänsyn till andras behov och motivation. Det konstateras också att de interpersonella färdigheterna är viktiga på alla nivåer av ledarskap. (Katz 1974)

Studier visar att icke framgångsrika ledare i mindre utsträckning äger sociala färdigheter och att detta tar sig uttryck i deras oförmåga att hantera relationer (Yukl 2012). Boyatiz (1982) konstaterar i ett forskningsprojekt med över 2000 ledare hur de interpersonella färdigheterna anses förenade med ett effektivt ledarskap eftersom effektiva och ineffektiva ledare kan skiljas åt utifrån de olika interpersonella färdigheterna. Exempelvis särskiljer de effektiva ledarna sig från de ineffektiva vad avser skicklighet i att utveckla nätverk, samarbetsrelationer och förmåga att lösa meningsskiljaktigheter på ett konstruktivt sätt. (Boyatiz 1982)

Empati

Empati innebär förståelsen för hur en annan person tänker och känner (Holm 2001, Nilsson & Waldemarson 2007, Yukl 2012). Genom att läsa och avkoda andra individers emotionella och ickeverbala meddelanden skapas en förståelse för vilka attityder och motiv som ligger bakom en annans uppvisade beteende (jämför Bass 1990, Holm 2001, Yukl 2012). Med denna förståelse kan valet av lämplig strategi för att uppnå önskat resultat underlättas och därmed anses den empatiska förmågan som betydelsefull för ett framgångsrikt ledarskap. Förståelse för andra personers behov erbjuder ledaren möjlighet att tillfredsställa behoven hos andra och gynnsamt inverka på relationer mellan ledare och medarbetare vilket anses påverka ledarens effektivitet. (Jämför Riggio & Reichard 2008, Yukl 2012, Bass 1990)

Social varseblivning

Social varseblivning handlar om hur man uppfattar och tolkar andra. Då man aldrig ser verkligheten direkt utan då den filtreras via sinnen, minnen och erfarenheter, tillskriver man andra människor egenskaper och avsikter samt tolkar vad de gör. Självkänslan utgör ett av dessa filter genom vilket man tolkar innebörden i olika budskap. Varseblivningen innebär också en selektiv aktivitet, som filtrerar den väldiga mängd intryck som ständigt överöser sinnen. Risken med detta filtrerande är att vi missar viktiga saker eftersom tolkningen sker utifrån selekterade intryck. (Nilsson & Waldemarson 2007)

Kommunikation

Effective communicators have a fluidity and flexibility within their approach that means they are able to communicate effectively with anyone. They are excellent at being able to read and interpret the communication responses that they receive from their audience and can adapt their own communication style in direct response to different individuals.

(Wake 2010, s 39)

Kommunikationen är grunden till alla sociala relationer och elementärt för de som söker påverka dessa. Den kommunikativa färdigheten är därför betydelsefull för ledare eftersom det ligger på deras ansvar att samordna aktiviteter och skapa gemensam förståelse för att därmed leda arbetet mot organisationens mål. (Heide 2005)

En stor del av kommunikationen handlar om att förstå både sig själv och andra (Dimbley & Burton 1997). Effektiv kommunikation innebär att inte svara direkt på vad som sägs utan reflektera över vad personen berättar om sig själv genom exempelvis sina reaktioner och sitt humör. Om man får förståelse för de bakomliggande tankarna och motiven skapas insikter vilka därmed möjliggör en bättre kommunikation. Kommunikationen är inte statisk utan ett ständigt pågående skeende av medvetna och omedvetna, avsiktliga och oavsiktliga, verbala och ickeverbala uttryck. (Nilsson & Waldemarson 2007)

Ickeverbala kommunikation

You cannot not communicate.

(Watzlawick, Bavelas & Jackson 1967, s 30)

Kommunikation är något oundvikligt. Allt man gör eller inte gör rymmer budskap och möjliga tolkningar. Det ickeverbala budskapet är en viktig del av människors kommunikation. Tankar, känslor och upplevelser avspeglas i de kroppsliga uttryck som förmedlas tillsammans med talat språk. Ickeverbala kommunikation innefattar andningsrytm, tystnader, betoningar och tonlägen vilka ger uttryck för stämningar, avsikter, attityder och värderingar. Genom den ickeverbala kommunikationen förmedlas andras reaktioner på oss själva och den ger uttryck för samhörighet och avståndstagande samt vidmakthåller samspelet mellan människor. (Nilsson & Waldemarson 2007)

Effektivt lyssnande

Ett effektivt lyssnande innebär att man är inriktad på att förstå hur den andre tänker, känner

och menar. Det räcker inte att höra och uppfatta, utan effektivt lyssnande kräver uppmärksamhet, engagemang och koncentration. Det kräver också att man lyssnar till det osagda och det som sägs mellan raderna genom att lägga märke till tonläge, betoningar, pauser och röstklang. Dessutom innebär effektivt lyssnande att man använder synen och känner av stämningen. Kommunikationens effektivitet är mer beroende av att vi lyssnar och tar emot budskap korrekt än hur vi sänder ut dessa. Bristande förmåga att lyssna är en vanlig orsak till missförstånd och konflikter. (Nilsson & Waldemarson 2007)

3. Metod

Detta är uppsatsens metodkapitel och här redogörs för metod och tillvägagångssätt. Här diskuteras även studiens metodologi och bland annat dess etik, validitet och reliabilitet.

3.1 Forskningsmetod

Denna studie syftar till att skapa en förståelse för hur ledare upplever att NLP som metodik påverkat deras ledarskap och har således fokus på ledarnas upplevelser. Med denna utgångspunkt tar sig en kvalitativ studie med en abduktiv ansats och ett fenomenologiskt förhållningssätt lämplig eftersom ambitionen varit att fånga, beskriva och förmedla ledarnas upplevelser av att leda med NLP. En kvalitativ studie och ett fenomenologiskt förhållningssätt utgår från en strävan efter att förstå fenomen utifrån de studerade respondenternas eget perspektiv och återge en bild av världen som den upplevs av dessa respondenter, det vill säga de studerade ledarnas livsvärld (Kvale 2014) och därför har semistrukturerade livsvärldsintervjuer använts i denna studie.

En abduktiv metodansats fann vi lämplig eftersom vi ville öka förståelsen för fenomenet, dra slutsatser utifrån det empiriska materialet och sätta dessa slutsatser i förhållande till redan existerande kunskap. Hall (2008) beskriver denna ansats som en pendelrörelse där forskaren rör sig mellan den insamlade empirin och redan existerande kunskap vilket medför en djupare och bredare förståelse för det studerade fenomenet, vilket stämmer väl med vår forskning.

3.1.1 Kvalitativa forskningsintervjuer

För att studera ledarnas upplevelser har vi använt oss av den kvalitativa forskningsintervjun. Kvale (2014) menar att den kvalitativa forskningsintervjun är ett kraftfullt metodverktyg för att förvärva kunskap från den levda vardagsvärlden utifrån respondentens eget perspektiv. Då målet med denna studie har varit att undersöka hur NLP som metodik påverkat ledarskapet utifrån ledarnas eget perspektiv, ansåg vi att den semistrukturerade livsvärldsintervjun erbjuder svar på de frågor vi sökte besvara. Kvale (2014) beskriver hur den semistrukturerade livsvärldsintervjun syftar till att få ta del av beskrivningar av respondentens upplevda värld utifrån den tolkning av innebörden hos de beskrivna fenomenen som görs. Genom denna typ av intervju och med utgångspunkt i respondenternas tolkningar av innebörden hos NLP och dess påverkan på ledarskapet har vi erhållit detaljrika beskrivningar av det studerade fenomenet.

Det finns ytterligare skäl till att den kvalitativa forskningsintervjun används som datainsamlingsmetod i denna studie, även om andra metoder skulle kunnat ses som lämpliga. Exempelvis lyfter Ahrne och Svensson (2011) fram observationer som en lämplig datainsamlingsmetod för att närma sig den studerade aktörens perspektiv på den levda värld de befinner sig i. Att vi inte använder oss av observationer bygger på vår förståelse kring hur en stor del av NLP utgörs av individens enskilda tankeprocesser och förhållningssätt. Detta innebär att det inte är möjligt för oss att med hjälp av observationer fånga upplevelsen och fastställa hur NLP praktiseras.

Ytterligare ett möjligt metodverktyg för att erhålla respondenternas beskrivningar av innebörden hos NLP och dess påverkan på ledarskapet hade kunnat vara en enkät för att samla in kvantifierbara data. Att vi inte använder oss av denna metod beror på att den kvalitativa intervjun motiveras med stöd från flera aspekter. Ahrne och Svensson (2011) menar att den kvalitativa intervjun, till skillnad från de kvantitativa enkäterna som är bundna till ett standardiserat frågeformulär, erbjuder möjligheten för forskaren att nå en bredare bild med fler nyanser och dimensioner av det studerade fenomenet. Med ett fenomenologiskt förhållningssätt blir uppgiften för forskaren att återge respondenternas beskrivningar av upplevelsen så exakt som möjligt (Kvale 2014) och i detta hänseende blir också den kvantitativa enkäten mindre lämplig som metodverktyg då den inte medför möjlighet för oss att ställa uppföljningsfrågor i de fall vi inte förstår vad respondenterna menar.

3.2 Studiens urval

För att samla data kring upplevelser av hur NLP påverkat ledarskapet valde vi att intervjua personer som i ledande befattning använder eller har använt sig av NLP-metodiken i sitt ledarskap. Kriterierna för urvalet innebar att varje respondent skulle ha kunskap om NLP, använt sig av NLP-metodiken i sitt nuvarande eller tidigare ledarskap samt ha lett både med och utan NLP-metodiken. Det sista kriteriet fann vi relevant efter som vi ville att respondenterna skulle kunna reflektera över de eventuella skillnader de kommit att uppleva.

Efter att dessa kriterier fastställts var vårt mål att genomföra så många intervjuer som krävdes för att uppnå en teoretisk mättnad. Teoretisk mättnad uppnås när ingen ny eller relevant kunskap kring det studerade fenomenet är möjlig att erhålla, det vill säga när respondenterna börjar upprepa det som tidigare respondenter redan har talat om (Bryman 2002). Den teoretiska mättnaden upplevde vi nå vid det nionde intervjutillfället och efterföljande intervjuer användes för att bekräfta vår uppfattning.

Urvalet kom att ske med hjälp av ett så kallat snöbolls- eller kedjeurval (Bryman 2002), vilket innebar att vi till en början tog kontakt med ett fåtal personer som vi ansåg väsentliga för vår studie och sedan använde dessa för att komma i kontakt med ytterligare relevanta personer vilket resulterade i följande urval.

Bland de respondenter som deltog i studien finns båda könen representerade i form av fem män och sex kvinnor. Geografiskt är de ledare vi mött boende och verksamma i Skåne-regionen där de arbetar eller har arbetat i befattningar som exempelvis HR-chefer, avdelningschefer och företagsledare på nationella såväl som internationella företag. Företagens verksamhetsområden skapar ett brett register av branscher och åldersspridningen hos respondenterna sträcker sig över 30 år.

3.3 Datainsamlingens genomförande

Med hjälp av en person som Ahrne och Svensson (2011) benämner med begreppet dörröppnare kom vi i kontakt med flera verksamma ledare. En dörröppnare är inom sitt sociala nätverk ”tillräckligt accepterad av människor för att de ska lita på hans eller hennes omdöme när det gäller vilka människor man kan lita på” (Ahrne & Svensson 2011, s 95).

Dörröppnaren har i uppstarten av datainsamlingsprocessen spelat en nyckelroll eftersom denne kunnat skapa access till det fält vi önskat studera. Vi är medvetna om att dörröppnaren kan komma att rikta urvalet och att kritik kan riktas mot att materialet inte är tillräckligt allsidigt. Dock anses det inte inverka i negativ mening då ambitionen i detta fall är att studera ett specifikt fenomen (jämför Ahrne & Svensson 2011). Denna person förefaller även erhålla en hög status inom sitt sociala nätverk vilket setts som betydande. Dörröppnarens status tycks ha lett till att det inom nätverket och hos de personer vi träffat finns en stor tillit till denna person och den stora tillit som upplevs råda har möjliggjort att det förtroende dörröppnare känner för oss förmedlats vidare till de personer vi kommit i kontakt med. Då kvalitén på studien är beroende av kvalitén på de intervjuer som utgör studiens data och då intervjuernas kvalité beror på respondentens villighet att dela med sig av sin historia (Kvale 2014) har vi sett det som betydande att respondenten upplever förtroende för oss som forskare. Vi har därför i samband med intervjuerna också varit måna om att låta respondenten välja plats och tid för mötet så att denne skulle känna sig bekväm och väl till mods. Under intervjun har vi vidare sett det som betydelsefullt att visa uppskattning för att respondenten delat med sig av sina erfarenheter.

Via dörröppnaren förmedlades kontaktuppgifter till ett antal personer och över mail skickade ett missivbrev (*bilaga 1*) ut till dessa personer. Missivbrevet innehöll en kort presentation av oss och vår studie samt en förfrågan om personen var intresserad av att ställa upp på en intervju. Redan samma dag som missivbrevet skickades återkom sex av de tillfrågade och meddelade att det gärna ställde upp på en intervju. Då vi bokade tidpunkten för dessa intervjuer var vi noggranna med att se till att det mellan intervjuerna fanns utrymme för transkribering och reflektion vilket gjorde det möjligt att ändra i intervjuguiden, genomföra förbättringar och följa upp teman som fångat vårt intresse i tidigare intervjuer. Resterande fem respondenter fann vi med hjälp av ett snöbollsurval då vi kom i kontakt med dessa via de respondenter vi redan träffat. På samma sätt som tidigare fick vi tillgång till dessa personers kontaktuppgifter och vi kontaktade personerna med hänvisning till den person som förmedlat kontaktuppgifterna.

Intervjuerna med ledarna har skett ansikte mot ansikte och vid samtliga tillfällen har båda författarna till denna uppsats varit närvarande. Detta har varit till stor fördel för denna studie där en djupare dimension uppnåtts i samtalen med respondenterna då vi utifrån olika perspektiv sett på deras beskrivna erfarenheter. Djup sägs en person uppleva då den ser med båda ögonen, om den istället blundar med det ena ögat ter sig världen platt (O'Connor & Seymour 2008) Det är också vår övertygelse att detta flerdimensionella synsätt kommit att genomsyra hela vårt uppsatsarbete.

Intervjuerna var planerade att ta en timme men flertalet intervjuer översteg kraftigt denna tidsram eftersom respondenterna både var engagerade, pratsamma och visade stor entusiasm över att dela med sig av sina upplevelser. Innan intervjun satte igång var vi noga med att informera respondenten om dennes rättigheter och att personen i studien skulle komma att vara anonym. Vi delgav dem även vår förhoppning om att få spela in vårt samtal och att vi efter intervjun skulle komma att transkribera samtalet. Vi detta tillfälle var vi noggranna att påpeka att endast vi skulle komma att ha tillgång till det transkriberade materialet och att det endast skulle användas för denna studies syfte. Ingen av de tillfrågade hade någon invändning mot detta.

Under intervjuerna använde vi oss av en semistrukturerad intervjuguide (*bilaga 2*) vilket innebar att vi valde att utgå från en rad teman samt ett antal redan formulerade frågor. Dessa frågors form och ordningsföljd kom ofta under samtalen att förändras för att vi på bästa sätt skulle kunna följa upp respondenternas svar och kommentarer. Varje intervju inleddes med en

inledande fråga där vi bad personen att berätta hur denna kom i kontakt med NLP vilket ofta kom att leda till långa intressanta och uttömmande svar. Dessa svar följdes sedan upp, ofta i form av uppföljningsfrågor, sonderande frågor och specificerande frågor där vi exempelvis bad personen att fortsätta sin beskrivning, ge en mer detaljrik beskrivning av sin upplevelse eller bad denne att beskriva vilka effekter handlingen skapat.

Innan intervjun avslutades välkomnade vi respondenten att hör av sig om den i efterhand skulle komma på något som kunde vara av värde för studien. Likaså uttryckte vi vår förhoppning om att få återkomma om det skulle dyka upp ytterligare frågor eller funderingar, en förhoppning ingen av respondenterna hade någon invändning emot. Samtliga respondenter uttryckte intresse för att ta del av vårt färdiga arbete och då presentationen av vår studie färdigställdes skickade vi ett mail till respondenterna där vi tackade för deras bidrag samt att de tagit sig tid till att ställa upp på en intervju. För att öka studiens trovärdighet efterfrågade vi samtidigt feedback kring studien för att verifiera våra tolkningar.

3.4 Transkribering och bearbetning

Samtliga intervjuer spelades in och har därefter i sin helhet transkriberats vilket vi upplever skänkt oss en möjlighet att överblicka det insamlade materialet och underlätta för oss att finna relevanta mönster i de olika samtalen. De utskrivna intervjuerna har kommit att analyseras med hjälp av en så kallad ”tematisk analys”, vilket betyder att det insamlade materialet delas in i olika fack som utgörs av ett antal teman (Bryman 2002). Med hjälp av den tematiska analysen och det analysverktyg som Kvale (2014) benämner med begreppet meningskoncentrering (respondentens utsagor sammanfattas i kortare meningar som anger huvudinnebörden i det personen har sagt) har en struktur i det insamlade materialet trätt fram och därmed möjliggjort en kategorisering.

Denna kategorisering har skapats genom att de transkriberade intervjuerna lästs igenom vid flertalet tillfällen där de ofta förekommande nyckelorden identifierats och därmed skapat mönster. På detta sätt har empirin sorterats och ett antal kategorier vuxit fram. Materialet som samlats inom respektive kategori har sedan sammanfattats och tillsammans med citat som förklarar och belyser innehållet i kategorin har denna kommit att kopplas till redan befintliga teorier. Dessa kategorier har därmed skapats genom ett induktivt tillvägagångssätt då de teman som ur det insamlade materialet vuxit fram inte kommit att färgas av redan befintlig teori (jämför Bryman 2002, Patel & Davidson 2011). Analysen kan dock inte i sin helhet anses vara induktiv då sökandet efter relaterad teori till de utkristalliserade kategorierna bildar

en abduktiv process då vi har kommit att röra oss fram och tillbaka mellan empiri och teori där teorier studerats och förkastat.

I de fall då de studerade teorierna avfärdats har detta varit för att de inte överensstämde med innebörden av vår empiri eller då teorin anses vara allt för populärvetenskaplig. Bland annat har vi valt bort teorier kring emotionell intelligens då det bland forskare råder en splittrad uppfattning om dess effekter för ledare och organisationer (jämför Carmeli & Josman 2006, Chopra & Kanji 2010, Stein, Papadogiannis, Yip & Sitarenios 2009, Weinberger 2009).

Vidare har ledarskapsteorier som fokuserar på påverkansmetoder och gruppdynamik så som LMX och transformativt ledarskap förkastats då vi upplever att dessa teorier inte matchar vår empiri som fokuserar på ledaren och dennes inre processer samt de externa uttrycken av dessa (jämför Yukl 2012, Northouse 2013). Slutligen har denna process kommit att landa i teorier kring ledarens färdigheter i form av inter- och intrapersonella färdigheter samt teorier med fördjupning inom mellanmänniska processer, kommunikationsteori samt teorier kring självinsikt och självledarskap.

3.5 Subjektiv påverkan

I want to understand the world from your point of view. I want to know what you know in the way you know it. I want to understand the meaning of your experience, to walk in your shoes, to feel things as you feel them, to explain things as you explain them. Will you become my teacher and help me understand?

(Spradley 1979, s 34)

Citatet ovan beskriver väl det öppna fenomenologiska förhållningssätt som vi strävar efter ska genomsyra denna studie och i samband med intervjusituationerna och analysprocessen väcks därför fråga om subjektivitet och objektivitet. Utifrån ett fenomenologiskt förhållningssätt, har vi haft en strävan efter att återge respondenternas upplevelser och med hjälp av semistrukturerade livsvärldsintervjuer har vi sökt besvara denna studies frågeställning. Detta visar implicit att vi anser att insamlad intervjudata kan återspegla ledarens verklighet och Kvale (2014) framhäver hur forskarens inverkan på respondenten vid dessa tillfällen utgör en viktig fråga. Vidare menar Kvale (2014) att det i dessa fall är av yttersta vikt att forskaren lär sig vara öppen och flexibel, det vill säga att forskaren inte visar på motstånd mot att tillägna sig nya kunskaper och färdigheter.

För att på bästa sätt använda den tid vi hade till förfogande i samtalen med ledarna valde vi att redan på förhand ta del av flera litterära verk som gav oss en introduktion till NLP. På detta vis skapade vi oss kunskap om vad begreppet NLP innebar vilket gav oss en möjlighet att under intervjuerna erhålla detaljrika beskrivningar av ledarnas upplevelser då de, istället för att behöva ägna tid åt att förklara NLP-relaterade begrepp, kunde använda tiden till att återge uttömmande beskrivningar av sina upplevelser.

Samtidigt som kunskap och förförståelse kring NLP skänkt oss en enorm fördel har denna förförståelse lett till ett dilemma vi som forskare varit tvungna att hantera. Viss kritik är befogad att riktas mot detta arbete eftersom vår förförståelse riskerar att placera oss i en subjektiv roll då denna har kunnat bidra till en redan på förhand bildad uppfattning kring hur NLP påverkar ledarskapet. Vi har dock ingen praktisk erfarenhet av NLP vilket inneburit att risken för att vi skulle inta en subjektiv roll minskar. Intervjuerna har till största del kommit att präglats av öppna frågor för att inte riskera att påverka intervjupersonens svar och vi har ständigt strävat efter att inta en objektiv roll som forskare och vara mottagliga för de upplevelser respondenterna under intervjutillfällena beskriver.

3.6 Generaliserbarhet

NLP har sedan starten 1972 kommit att sprida sig och utvecklas inom flera olika spår så som exempelvis pedagogik, coaching och ledarskap (Tosey 2010). Fortsatt är utbildningarna inom de olika områdena många och innehållet i dessa utbildningar är inte enhetligt vilket bidrar till begränsningar för vår möjlighet att utifrån det empiriska materialet göra utlåtanden om en större ledarpopulations upplevelser av hur NLP kommit att påverka ledarskapet. Flera organisationer i Sverige erbjuder idag utbildningar inom NLP med olika typer av fokus, en del av dessa utbildare behandlar NLP med ett brett förhållningsätt vilket medför möjligheten att erbjuda denna typ av utbildning till personer inom flera olika spår medan andra utbildare har valt att fokusera på ett specifikt område som exempelvis NLP och ledarskap. Detta medför att innehållet i utbildningarna varierar vilket fortsatt kan leda till att kunskapen om NLP och dess olika delar inte är den samma hos alla de ledare som idag använder sig av NLP i sitt ledarskap. Som en konsekvens av detta kan ledarnas upplevelser komma att variera vilket skapar svårigheter för oss att dra generella slutsatser för en större grupp av ledare som leder med NLP då de ledare som vi har träffat varit knutna till en och samma utbildningsorganisation.

Svårigheter vad gäller generaliseringsanspråk är en vanligt förekommande utmaning som den kvalitativa forskningen måste hantera vilket bekräftas av Ahrne och Svensson (2011) som framhäver hur kritiker brukar lyfta fram bristande generaliserbarhet som en av den kvalitativa forskningens svagheter. För att nå en högre generaliserbarhet kring ledares upplevelser av hur NLP påverkar ledarskapet skulle fler intervjuer behövt genomföras med ledare som genomgått andra NLP utbildningar. Urvalsgruppen har dock en jämn fördelning vad avser könsrollerna, en åldersspridning på 30 år samt representerar ledare inom olika verksamhetsområden och branscher vilket skapar en möjlighet för oss att göra vissa om än försiktiga generaliseringsanspråk för en större ledarpopulation. Det bör dock tydliggöras att denna studie inriktar sig på en förståelse av NLP utifrån deltagarnas livsvärldar och inte på kvantitativ data. För att föra ett generaliseringsanspråk kring våra resultat har vi i större utsträckning valt att fokusera på vad som benämns analytisk generalisering. Detta innebär att forskaren med utgångspunkt och stöd från teori skapar ett logiskt påstående som argumenterar för forskarens generaliseringsanspråk (Kvale 2014).

3.7 Validitet och reliabilitet

Utöver studiens krav på att nå en viss nivå av generaliserbarhet bör denna även visa sig trovärdig för läsaren (Ahrne & Svensson 2011). Begreppet tillförlitlighet används av Bryman (2002) som ett samlingsbegrepp för validitets- och reliabilitetsbegreppet och behandlar övergripande frågor som kan komma att påverka resultatets trovärdighet. Vi har i avsnittet nedan valt att följa Brymans exempel och behandla frågor kring studiens validitet och reliabilitet med samlingsbegreppet tillförlitlighet eftersom Patel och Davidson (2011) påpekar hur validitets- och reliabilitetsbegreppen inom den kvalitativa forskningen är så sammanflätade att de båda begreppen istället för att behandlas som separata samlas under validitetsbegreppet som inom denna forskning får en vidare innebörd.

För att skapa tillförlitlighet för denna studies resultat har vi använt oss av så kallad respondentvalidering vilket inneburit att vi låtit våra intervjurespondenter ta del av resultatet. Ahrne och Svensson (2011) beskriver hur forskaren genom att återkoppla till fältet kan öka studiens trovärdighet genom att låta studiens respondenter ge feedback på studiens resultat och slutsatser genom att förklara hur denna feedback kan utgöra en bekräftelse på att forskarens resultat och slutsatser stämmer överens med respondenternas uppfattningar.

Tillförlitligheten hos respondenternas beskrivningar av sina upplevelser utgör i denna studie även en viktig fråga eftersom flera av de upplevelser som respondenterna lyfter fram

behandlar händelser som upplevts i det förflutna. Då minnesforskare visat hur personer vid återgivningstillfälle i varierande grad kan komma att konstruera nya versioner av det förflutna och minnesbilderna riskerar att återges som felaktiga (jämför Thompson & Madigan, 2005), har frågan om personens förmåga att minnas tidigare upplevda händelser för oss under studieprocessen ansetts vara en väsentlig fråga att hantera. Med hjälp av ett antal punkter som Thomsen och Brinkman (2009) rekommenderar att forskaren reflektera över har vi sökt sträva efter att påverka respondenternas förmåga att bättre minnas händelser i det förflutna för att höja denna studies nivå av tillförlitlighet. Exempelvis har vi i intervjusituationen gett respondenterna tid och utrymme till eftertanke samt uppmanat dem att ge fria och utförliga redogörelser för specifika minnen.

3.8 Källkritik

Vi är medvetna om att vi genom vårt ämnesval rör oss i ett fält av managementlitteratur och praktikerdiskurser. Vi har därför sökt finna etablerad teori men där detta inte varit möjligt har vi vänt oss till managementlitteraturen i vår strävan efter att vara empirin så trogen som möjligt. Patel och Davidsson (2011) framhäver vikten av att vara källkritisk och för att öka denna studies trovärdighet har de källor som i arbetet används genomgått en kritisk granskning där vi tagit hänsyn till författare, årtal, dokumentets syfte samt eventuell kritik som riktas mot de aktuella dokumenten. I de fall vi i litteraturen funnit relevanta teorier som bygger på sekundärkällors forskning har vi i största möjliga mån strävat efter att själva ta del av den ursprungliga forskningen för att undvika att dessa resultat tolkas genom flera forskare.

För att förekomma kritik som kan komma att riktas mot våra respondenters enhälliga och positiva inställning till NLP önskar vi tydliggöra att detta självklart är väntat. Denna studie undersöker upplevelsen av att leda med NLP och vi finner det osannolikt att någon som inte tilltalas av eller ser en funktion av metodiken använder sig av den.

3.9 Etiska överväganden

Under hela arbetsprocessen har vi arbetat efter vetenskapsrådets etiska principer och riktlinjer som gäller för svensk forskning inom humanistiska och samhällsvetenskapliga undersökningar. Denna studie utgår från fyra huvudkrav – informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet – som tillsammans avser verka som ett skydd mot att uppgiftslämnarna riskerar utsättas för skada, förödmjukelse eller kränkning samt allmänhetens insyn i intervjupersonens livsvärld (Vetenskapsrådet 2014).

Vi har i denna studie varit noggranna med att erbjuda respondenterna information om studien och dess syfte. För att säkerställa att ingen av respondenterna upplevde denna information som knapphändig välkomnade vi dem också att höra av sig om de önskade mer detaljerad information kring undersökningen. Detta tillvägagångssätt följer vetenskapsrådets principer kring informationskravet (Vetenskapsrådet 2014).

Fortsatt var vi även noga med att påpeka att respondenternas deltagande var frivilligt och Vetenskapsrådet redogör i samband med detta för hur samtyckeskravet ställer krav på att deltagare i en undersökning själva har rätt att bestämma över sin medverkan (Vetenskapsrådet 2014). Deltagande i studien har inte på något sätt varit påtvingat deltagarna utan de har på egen hand utan påtryckningar kunnat fatta dessa beslut.

Vidare följer vi Vetenskapsrådets konfidentialitetskrav då vi i denna studie har låtit respondenterna och företagen var anonyma samt avpersonifierat uppgifter i transkriberingen för att specifika uppgifter i uppgiftslämnarnas uttalanden inte skall kunna härledas till individen. Av samma anledning har vi också valt att inte benämna våra referenser med koder i vårt resultat, exempelvis *intervjuperson 1*, då nätverket av NLP-utövande ledare med denna utbildning gemensamt är relativt liten. Det insamlade materialet har enbart kommit att användas för den aktuella undersökningens syfte och endast vi har tagit del av det transkriberade materialet som efter avslutad undersökning förstörts. Detta anser vi stå i linje med Vetenskapsrådets etiska princip om nyttjandekrav som innebär att insamlad data från respondenternas utsagor endast får användas för forskningens ändamål (Vetenskapsrådet 2014).

4. Resultat och analys

Detta kapitel är uppdelat i två delar. Den första delen handlar om hur respondenterna definierar NLP, vilka modeller och verktyg de använder och hur de ser på NLP som metodik. Den andra delen handlar om hur de upplever sitt ledarskap med NLP i vardagen och vilka resultat de anser sig ha uppnått genom den utveckling av intra- och interpersonella färdigheter som NLP enligt ledarna genererar.

Denna studies elva respondenter är alla certifierade i NLP på practitioner eller master nivå. Alla utom tre har själva tagit initiativet till att gå utbildningarna och arbetsgivarna har bekostat dem alla. En ledare blev tillfrågad av företagets HR-avdelning om denne ville gå utbildningen, då de ville utvärdera NLP som ledarskapsutbildning. Detta resulterade i att denna ledare efter utbildningen såg till att två av sina dåvarande medarbetare, tillika respondenter i denna studie, också gick utbildningen. Alla respondenter har i huvudsak fått sin NLP-utbildning från samma utbildningsanordnare, vilket kan skapa en viss likriktning i resultatet.

4.1 Vad är NLP?

Att NLP är svårdefinierbart ligger i dess natur (jämför Wake 2010, O'Connor & McDermott 2001, Tosey 2010, Dilts et al. 1980), vilket även märks i respondenternas svårighet med att definiera vad NLP är. Just namnet och utmaningen i att förklara vad NLP är upplevs av många respondenter som en stor nackdel med konceptet. Alla respondenter är dock överens om att kärnan i NLP handlar om att förbättra ledarskapet och kommunikationen med hjälp av olika verktyg och modeller. Samtliga respondenter delar även uppfattningen att NLP är holistiskt och påverkar alla delar av livet inklusive den egna personligheten.

NLP är ledarskap. Men det handlar väldigt mycket om att utveckla dig själv och genom att göra det kan du utveckla andra på ett bättre sätt.

NLP handlar ju mer om individuell utveckling och hur du sen kan använda det i ditt ledarskap... Det språket du pratar med dig själv och med andra, det är ett sätt att förhålla sig till sig själv och sin omgivning, för att nå bättre resultat.

NLP som jag ser det är ju ett sätt att förhålla sig och det är ju någonting som inte jag stänger på eller av när jag går genom dörren på kontoret. Utan det är ju ett sätt att förhålla sig till sig själv och till andra genom livet.

Flera respondenter använder metaforer som verktygslåda och receptsamling i sin beskrivning av NLP. Detta kan tolkas som att NLP för respondenterna är något som skapar struktur och ordning för att på så sätt få kontroll. Samtidigt använder flertalet respondenter också

spirituella uttryck så som ”NLP är ett sätt att leva” och ”NLP går in i själen” samt talar om ”magin” med NLP och fokuserar på känslor och insikter. Sammanfattningsvis lyser här NLPs tvärvetenskapliga bakgrund igenom, med influenser från så väl cybernetik (studiet av kommunikation och kontroll) som psykologi (Tosey, 2010, Wake 2010). Denna mångfacetterade natur speglas också i denne respondents beskrivning av NLP.

...för att bli en mer autentiskt ledare, att förstå dig själv och utifrån det också kunna leda andra på ett mer effektivt sätt. Att få ett antal verktyg för det, hur du pratar, hur du kan programmera in dig själv i ett antal beteenden som är mer effektiva än de du har och bli närmare dina känslor eftersom det är känslor som styr oss människor mycket mer än vad vi kanske tror. Det är ju en paketering av ett antal olika modeller som... Jag har fortfarande svårt att sätta någon väldigt tydlig etikett på det men att det har med språk, ditt eget språk mot dig själv och mot andra, den är ju viktig så klart, att du lär dig hur viktigt det är att prata med dig själv på ett visst sätt och hur du då pratar med andra, att orden är viktiga.

Alla våra respondenter är övertygade av NLPs funktion, då de själva använder metodiken och upplever effekterna som positiva. Detta är självklart väntat då vi medvetet valt ut respondenter som använder NLP och det är osannolikt att någon som inte anser sig ha nytta av metodiken ändå praktiserar den. Intressant är att respondenterna, trots att de anammat NLP som förhållningssätt till viss del använder sig av olika verktyg och modeller. Det är tydligt att personens bakgrund, personlighet och aktuell ledarroll påverkar vad man har för behov och därmed vilka delar av NLP metodiken som man i sin vardag praktiserar.

Sen tar man ju till sig det som passar bäst i ens yrkesroll. Hade jag kanske jobbat som produktionsmänniska hade jag kanske tagit till andra saker för att det finns ju mer specifika situationer. Men jag har tagit till mig det som appellerar på mig.

...man köper ju inte allt. Vissa saker tror jag inte på rent ut sagt och man, man får hitta det som man tycker att man kan anamma i sitt liv och i sitt ledarskap man kanske inte kan köpa allt men så är det ju med allting.

Enligt citaten ovan uttrycker respondenterna också hur de ser det som möjligt att plocka ut enskilda delar av NLP och använda dessa. Respondenternas åsikter på denna punkt är dock inte helt överensstämmande med varandra och de är heller inte överens med sig själva. Vår sammanlagda uppfattning av respondenternas syn på NLP är ändå att man kan använda sig av vissa verktyg utan att ha kunskap om själva metodiken, samtidigt som andra verktyg kräver att man har med sig hela NLPs förhållningssätt som bas. Generellt anser respondenterna att bättre effekt uppnås av verktygen med metodiken som grund.

Akademisk forskning om NLP är begränsad och dess effekter är omdiskuterade och inte vetenskapligt bekräftade (jämför Wake 2010, Tosey 2010). Exempelvis framkommer det i Witkowskis (2012) metastudie om NLP-forskningen att bara 10 % av de genomförda studierna bekräftar effekten hos enskilda NLP-verktyg. Denna brist på teoretiska belägg upplevs dock inte av respondenterna som ett problem.

Och jag kan köpa att det inte är vetenskapligt, det är möjligt att det är så, men jag tycker att man får gå tillbaka på fungerar det eller inte. Och eftersom jag upplever att jag har så stor nytta av det själv så är det ganska orelevant för mig för jag tycker att man får se till resultatet.

Flera av respondenterna har studerat psykologi eller beteendevetenskap och menar att NLP gör deras tidigare teoretiska kunskaper praktiska och användbara, då dessa tidigare kunskaper var användbara just som teori och inget de kunde använda i vardagen.

Jag tycker att NLP är så otroligt praktisk för mig. Jag har ju läst psykologi det är ju min bas och jag kan ju dra jättemånga paralleller till psykologiska begrepp som man kan liksom flytta över NLPns begrepp i, vilket gör att när jag förstod det så blir det ju mindre flum flum också. För då ser man ju att det finns faktiskt en bas, man har bara valt sitt eget språk.

Detta citat är också intressant utifrån Wakes (2011a) resonemang om att NLP-jargongen bör översättas för att passa in i näringslivet och därmed inte uppfattas som ”flum” eller ”mambo jambo”, som två av våra respondenter berättar att de kallade metodiken innan de förstod vad NLP var och hur den kunde bidra till deras personliga utveckling.

Alla respondenter rekommenderar NLP till andra ledare. De flesta svarar till och med ”absolut” och ”definitivt” med eftertryck på frågan. Många har också skickat medarbetare på NLP-utbildningar eller uttrycker en önskan om att göra så när det finns utrymme i budgeten. Detta i sig är egentligen inte förvånande då studiens urval bara innefattar ledare som valt att leda med NLP och det i empirin visat sig att alla finner metodiken användbar och effektiv. När vi undrar vilka ledarroller som respondenterna anser att NLP är användbart för, får vi långa utvecklande svar där samtliga kommer fram till svaret ”alla”. Ingen menar att NLP passar för en typ eller en roll av ledarskap mer än för någon annan utan snarare menar de att det är vissa personligheter som kan ha svårare att ta till sig NLP och därmed blir NLP inte lika effektivt för dessa personer. Här pratar alla om betydelsen av nyfikenhet och öppenhet.

... man måste ändå vara nyfiken på någonting annat. Det går inte att vara alltför inrutad i att jag är VD och stel och ... alltså lite så MBA aktigt, det är det enda för mig för att det är lite finare. Man måste nog vara ganska öppen och vilja någonting annat, vara liksom beredd på att göra en resa

själv, vara beredd på att vilja utforska och fundera på mjukare värden, tror jag faktiskt... Men ingen typ av ledare direkt, det är nog mer en personlighet.

Alla respondenter uttrycker spontant att NLP inte bara är en ledarskapsmetodik utan ett förhållningssätt som passar en rad olika yrkesroller, exempelvis nämns pedagoger och säljare. Även i privatlivet och i den personliga utvecklingen utlovar de stor nytta av NLP.

4.1.1 NLPs grundantaganden

Grundantagandena syftar till att underlätta interaktion och kommunikation (Wake 2010), vilket alla våra respondenter också upplever att de gör. McDermott och O'Connors (1998) resonemang om att grundantagandena gör skillnad bara man handlar som om de var sanna bekräftas även det av respondenterna. Respondenterna menar att grundantagandena fått dem att reflektera och förändra sina förhållningssätt och därmed också sin kommunikation och sitt beteende. De grundantaganden som flest respondenter spontant lyfter fram som betydelsefulla för dem är *det finns inga misslyckanden bara feedback* (10 stycken) och *kartan är inte verkligheten* (9 stycken). Totalt nämner våra respondenter 11 grundantaganden men 6 av dessa nämns bara av 3 eller färre respondenter vilket kan tolkas som en bekräftelse på vårt tidigare resonemang kring hur olika personligheter, ledarroller och situationer i livet, samt tidigare erfarenhet avgör vad man tar till sig. Respondenterna vittnar om att en del av grundantagandena och även några modeller, har integrerats i företagens internutbildningar och i ett fall i företagsvärderingarna, dock utan att begreppet NLP nämns, vilket stämmer väl med Toseys (2010) bild av att NLP ofta återfinns implicit i dessa sammanhang.

4.1.2 NLPs centrala modeller

Totalt beskriver våra respondenter 29 modeller som de använder i sin vardag. De mest använda modellerna är enligt våra respondenter *rapport* (11 stycken), *NÖHR-modellen* (10 stycken), *tillstånd* (10 stycken), *miltonmodellen* (10 stycken) *perceptuella positioner* (8 stycken) samt *metamodellen* (8 stycken). Av de modeller som nämns tas fjorton upp av tre eller färre respondenter vilket gör att även detta följer vårt resonemang om individuellt tillämpande av NLP där man anpassar NLP efter de egna behoven.

4.2 Att leda med NLP i vardagen

När vi frågar respondenterna om hur de praktiskt använder NLP i sitt ledarskap får vi ta del av målande beskrivningar av alla delar i en ledares vardag. Dessa delar har kategoriserats utifrån de områden där flest ledare nämner att de fått effekt och här är det tydligt att de intervjuade ledarna upplever att NLP har utvecklat dem. Metodiken upplevs i varierad grad ha förändrat

deras förhållningssätt, övertygelser och deras sätt att tänka, vilket skapat effekter både inom dem själva och i relation till andra. Här lägger flera respondenter vikt vid tankemässiga och beteendemässiga förändringar samt de förbättrade resultat som NLP upplevs ha bidragit till.

... att jag får, jag hittar svar på mina frågor lättare, att jag blir bättre på att gräva djupare, att skapa större och djupare förståelse för medmänniskor runt omkring ... Det är nästan som att höja EQ kan man också säga. Att vara bättre på att läsa människor och att läsa situationer, att förstå.

Om du vill så kommer du kunna nå andra resultat än vad du har nått i dag, skulle jag vilja lova. Du kommer lära dig om dels hur, mycket om dig själv hur du själv fungerar, du kommer lära dig hur andra människor fungerar och få verktyg att hantera utvecklingsprocesser, personlig utveckling, hur du får andra att tycka som du vill, hur du får andra att faktiskt hålla med dig genom att ändra små delar i din kommunikation. Genom att byta ut något ord här och var och ställa någon fråga istället för att ge ett påstående så får man en helt annan respons av omgivningen. Man kommer lära sig, du kommer lära dig mer om timing, hur din kommunikation påverkar andra, hur du uppfattas av andra och på så sätt genom timing så kan du också få mer utav din kommunikation.

Utifrån respondenternas beskrivningar kring vilka delar man utvecklar med NLP ser vi att de omfattar såväl intra- som interpersonella färdigheter och tillsammans upplevs dessa av respondenterna skapa positiva effekter i flertalet situationer.

4.2.1 Att leda sig själv med NLP

Ledarskap kan beskrivas som en kombination av ledandet av andra och ledandet av sig själv (Sandahl, Falkenström & von Knorring 2010). Respondenterna i denna studie pratar återkommande om ledandet av sig själv och den utveckling som NLP bidragit till och de använder då termerna *personlig utveckling*, *självledarskap*, *självinsikt*, *självkänsla* och *den inre dialogen*.

Personlig utveckling

Alla respondenter menar att NLP bidragit till deras *personliga utveckling* då de genom reflektion skapat en större medvetenhet om sina egna tankar, den inre dialogen och det egna beteendet.

NLP det är inte en teori bara, utan det är ju faktiskt en utveckling av mig själv. Alltså en inre resa som gör att jag kan möta omvärlden på ett annat sätt. På ett öppnare sätt.

... ger mig en stor skillnad i personlig utveckling att jag vågar tro på mig själv, jag vågar tro att jag kan hantera det här samtalet med dig, jag vågar liksom titta förbi mållinjen och se resultatet istället och vågar göra ett extra hopp.

... mycket om det personliga ledarskapet inåt och fortsätta lära känna sig själv och utifrån det vidareutvecklas som ledare.

Alla respondenter upplever sig ha utvecklat vad som betecknas som intrapersonella färdigheter vilka anses betydelsefulla för ett framgångsrikt ledarskap (jämför Dimbleby & Burton 1997, Northouse 2013, Yukl 2012, Riggio & Reichard 2008). När vi frågar respondenterna om det finns några specifika skillnader i hur de upplever sig själva nu jämfört med tidigare svarar flera av våra respondenter att NLP har gjort dem lugnare, tryggare och säkrare.

Jag har verkligen jobbat i riktigt tuffa situationer ... och jag betraktar mig som en trygg person men det har ändå gett mig ytterligare trygghet och mod. Att ta stegen att ta tag i fler saker utan att känna motstånd eller rädsla eller att jag känner mig liksom trygg med de redskapen jag har fått med mig. Och det har plussat på väldigt det måste jag säga, sen är det klart att jag också kan hamna i obekväma situationer men jag känner inte samma obehagskänslor om jag kanske gjorde innan och då var jag ändå luttrad.

...ett lugn, liksom dels att saker och ting ofta inte är vad man tror att de är, eller liksom det finns alltid möjlighet att hantera det. Men också ett lugn i att liksom känna sig trygg i att man har verktyg och processer som faktiskt funkar. Så ett lugn och en trygghet i ledarskapet.

... oroar mig inte lika mycket det som oroade mig tidigare, jag står på mig mer i diskussioner, ser till att komma fram med det jag vet att jag behöver komma fram med på ett annat sätt.

Jag känner ju, känner mig säkrare. Jag kan förstå hur en annan person reagerar på ett visst sätt till mig så kan jag förstå bättre, försöka hitta den positiva intentionen fast det är svårt ibland. Det finns en orsak till att varför personen är arg eller, tidigare så kanske jag tog till mig det, alltså mår dåligt själv, tog det personligt, om det var någon som blev förbannad. Tog mailen som jag fick personligt, nu är det mer att det handlar inte om det utan det är säkert processen det är fel på här på arbetet, det är ju inte min person min personlighet som de är åt, vilket har gjort att jag har fått en bättre självkänsla och självförtroende absolut. I presentationer också definitivt.

Respondenten hänvisar här till grundantagandet *alla beteenden har en positiv intention* för att kunna distansera sig, byta perspektiv och därmed inte ta åt sig av situationen utan behålla sitt lugn. Här ser vi att NLP är en resurs för att ta fram personernas kvaliteter i form av lugn, trygghet och säkerhet. Dessa kvaliteter skapas alltså inte av NLP utan NLP är *ett redskap* för att utveckla färdigheter som respondenterna redan besitter. Några respondenter lyfter även fram att de känner en större glädje och är mer positiva.

Jag är absolut mer välmående och mycket gladare som person, definitivt utan tvekan. Alltså jag skrattar mycket mycket mer. Därför att det blir inte så alltså det behöver inte bli så tungt för vi stöter ju alla på problem det gör vi ju hela tiden i princip varje dag är det ju några motgångar som kommer på något håll i livet liksom. Men att de nu bara kan swisha förbi och man kan säga att där kom en motgång liksom. Oj där kom en till. Istället för att åh en motgång nej men gud åh inte nu igen stackars jag, jag ska bara råka ut för detta jag har sådan otur.

Här upplever respondenten att den i större utsträckning bibehåller en positiv inställning trots motgångar och hinder. Denna utvecklade förmåga tyder på att respondenten med hjälp av NLP utvecklat sitt självledarskap (jämför Riggio & Reichard 2008, Yukl 2012).

Självledarskap

Självledarskap, vilket innefattar en uppsättning strategier som används för att påverka det egna beteendet (Yukl 2012), behandlas både implicit och explicit i intervjuerna och beskrivs som en betydande del av NLPs effekt på den egna personen och det yrkesmässiga ledarskapet.

Ett självledarskap på något vis, och det är nog ändå, för mig har det nog varit en av de allra starkaste bitarna

Som chef så finns du ju där för så många människor och de kan inte smita undan från dig. Och att då kunna hantera sig själv i den situationen tycker jag är ett fantastiskt bra redskap. Okej nu fick jag feedback vad kan jag lära mig av det? Ja men det är de och de grejerna de ska jag lyssna på och ta till mig. Men jag ser det inte som att det är jag som är misslyckad, jag är ju ingen misslyckad chef bara för att jag fick feedback. Och det har jag helt klart lärt mig genom NLP. Nu blir jag låg för nu kändes det som ett misslyckande för det kan det ju fortfarande göra ibland i magen på en. Jaha hur hanterar jag detta då liksom för jag kan inte komma till jobbet och gå och tro att vi aldrig kommer att lyckas på hela avdelningen för hur ska någon annan gå och tro att vi ska lyckas om inte jag tror på det. Att jag kan liksom lyfta mig själv jag behöver inte ha någon som står bredvid mig och lyfter mig utan jag kan lyfta mig själv.

Denna förmåga, att styra sina känslor och impulser, kan inverka på en ledares effektivitet i form av ökad förmåga att hantera stress, vara känslomässigt stabil samt klara av att bibehålla en positiv inställning till arbetet trots motgångar och hinder (Riggio & Reichard 2008, Yukl 2012). Vissa respondenter använder synonymen självkontroll istället för självledarskap då de talar om sin egen förmåga att påverka sitt beteende.

... och det kan jag styra själv om jag blir medveten. Hur jag säger, hur jag agerar. Det är det NLP handlar mycket om, att ha självkontroll och sätta sig själv i driver seat.

Självledarskap behandlar förmågan att styra sina känslor för att i motsats till en impulsiv reaktion, som kan generera negativa effekter, lyckas inta ett beteende som bättre lämpar sig i den aktuella situationen (jämför Yukl 2012). Respondenterna beskriver hur de med hjälp av olika NLP-verktyg utövar självledarskap genom att påverka sitt beteende och skapa önskvärda *tillstånd*. Inom NLP anses man kunna välja sitt tillstånd och man arbetar mycket med att ändra detta för att matcha syftet och det önskade resultatet. (Tosey 2010) En respondent redogör exempelvis för hur den i samband med ett samtal med en upprörd kund eller kollega

använder *submodaler* för att hantera sin upplevelse av en annan persons beteende och på så sätt ta kontrollen över sin reaktion. Inom NLP menar man att man kan välja submodaler och därmed ändra innebörden som man ger sina upplevelser (McDermott & O'Connor 1998).

... då gör jag ner dem till en liten Nils Karlsson Pyssling, det är mitt sätt att göra det va, och jag har dem i min TV som jag skruvar på och så trycker jag till och sen kan jag ju hantera det sen, att du är ju inte så stor, du kan skrika där det gör inte så mycket.

I andra exempel berättar respondenter hur de använder tillstånd för att påverka sin känsla inombords och belyser vikten av att kunna styra sitt tillstånd. Att ändra *tillståndet* påverkar också *fysiologin* och *beteendet*. (Wake 2010)

Ja, man ändrar tillstånd och så plockar du fram de tillfällena där du liksom verkligen har lyckats där du känt att du lyckats. Nästan mentalt flyttar dig till de tillstånden och, och då får du den känslan i kroppen ... Det gör stor skillnad, enormt stor skillnad.

Detta kan jämföras med en strategi inom självledarskap där man väljer att koncentrera sig på positiva och optimistiska tankar istället för att fastna i problem (Manz 1992 se Yukl 2012).

Självisikt

De elva ledarna i denna studie återkommer flertalet gånger till att NLP på olika sätt bidragit till en ökad självinsikt. Självinsikt omfattar insikten om den egna personens egenskaper, starka och svaga sidor, kunskaper och färdigheter samt vetskapen om hur den egna personens beteende påverkar omgivningen (Dimbleby & Burton 1997).

Man får ju en väldig självinsikt tycker jag och man får en insikt i det här att allting, all styrka och all kraft finns här inne på något sätt i mig det blev väldigt, väldigt tydligt för mig så jag hittade. Jag har kämpat hela mitt liv med självkänsla och så som jag tror att många gör, och där kände jag att jag fick fatt i något som jag verkligen kunde använda.

Min självkänsla är mycket, mycket bättre nu, det är nog det största, just det här medvetandet om att jag har allting. Jag har alla resurser jag behöver, den är så otroligt kraftfull. Det är nog den viktigaste insikten ... Om jag vill bli riktigt bra på någonting så handlar det bara om, jag kan bli egentligen, göra vad jag vill. Det handlar bara om hur mycket fokus vill jag lägga på det.

Respondenterna vittnar här om en syn på NLP som ett redskap för att plocka fram *styrkan* och *kraften* som man redan har inom sig, man får alltså inte kraft av NLP utan, som ett av grundantagandena uttrycker det, *du har redan alla resurser du behöver* (Wake, 2010).

... man har ju en massa i sig som man inte riktigt är medveten om men genom att jobba med de här mer formaliserade modellerna så poppar det upp saker så när man hör sig själv tänka tanken så känner man igen den men man har inte satt ord på den kanske tidigare så det är ju verkligen en sån medvetandegöra saker de här resurserna som man har i sig som man kanske inte har satt ord på tidigare bara genom att sätta ord på dem så blir de ju en resurs som man kan välja att använda eller liksom och relatera till i alla fall. Så definitivt en fördel med NLP-övningar att hitta resurser i sig själv så att säga.

Detta kan ställas i relation med Luft och Inghams (1955) resonemang om självinsikt utifrån Joharifönstret (*figur 2, s 17*). De menar att man kan erhålla information om delar inom det privata jaget som hittills varit okända genom att vara lyhörd (Luft & Ingham 1955). En respondent uttrycker det så här:

Du behöver ju veta vem du är och du behöver få mer insikt i hur ditt beteende påverkar andra.

För att få en större självinsikt behöver man också vara mottaglig för feedback (Luft & Ingham 1955). Vikten av lyhördhet för andra personers verbala och ickeverbala feedback framhävs också inom NLP som en viktig grundsten för flera av dess centrala modeller (Wake 2010). Att få feedback från andra innebär att man får reda på hur någon reagerar och vilken effekt man haft på dennes tankar och känslor. I samspelet med andra människor får man alltid en kontinuerlig feedback, genom verbala och ickeverbala uttryck. (Nilsson & Waldermarsson 2007).

Jag tycker själv att jag har alltid varit ganska öppen för feedback men nu känner jag, nu är den inte överhuvudtaget inte hotfull. Nu ser jag den bara som tack! Innan så kunde jag ibland, eller oftare, känna liksom aj det gjorde ont. Men det har jag inte gjort någon gång nu.

Flera respondenter menar att NLPs förhållningssätt, speciellt grundantagandet *det finns inga misslyckanden bara feedback*, har gjort det lättare för dem att ta emot och ta till sig feedback. Då ökad självkänsla gör det lättare att ta emot kritik (Dimpleby & Burton 1997), kan detta också tolkas som att respondenterna höjt sin självkänsla.

Självkänsla

Självkänsla som begrepp förekommer ofta i intervjuerna och att känna sig själv beskrivs av våra respondenter som en viktig färdighet hos en duktig ledare. Självkänsla är ett begrepp som definierar hur man värdesätter sig själv och påverkar hur man uppfattar sig själva och andra vilket inverkar på kommunikationen. (Nilsson & Waldemarson, 2007)

Självkänsla och självförtroende har ökat med NLP definitivt, för man jobbar mycket med sig själv.

Här framkommer att respondenten ser sig ha något, *sig själv*, som man kan jobba med och att resultatet av att jobba med sig själv ger utvecklad självkänsla. Självkänsla är alltså inte något som respondenten upplever sig *få* med hjälp av NLP, utan NLP är ett sätt att själv *arbeta fram* sin egen utveckling.

Den inre dialogen

Hur man pratar med sig själv är beroende av hur stark självkänsla man har (jämför Lindwall 2011). I alla intervjuer framgår det att NLP har påverkat *den inre dialogen* och många använder ordagrant detta uttryck när de berättar om de varierande verktyg de använder i samtalet med sig själva. Då många respondenter också uttrycker att NLP på olika sätt påverkat deras övertygelser och värderingar kan vi här se en koppling till resonemanget om hur den interna representationen av omvärlden filtreras genom övertygelser och värderingar där en förändring i dessa förändrar den interna representationen vilket också påverkar den inre dialogen (jämför Wake 2010).

Den inre dialogen är påverkad av det och framför allt så har jag blivit mycket mer medveten om min inre dialog än tidigare.

Jag pratar ibland med en helt annan röst ... det är ju ganska effektivt när man liksom, till exempel om man har en hård röst som brukar säga till en lite lutherskt att man måste göra på ett visst sätt. Att leka med de röstlägena och tonlägena inne i huvudet, det är banala fantastiska grejer. Så jag har tagit till mig och tycker det har hjälpt mig i mitt sätt att prata med mig själv, min inre röst.

Här lyfter respondenten fram att NLP, mer specifikt kunskapen om *submodaler*, förändrat hur den väljer att prata med sig själv. En annan respondent lyfter fram hur den inre dialogen förändrats genom att den ställer andra frågor till sig själv.

Också man tänker utifrån mig själv och hur jag jobbar med mig själv så ... det är ju egentligen utifrån hon, Virginia Satirs modell ... metamodellen heter den, att man alltid ställer de här frågorna till sig själv. Okej, i förhållande till vad? Asså, vem har sagt det?

Metamodellens frågor är konstruerade för att konkretisera och tydliggöra (McDermott & O'Connor 1998) och här använder respondenterna dem till självcoachning. Respondenten fortsätter med två exempel där det förtydligas hur NLP påverkat den inre dialogen. Det ena exemplet utspelar sig när respondenten kör bil och en annan bil tutar bakom.

... så utgår jag från att de tutar på mig och jag får en känsla, jag känner i kroppen hur jag liksom fan nu har jag gjort något fel och det har jag börjat liksom mer vrida om helt naturligt sen jag började jobba med NLPn ... det gör jag lite automatiskt idag när jag jobbar med mig själv, bara

min egen inre dialog egentligen så det tror jag att jag kan säga direkt att det, det gjorde jag inte för två år sen.

Här framkommer det att respondenten även arbetar med *omramningar*. Med omramningar menar man inom NLP den process där man ändrar uppfattning om en situation och på det sättet ändrar dess betydelse (Wake 2011b). Detta kan jämföras med begreppet social varseblivning som menar att exempelvis självkänslan styr hur vi tolkar människors avsikter (Nilsson & Waldermarson 2007). Utifrån detta resonemang kan konstateras att respondenten idag tolkar situationen på ett annat sätt jämfört med tidigare och att detta kan tyda på en stärkt självkänsla.

Det andra exemplet utspelar sig på arbetsplatsen:

Eller om man sitter i en budgetgenomgång och jag känner att jag inte fattar allt ... där kan det också vara så att jag bara känner å gud, å gud å gud det här kan inte jag, alla andra kan det och å bara stop. (visslar) Vem har sagt det? Varför skulle inte du kunna det här? Det är inte så svårt ... Asså och så kommer de frågorna mer automatiskt för mig så det har jag.

Här berättar respondenten att den nu aktivt väljer att prata med sig själv på ett mer positivt sätt vilket kan tolkas som att självkänslan nu är starkare då självkänslan utgör ett filter genom vilket omvärlden tolkas (Nilsson och Waldermarsson 2007).

Den upplevda förändringen i den inre dialogen anser flera respondenter även ger effekt i den interpersonella interaktionen vilket kan kopplas till resonemanget om att det i praktiken är svårt att skilja de inre processerna från de mellanmänskliga då dessa processer ständigt påverkar varandra (jämför Bass 1990, Dimpleby & Burton 1997, Yukl 2012).

... jag är bättre på att vara konkret, för mig själv och sen tänka igenom själv. Kanske se framför mig hur den reagerar och varför, för att kartorna är olika... så känner jag att det blir bättre respons.

hur man kommunicerar med sig själv ... hur man förstår varandras världar och hur man ser på sig själv... för att förstå dig själv och andra bättre. Det är ju egentligen det ledarskapet handlar om känner jag väldigt mycket, att kunna förstå sig själv och andra.

Sammanfattningsvis kan sägas att NLP upplevs av ledarna utveckla sådana färdigheter som stämmer väl in på definitionen av intrapersonella färdigheter i form av självkänsla, självinsikt och självledarskap. Vidare upplever ledarna att dessa utvecklade färdigheter bidrar till ett effektivare och bättre ledarskap.

4.2.2 Möten

Möten är troligtvis den mest förekommande arbetsuppgiften för dagens ledare och något som alla respondenter tar upp. Många respondenter vittnar om att NLP bidragit till en bättre struktur i deras möten. En respondent ger exempel på hur denne idag har en ökad tydlighet med vad den vill uppnå i sina möten genom att sätta resultatmål för alla möten, även de mindre mötena. Detta innebär att respondenten alltid tänker igenom vad den verkligen vill ha ut av mötet i form av önskat resultat. Detta rimmar väl med NLPs uttalade resultatfokus vilket innebär att man fokuserar på vad man vill uppnå och inte på problemen (Tosey 2010, McDermott & O'Connor 1998). Sammanfattningsvis upplever många respondenter att de med NLP uppnår bättre resultat med sina möten exempelvis genom att använda *NÖHR-modellen* som handlar om att nå resultat genom att identifiera sitt nuläge (N) och sitt önskade resultat (Ö) samt identifiera vilka hinder (H) och resurser (R) man har (jämför Dilts & DeLozier 2000, Wake 2011b, Enhager 2014, Röhlander 2013).

... i strategiarbetet igen då har jag ju använt det ... jag ritar upp NÖHR linjen ... med min ledning där vi jobbar mycket med att visualisera det vi vill och visualisera liksom framtiden ... så får man en sammansvetsning och man förstår varandra mycket bättre eftersom man får mycket bättre samma karta när man diskuterar och ritar upp saker ... ritar upp det önskade resultatet och hinder och resurser, så och veta nuläget. Inte glömma det. Utan rita upp det också, vad är vi bra på? Komma ihåg att visa upp vad vi har gjort för bra saker.

En annan respondent berättar att den i ett liknande möte använt NLP-verktyg för att öka kreativiteten vilket skapade ”fantastiskt mycket idéer” och menar att ”det blev ett superbra resultat” och jämför med förra årets affärsplanering där det ”kom i princip inga liksom nya tankar, utan man körde bara i gamla fotspår”. Ytterligare en respondent beskriver att NLP bidragit till ett förändrat beteende vilket medfört att personen nu på ett effektivt sätt når sina önskade resultat.

Igår hade jag ett möte med några andra chefer ... och där var, där kan jag säga att där var ju en sådan typisk grej där jag hade nytta av NLP för att då var det såhär att vi har ju alla vår egen agenda ... om utifrån då mitt eget att det här vill jag väldigt gärna, så då att genom att lyssna på dom andra och säga att om vi tar det här så skulle vi kunna ta det från dig och det här från dig så blir det så fick alla vara med och jag fick med det jag ville men ändå så att alla kände sig nöjda. Och där tror jag innan att jag hade nog kanske liksom bara: Nej, jag ska ha med det här, det är jätligt viktigt för oss och bla bla bla.

Respondenten anser sig härmed agera annorlunda med NLP än vad den gjort tidigare. Det nya beteendet visar på en utvecklad ödmjukhet, lyhördhet och framför allt ett effektivare

lyssnande. Det effektiva lyssnandet handlar om att lyssna till det osagda, så väl som det sagda, för att få en förståelse för hur andra tänker och menar (Nilsson & Waldemarson 2007). Då kommunikationens effektivitet är mer beroende av att vi lyssnar och tar emot budskap korrekt än hur vi sänder ut dessa (Nilsson & Waldemarson 2007), kan detta ändrade beteende tolkas som att respondenten utvecklat en effektivare kommunikation. En respondent berättar hur den tar det effektiva lyssnandet ett steg längre.

När man sitter i en grupp, jag har kanske förhandlingar då har jag jättemycket nytta. För när du har en grupp så är det inte alltid den som pratar som är den som bestämmer. Så sitter man och känner in vem är det som bestämmer och då hittar jag ofta att ah det är den och då kan jag gå i rapport med den och då kan jag få kontakt där.

Respondenten ger här exempel på en praktisk användning av *rapport* för att skapa ickeverbalt kontakt, vilket innebär att genom exempelvis kroppsspråk, hållning och andning skapa förtroendet med en annan person (Wake 2011b). Vilket även kan kopplas till begreppet empati som handlar om att läsa och avkoda andra individers emotionella och ickeverbala meddelanden och därmed skapa en förståelse för vilka attityder och motiv som ligger bakom en annans uppvisade beteende (Bass 1990, Holm 2001, Yukl 2012). Vidare kan detta förstås utifrån Nilssons och Waldemarssons (2007) resonemang där de menar att ickeverbalt kommunikation kan ge uttryck för samhörighet.

Det finns många exempel på hur respondenterna jobbar med att höja tillståndet innan ett möte. För att få ett effektivare möte och mer energi hos medarbetarna gör de ofta något roligt innan man börjar. Exempelvis försöker de uppnå *resursstarka tillstånd* genom musik eller roliga upptåg, anpassade efter mötets karaktär och kontext. I ett resursstarkt tillstånd har man balanserad hållning, rörelsefrihet, regelbunden andning och en positiv känsla av kapacitet (Tosey 2010). Respondenterna jobbar också med att försätta sig själv i lämpligt tillstånd innan ett möte exempelvis genom att använda *ankare*. Med ankaret kan ledaren försätta sig i ett önskat tillstånd genom en förutbestämd stimuli, exempelvis en speciell gest (Wake 2010). För vissa respondenter handlar det önskade tillståndet om ökad energi och för andra om en inre säkerhet.

Många respondenter vittnar om att de i praktiken integrerar olika NLP-verktyg, förhållningsätt och insikter i vardagssituationer som exempelvis möten. Här beskriver en respondent denna integrering i form av en kombination av verktyg, *NÖHR-modellen*, *kommunikationsmodellen*, *tillstånd* samt *språkmodellernas frågor*.

Ja och i mötet med andra, sitter mycket med både medarbetare och chefer som har lite dilemman och vill komma vidare eller någonting liksom var är du idag och vad vill du till och vad har du för resurser och, det är en väldigt kraftfull modell. Och sen är det ju kommunikationsmodellen som jag tycker är jätte kraftfull när man förstår att vi liksom att vi hör en sak och sen har vi olika filter så vi kan, som kan sälla bort lite, generalisera lite, omtolka lite ah beroende på både vad vi har naturligt och vilken situation vi är i som ger lite anspänning för dig men inte för mig eller för mig men inte för dig. Ja men då sluter vi oss lite och så det påverkar vårt tillstånd, och sen att vi så det är också något jag tänker på när man inleder ett möte hur kan vi skapa lite positivare tillstånd och släppa det vi kom ifrån så tanken är lite friare i alla fall än kvar i det mailet kanske som man kom från ... så sättet hur man liksom öppnar, ställer frågor och får personen närvarande.

Sammanfattningsvis kan sägas att respondenterna upplever att deras möteseffektivitet utvecklats av NLP genom effektivare kommunikation och tydligare målsättande vilket de därmed upplever bidragit till förbättrade resultat.

4.2.3 Samtal

Utvecklingssamtal, som också är en form av möte, är något som de flesta respondenter adresserar spontant och där de upplever att NLP bidrar till en högre effektivitet då de integrerar olika verktyg i samtalet. De menar vidare att detta leder till att de når sina önskade resultat. I detta sammanhang tar flera respondenter upp effekten av Miltonmodellen. Denna modell involverar abstrakta snarare än specifika språkmönster vilket gör att den andre personen måste skapa mening utifrån sin egen erfarenhet (Wake 2011b).

Jag försöker finna rapporten innan jag går in i utvecklingssamtal, rapporten i möten. För jag kan styra jättemycket när jag kommer in i ett möte... Miltonmodellen i språket. Istället för att säga som jag alltid gjorde tidigare när jag berömde mina medarbetare. Bra jobbat, för det är ju alltid roligt att höra beröm. Men att ställa den istället; är du medveten om hur bra du gjorde den saken? Alltså det gör att, jag vet att, då funderar de verkligen, vad var det som jag gjorde så bra? Och det ger mycket mer effekt än att bara säga bra jobbat exempelvis. Den där använder jag jättemycket.

Det svåra samtalet är en typ av möte som ofta skiljer sig från utvecklingssamtalet i ton och allvar. Flera respondenter lyfter explicit fram vikten av NLP i detta samtal för att få till en effektgivande dialog.

... att det har gett störst effekt det är ju i de här, enskilda samtalen de här i de svåra samtalen där man sitter och man kanske ska leverera något som inte är så kul för mottagaren att höra, och då tycker jag till exempel att genom att jag försätter mig innan mötet i ett bra tillstånd, att jag verkligen har rapport, att jag verkligen kalibrerar, gör att jag på något sätt kan få det här tråkiga att levereras på ett sätt så att vederbörande, även om den inte tycker det är roligt att höra det, men att

man ändå kan ta emot det ... Och liksom på något sätt att du behöver inte hålla med mig men du måste förstå varför jag gör det och genom att då förbereda mig med de här bitarna så tycker jag att jag når mycket bättre fram. Sen så klart alltid när man inte, men det är väldigt stor skillnad.

Förutom rapport tar respondenten här upp kalibrering, vilket innebär att man anpassar sitt tillstånd efter den andres tillstånd och ickeverbala beteende (Wake 2010). Här kan man också tydligt se att ledaren ger uttryck för empati vilket har en gynnsam inverkan på relationen mellan ledare och medarbetare och som därmed anses påverka ledarens effektivitet (jämför Bass 1990, Riggio & Reichard 2008, Yukl 2012). Med hjälp av NLP-verktyg anser respondenten att den uppnår bättre resultat i samtal än tidigare och sammanfattningsvis kan konstateras att detta också är den generella uppfattningen bland alla respondenterna.

4.2.4 Konflikt hantering

Ett av de områdena där vi får många och långa målade beskrivningar av NLPs effekter är konflikt hantering. Konflikt hantering definieras här som hela processen från problem till lösning där möten ingår som en del. Här visar respondenterna upp en skicklighet i att använda och kombinera olika verktyg för att lösa kritiska situationer.

Jag hade en rätt jobbig konflikt med NN och det hade gått så långt att NN krävde ett rätt så stort skadestånd om vi inte löste det och jag hade gett mig fasan på att här ska inte betalas något skadestånd ... jag jobbade med varenda övning för att få alla olika perspektiv på detta. För att hitta vad kan jag göra, vad kan jag ändra på, vad kan jag, hur ska jag uttrycka mig hur ska jag bete mig vilken framtoning ska jag ha? Ja det var den här perceptuella positioner t ex där man tittar på sig själv och tittar utifrån det var ju en av nyckelövningarna men där var mycket annat också tidslinjen, där jag liksom visualiserade ett mål där jag tydligt kunde se framför mig hur vi gick ur ett rum och tog varann i hand och var helt överens. Och så hela hur jag då kunde gå bakåt vad krävs för det, vad krävs för det, vad krävs för det. Till hur uttrycker jag mig, vilket språk ska jag använda, tänka på rapport. Alla de här olika delarna gjorde sitt lilla till och jag formulerade, jag kommer ihåg jätte exakt hur jag ringde till henne. Det killade lite i magen för jag visste ju inte hur hon skulle reagera. Så sa jag, du jag har tänkt på en sak. Och, när du och jag ska ha med varandra att göra så är det rätt ofta det inte känns bra i magen på mig och jag vet inte om du känner likadant, men för mig är det viktigt att ta itu med det här så jag undrar om du har lust att träffas på ett neutralt ställe och att vi bara snackar om det här, för jag vill att vi ska ha en bra relation och det är mitt mål med vårt möte ... Det var helt fantastiskt att få ett så konkret kvitto på att, att liksom helt plötsligt hitta strategin och tillvägagångssättet för att lösa något som jag såg som ett helt överskådligt berg innan.

Flera respondenter anser att de hade haft fler konflikter utan NLP och uttrycker detta som att de nu har en större förståelse och lyhördhet för andra människors perspektiv, att de känner ett

lugn och en trygghet i att de kan hantera situationen samt en större ödmjukhet och öppenhet för att det finns andra sätt och lösningar än deras egna. Framför allt lyfter de fram färdigheten i att kunna lyssna och skapa en bild av den andres verklighet som avgörande. Här nämns också verktyget *perceptuella positioner*, vilket ofta dyker upp under intervjuerna i samband med konflikter. Perceptuella positioner används för att kunna se och uppleva en situation från olika perspektiv, sitt eget, den andres och ett distanserat icke-emotionellt perspektiv, vilket därmed skapar en större förståelse för situationen (Wake 2011b). Forskning visar att ledare med utvecklade interpersonella färdigheter möjliggör effektivt samarbete och underlättar för organisationen att nå sina mål, genom att vara medvetna om både sitt eget och andras perspektiv (Katz 1974).

Vi hade handlat upp en verksamhet och då blir det alltid lite [yrkesroller] över men just i det här fallet var det lite [yrkesroller] som vi ville ha in i vår verksamhet, men de ville inte, så de ville bara ut. Så här var en konflikt. ... Jag började med att inte komma med några diktat eller så utan jag var ju intresserad av att få så mycket information som möjligt från dem, för att skaffa mig deras karta och när jag hade skapat mig en bild av deras karta då hade jag ju ett övertag. Och då kunde jag ju liksom förstå att här och här och här är de viktigaste områdena och de andra betyder ingenting så de behöver jag inte lägga något fokus på. Och utifrån det så kunde vi ju resonera oss fram till lösningar som de var nöjda med och som vi också kunde vara nöjda med.

Respondenten beskriver hur den använde en kombination av metafrågor, grundantaganden och rapport. Rapport används för att öppna upp för dialog, tillit och förståelse och på det sättet öka effektiviteten i kommunikationen (Wake 2011b). Vidare berättar respondenten att den försökte hitta den andra partens goda intention för att inte direkt gå i polemik med dem utan fånga upp deras behov och göra de till sina för att hitta en lösning på problemet. Det är tydligt att respondentens förhållningssätt påverkas av grundantagandena *kartan är inte verkligheten* och *allt beteende har en positiv intention* vilket inverkar på respondentens beteende och leder till en förståelse för de andras önskemål, med andra ord en utvecklad empati, vilket också möjliggör ett lyckat val av påverkansstrategi (jämför Riggio & Reichard 2008, Yukl 2012, Bass 1990).

En annan respondent berättar om en arbetssituation där den måste hantera aggressiva personer vilket gör att den kan känna sig rädd och hur den då med hjälp av *submodaler, tillstånd, metafrågor* och *rapport* istället hittar ett lugn och en konstruktiv väg framåt.

Det finns de personer som gör att jag känner mig obehöv, jag känner mig nästan rädd för dom här. Men jag tvingas, jag måste ju i mitt jobb hela tiden möta de här personerna och då har jag ju

med hjälp av detta plockat ner dom till något lite så, verkligen om och om igen tills den sitter där. Och då blir jag lugn och i och med att jag blir lugn så kan jag hantera situationen. Jag kan ändå hålla ett professionellt samtal och jag blir liksom, dom kan skrika och sådant men jag håller mig fortfarande lika lugn och det tror jag är en viktig del i en konflikt att man låter den skrika men jag skriker inte det gör jag aldrig. Jag lyssnar och hör vad du säger sen pratar vi vidare, ställer frågorna och då får du plötsligt personen lugn igen. Här är vi där igen och det är i samband med, det hänger ihop hör ni? Och sen rapporten på det så har jag en kontakt.

Submodaler används för att skapa flexibilitet i sitt tänkande genom att ta kontroll över sina interna upplevelser och därmed ändra dess betydelse (Wake 2010). Här används detta verktyg genom att respondenten krymper bilden av den aggressiva personen och därmed tar kontroll över sina egen rädsla. Respondenten ställer också *metafrågor*, som används för att öka tydligheten och få en bild av den andres tankar och verklighetsuppfattningar (Wake 2010), och därmed ringa in problemet. Respondenten avslutar med att berätta hur den skulle hanterat situationen utan NLP och menar att den då inte hade uppnått samma positiva resultat.

4.2.5 Presentationer

I flera av ledarnas roller ingår uppgiften att hålla presentationer och även på detta område vittnar respondenterna om en skillnad i beteende. Förmågan att kunna kommunicera ut ett budskap är betydelsefull för ledare då det ligger på deras ansvar att medarbetare når de mål som organisationen har satt upp (Heide 2005). För att bättre lyckas nå ut med sitt budskap jobbar respondenterna med *tillstånd*, både sitt och publikens. Respondenterna pratar om vikten av att höja sitt eget tillstånd innan en presentation, för att på så sätt kunna prestera och nå ut med sitt budskap. Det kan exempelvis handla om att peppa sig själv eller bli lugn. Syftet med att ändra tillstånd är att det ska matcha det önskade resultatet (Wake 2010). Alla respondenter är övertygade om att man kan välja tillstånd och att detta är ett effektivt verktyg som de alla i princip använder dagligen. De lyfter även fram vikten av *språkstrategier* med en avsikt att nå fler och därmed effektivare uppnå resultatet med sin kommunikation.

Och det är något jag har med i alla mina presentationer nu ... efter NLP, hur kan jag öka tillståndet här i lokalen innan jag börjar.

När så tillståndet har höjts och publiken är mer mottaglig för budskapet använder respondenterna flera verktyg och modeller för att säkerställa att budskapet går hela vägen.

Rapport och egentligen mer kartan, att man funderar på okej vad är egentligen den här personens karta, vad är det rimligt att den förstår, hur ska jag lägga upp den här presentationen. Liksom är det

bäst med siffror eller är det bäst med bilder alltså beroende på vem man sitter med och så hur ska man måla upp resultatet på något sätt som man vill uppnå.

Respondenterna som berättar att de tänker mycket på språkval och att nå olika sinnen, beskriver att de gör detta genom att exempelvis blanda bilder och ljud samt tänka på metaprogrammen. Dessa program används för att förstå olikheter och därmed anpassa kommunikationen för att nå alla medarbetare (McDermott & O'Connor 1998), exempelvis genom att variera sitt språk mellan att gå in på detaljer och prata utifrån en helhet. Respondenterna medger också att det nya beteendet kräver mer eftertanke, men vittnar också om att de tycker att det är effektivare och roligare att göra på detta sätt.

4.2.6 Skriftlig kommunikation

Flera av respondenterna lyfter även fram att NLP har förändrat hur de tolkar och uttrycker sig i den skriftliga kommunikationen. De refererar här till samma verktyg och grundantaganden som i den verbala och den inre dialogen.

Det har gjort att jag har förändrat mitt sätt att skicka mail. Tidigare så hade jag ... Alltså blev någon förbannad på mig så mötte jag tillbaka med samma mynt och det har jag märkt att nu när jag har gått NLP och fått verktygen ... det har gjort att jag tänker ... hur kan den andre mottagaren, för jag vet aldrig vilket tillstånd mottagaren är i och hur man tolkar mitt mail. Så det har gjort att jag tänker mycket mer innan jag trycker på sändknappen. ... så har jag fått feedback på att jag är inte lika kantig eller lika hård i min framtoning. För jag vet om att det leder ju ingen vart. Jag bara spär på någonting. Meningen med din kommunikation är den respons du får och vilken respons fick jag tidigare? Jo jag fick ju ett lika kantigt mail tillbaka.

Respondenten lyfter här fram grundantagandet *meningen med din kommunikation är den respons du får*. Genom att använda detta grundantagande tar respondenten idag ansvar för sin kommunikation, vilket leder till ett annorlunda beteende. Detta beteende kan kopplas till begreppet *självledarskap* då respondenten menar att den med NLP kan styra sina impulser, bibehålla känslomässig stabilitet och välja ett beteende som ger större möjligheter att uppnå ett önskat resultat. Detta kan jämföras med Riggio och Reichards (2008) uppfattning om att självledarskap är av stor vikt för ett effektivt ledarskap.

Mail är intressant. Både mail och skriftlig information ... då gäller det liksom att rikta kommunikationen på sättet att, att börja i helheten och sen en hel del detaljer för att människor ska känna sig motiverade och trygga att komma och inte för långt och inte för kort. Och då är det ju NLP liksom hur når vi kommunikationsstilarna alla meta programmen som kan komma in då att ah

vad triggas man av och vad vill man ha ... Så hur fångar vi det? Så det är också mycket att fundera på som man hade tankar om innan men som man har fått betydligt vassare verktyg utifrån NLP.

Senare i intervjun lyfter respondenten också fram hur den *kalibrerar* den skriftliga kommunikationen för att matcha den andres tillstånd och samtidigt ta till sig feedback om hur mottagaren vill kommunicera, exempelvis hur vissa vill ha inledande sociala fraser och andra bara kort koncisa fakta. Att känna in och kalibrera förändringar i den andres tillstånd ger feedback om hur den egna kommunikationen uppfattas (Wake 2010). Respondenten menar att genom den reflektion över språket som den gjort genom NLP anpassar den sitt språk efter mottagaren och upplever därmed en effektivare skriftlig kommunikation. Utifrån respondenternas beskrivningar kan vi se att den upplevda ökade förståelsen, vilken kan benämnas *empati*, sammantaget med den flexibiliteten och trygghet som våra respondenter anser att NLP givit dem i form av verktyg och grundantaganden, skapar en skillnad i beteende. Det uttrycks också tydligt att de upplever att NLP är orsaken till denna skillnad. Sammanfattningsvis kan därmed sägas att respondenterna upplever att NLP ger dem effektivare skriftlig kommunikation.

5. Avslutande diskussion och slutsats

I detta kapitel sammanfattas resultatet och analysen i en avslutande diskussion. Här presenteras också studiens slutsats samt förslag till vidare forskning.

5.1 Avslutande diskussion

Att NLP påverkar ledarens syn på sig själv och sitt ledarskap framkommer tydligt i denna studie där alla intervjuade ledare vittnar om den betydelse NLP och dess förhållningssätt, modeller och verktyg för med sig till både den personliga och professionella utvecklingen. De intervjuade ledarna upplever att NLP har påverkat deras ledarskap till att bli än mer skickligt, effektivt och tydligt och menar att detta till stor del möjliggjorts av den personliga utveckling som NLP bidragit till. Det kan också konstateras att vilken effekt individen upplever av NLP beror på vilken kunskap och erfarenhet individen har med sig innan den börjar använda NLP. Ju mer som är nytt för individen desto större skillnad gör NLP för den personliga utvecklingen och för utvecklingen av ledarskapet. I studien identifieras också ett individuellt tillämpande av NLP, där man anpassar NLP efter de egna behoven genom att använda de verktyg och modeller man anser sig ha nytta av. Därmed kan konstateras att det faktum att alla respondenter i huvudsak fått sin NLP-utbildning från samma utbildningsanordnare inte verkar bidra till någon likriktning i resultatet, dock vet vi inte hur denna utbildning skiljer sig från andra på marknaden.

Empirin visar att respondenterna anser sig ha utveckla såväl intra- som interpersonella färdigheter med NLP, färdigheter som anses viktiga för ett effektivt ledarskap (Northouse 2013, Reggio & Reichard 2008, Yukl 2012, Bass 1990, Katz 1974, Boyatiz 1982, Heide 2005). Dessa färdigheter har utvecklats i en gemensam process där ökad självinsikt och självkänsla lett till ett utvecklat självledarskap samt en mer positiv och coachande inre dialog vilket därmed möjliggjort en förbättring av kommunikativa och resultatriktade färdigheter. Dessa färdigheter har dock inte *skapats* av NLP utan NLP beskrivs ha varit ett *medel* för ledarna att själva plocka fram resurser och kraft som redan finns i dem samt arbeta med den personliga utvecklingen och därmed stärka ledarskapet. Hur denna utveckling, som ledarna kopplar till NLP, praktiskt tagit sig uttryck i ledarnas vardag finns det många exempel på i det empiriska materialet och vi har i vår analys försökt redogöra för den praktiska tillämpning av NLP som genomgående framkommit i våra intervjuer. Här står det tydligt att ledarna upplever sig lugnare, tryggare, säkrare samt mer flexibla i sitt val av beteende, tillstånd och verktyg beroende på kontext. Ledarna upplever att de med hjälp av NLP får bättre möten genom ökat

resultatfokus, effektivare kommunikation och nya förhållningssätt. De upplever att de lättare når lösningar i konfliktsituationer och i svåra samtal samt att utvecklingssamtalen har förbättrats. De upplever också att de lättare tar och ger feedback, är mer stabila, lösningsfokuserade och positiva samt att deras presentationer och skriftliga kommunikation har förbättrats. Utifrån empirin kan också konstateras att empatin tar sig större uttryck hos respondenterna sedan de börjat använda sig av NLP.

Samtidigt är det svårt att säkerställa att det är just NLP som bidragit med dessa förändringar då det inte går att veta hur dessa personer hade utvecklats utan NLP. Här uppstår också en svårighet i att uttala sig om huruvida NLP är orsaken till den utveckling respondenterna uttalar sig om då NLP i sig är svårdefinierbart och eklektiskt till sin natur. I denna studie har vi därför försökt definiera vad NLP är enligt våra respondenters synsätt och därmed kan sägas att respondenterna anser sig använda och få resultat av verktyg, modeller, tankar och beteenden som de benämner NLP. Då NLP är en hopsättning av redan befintliga beteenden och strategier, om än modellerade och förpackade i en NLP-kontext för ökad användbarhet, är det också svårt att uttala sig om huruvida det är NLP eller sedan tidigare etablerade teorier som påverkat ledarna att uppnå resultat. Exempelvis stämmer kommunikationsmodellen (*figur 1, s 12*), som är ett fundament inom NLP, väl överens med definitionen av social varseblivning. Processen beskrivs i båda dessa begrepp som tolkningar och sovrande av verkligheten genom olika filter som exempelvis våra sinnen och erfarenheter. (Jämför Wake 2010, Nilsson & Waldemarsson 2007) Medvetenheten om kommunikationsprocessen är därmed inte NLP-specifik, men då våra respondenter kopplar denna kunskap till NLP är det deras upplevelse att NLP, genom kommunikationsmodellen, bidragit till förståelse och därmed hjälpt dem utveckla en effektivare kommunikation.

Flera av våra respondenter som sedan tidigare hade kunskaper inom psykologi och beteendevetenskap menar att det är först när de lärde sig NLP som de kunde omsätta denna teoretiska kunskap till något de kunde praktisera i vardagen och ha konkret nytta av. Detta får oss att fundera på om det är själva förpackningen och den funktionella tillämpningen i modeller och verktyg som gör att tidigare teorier blir effektiv praktik i form av NLP. Eller om det är helheten, där teorier praktiseras i form av modeller utifrån en bas av NLP-konceptet med sina grundantaganden och förhållningssätt, som upplevs ge denna effekt.

Sammanfattningsvis kan sägas att den största fördelen respondenterna ser med NLP är att det är praktiskt och användbart samt att de kan använda NLP i alla situationer och att det upplevs ge mycket goda resultat.

5.2 Slutsats

Denna studie visar att ledare som börjat använda sig av NLP-metodiken upplever att ledarskapet förändras och utvecklas till mer effektivt och resultatrikt. De största förändringarna upplever de vara stärkt självledarskap, förbättrad kommunikation och ett större resultatfokus vilket innebär att de oftare och lättare når sina önskade resultat.

Ledarna vittnar om att NLP har plockat fram resurser i dem med hjälp av verktyg, modeller och grundantaganden med vilka de utvecklat en större självinsikt och självkänsla, vilket de upplever lett till stärkt självledarskap samt en mer coachande inre dialog. Dessutom upplever ledarna nu större lugn, trygghet, säkerhet och glädje. Ledarna upplever att NLP i den yrkesmässiga vardagen ger dem en tydligare och mer effektiv kommunikation, ökad måluppfyllelse samt bättre resultat i möten, utvecklingssamtal och svåra samtal. De upplever också att de lättare och på bättre sätt löser konflikter samt att de håller effektivare presentationer och har en tydligare skriftlig kommunikation. Sammanfattningsvis kan konstateras att dessa färdigheter inte ha *skapats* av NLP utan NLP upplevs ha varit ett *medel* för ledarna att själva plocka fram resurser och kraft som redan finns i dem för att på så sätt utveckla ett skickligare ledarskap genom personlig utveckling, förbättrad kommunikation och större resultatfokus.

5.3 Vidare forskning

Denna studie har undersökt ledares upplevelser av att leda med NLP och hur detta tar sig uttryck i den yrkesmässiga vardagen. Vi hoppas med denna studie ha skapat en förståelse för hur dessa ledare utvecklat sitt ledarskap med hjälp av NLP samt vilka aspekter av NLP de upplever fungerar och att denna förståelse kan ligga till grund för fortsatt forskning inom området. Vidare hade det varit intressant att undersöka medarbetarnas upplevelser i detta sammanhang och även att vidare undersöka de reella effekterna av NLP i praktiken och inte bara den upplevda verkan.

Det hade också varit intressant att studera om det finns några skillnader i upplevelsorna av NLP hos ledare som utbildats i NLP av olika utbildningsanordnare och ännu mer intressant anser vi det vara om man hade möjlighet att utföra en långtidsstudie där man följer ledare före, under samt en längre tid efter utbildningstiden för att se användningsgrad och trend över tid. Speciellt med möjligheten att parallellt studera och jämföra med en referensgrupp. Självklart hade det varit intressant att studera ledare som valt att inte använda NLP efter avslutad utbildning för att kritiskt reflektera över brister och kritik mot NLP, även om vi inte lyckats hitta några sådana ledare.

Källförteckning

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber AB
- Bandler, R. & Grinder, J. (1979). *Frogs into Princes: Neuro-linguistic Programming*. Moab: Real People Press
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Resarch*. New York: Free press
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber AB
- Carmeli, A. & Josman, Z. E. (2006). The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Human Performance, Volume 19, Number 4*, s. 403-419
- Chopra, P. K. & Kanji, G. K. (2010). Emotional Intelligence: A Catalyst for Inspirational Leadership and Management excellence. *Total Quality Management & Business Excellence, Volume 21, Number 10*, s 971-1004
- DeLozier, J. (1985). Mastery, New Coding and Systemic NLP. *NLP world, Volume 2, Number 1*
- Dilts, R. (1998). *Modeling with NLP*. Capitola: Meta Publications
- Dilts, R & DeLozier, J. (2000). *Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding*. Scott Valley: NLP University Press
- Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R. & DeLozier, J. (1980). *Neuro-linguistic Programming: Volume 1, The Study of the Structure of Subjective Experience*. Capitola: Meta Publications
- Dimbleby, R. & Burton G. (2012) *Oss emellan: Mellanmänsklig kommunikation* (uppl. 1:14). Lund: Studentlitteratur AB
- Enhager, K. & Kull, M. (2014). *NÖHRA: coachande ledarskap i världsklass* Göteborg: Soderpalm Publishing
- Hall, A (2008). Fallstudien: En tolkande ansats för att förstå strategi. I: Melander, A. & Nordqvist, M. (2008). *Att förstå strategi: process och kontext*. Lund: Studentlitteratur AB
- Heide, M. (2005). *Kommunikation & organisation*. (uppl. 1:1). Kristianstad: Liber AB

- Hillvesson, F. (2014). Så når du fram med ditt budskap. *Svenska Dagbladet Näringsliv* den 23 November 2014
- Holm, U. (2011). *Empati: Att förstå andra människors känslor* (Uppl. 2) Stockholm: Natur & Kultur
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. Sep. – Oct., s 90 -102
- Kvale, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (uppl. 3). Lund: Studentlitteratur AB
- Lindwall, M. (2011). *Självkänsla: Bortom populärpsykologi och enkla sanningar*. (Uppl. 1:1) Lund: Studentlitteratur AB
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). *The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness; Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Los Angeles: UCLA.
- Manz, C. C. (1992). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Yukl, G. (2012) *Ledarskap i organisationer*. (Uppl. 1). England: Pearson
- Mathison, J. (2003) *The inner life of words: An investigation into language in teaching and learning. Doctoral thesis University of Surrey*.
- McDermott, I. & O'Connor, J. (1998). *NLP och ledarskap*. Jönköping: Brain Books AB
- McDermott, I. & O'Connor, J. (1996). *Practical NLP for Managers*. Hampshire: Gower Publishing Ltd
- Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (2007). *Kommunikation – samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur AB
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership -Theory and Practice. Sixth edition*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc
- O'Connor, J. & McDermott, I. (2001). *NLP Workbook -A Practical Guide to Achieving the Results You Want*. Hammersmith: Thorsons
- O'Connor, J. & Seymour, J. (2008). *Introduktion till NLP*. Jönköping: Brain Books AB
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

- Reggio, R. E. & Reichard, R. J. (2008). The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 23, Number 2, s 169-185
- Röhlander, O. (2013). *Bli en vinnarskalle. Handbok i mental träning*. Stockholm: Forum
- Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. (2010). *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur
- Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. New York: Rinehart & Wiston, Inc
- Stein, S., Papadogiannis, P., Yip, J. & Sitarenios, G. (2009). Emotional Intelligence of Leaders: A Profile of Top Executives. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 30 Number 1, s 87-101
- Thomsen, D. K. & Brinkman, S. (2009). An Interviewer's Guide to Autobiographical Memory: Ways to Elicit Concrete Experiences and to Avoid Pitfalls in Interpreting Them. *Qualitative Research in Psychology*, Volume 6, Number 4, s 294-312
- Thompson, R. F. & Madigan, S. A. (2005). *Memory – The Key to Consciousness*. New Jersey: Princeton University Press
- Tosey, P. (2010). Neurolinguistic Programming for Leaders and Managers. I: J. T. Gold, *Gower Handbook of Leadership and Management Development, fifth edition*, s 313-330. Burlington: Gower Publishing Company
- Tosey, P. & Mahison, J. (2010). Neuro-linguistic programming and learning theory: A Response. *The Curriculum Journal*, Volume 14, Number 3 , s 371-388
- Wake, L. (2011a). Applying NLP Tools and Techniques in an FMCG Environment. *Industrial and Commercial Training*, Volume 43, Number. 2, s 121-125
- Wake, L. (2011b). Excellence in Training and Management: The Principles and Practice of NLP. *Training & Management Development Methods*, Volume 25, Number 1, s 301-307
- Wake, L. (2010). *NLP: Principles in Practice*. St Albans: Ecedemy Press
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B. & Jackson, D. D. (2011). *Pragmatics of Human Communication – A Study of Interactional Patterns Pathologies, and Paradoxes*. New York: W. W. Norton & Coompany, Inc
- Weinberger, L. A. (2009). Emotional Intelligence, Leadership Style, and Perceived Ledarship Effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*, Volume 11, Number 6, s 747-772

Witkoski, T. (2012). A Review of Research Findings on Neuro-Linguistic Programming. *The Scientific Review of Mental Health Practice*, Volume 9, number 1, s 29-40

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. (Uppl. 1). England: Pearson

Elektroniska källor:

INLPTA (2014) www.inlpta.se Hämtad från www.inlpta.se/certifiering 2014-12-07

Vetenskapsrådet (2014) www.vr.se Hämtad från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> 2014-11-08

Bilaga 1

Missivbrev

Hej (namn),

Vi heter Ellinor Demalva Madsen och Martin Bertholdsson. Vi studerar Ledarskap och Organisation vid Malmö Högskola och arbetar för närvarande med vårt examensarbete som undersöker upplevelsen av att leda med NLP (Neurolingvistisk programmering).

Anledningen till att vi kontaktar dig, är för att vi fick ditt namn av NN på NN då hen menar att du i ditt ledarskap använder dig av NLP. För vår studie söker vi personer som har erfarenhet av att leda både utan NLP och med, för att därmed kunna reflektera över skillnaderna.

Om denna beskrivning stämmer in på dig hoppas vi att du skulle vara intresserad av att ställa upp på en intervju, ca en timme, på en plats som du väljer. Intervjun baseras givetvis på etiska regler, resultatet anonymiseras och kommer enbart att användas i denna studie.

Det vore spännande att få ta del av dina uppfattningar, erfarenheter och tankar kring fenomenet NLP i förhållande till ditt ledarskap.

Du är välkommen att ringa eller maila oss för mer info.

Med vänlig hälsning

Ellinor Demalva Madsen & Martin Bertholdsson

Bilaga 2

Intervjuguide

1. Vad var det som gjorde dig intresserad av NLP?
2. Hur har du lärt dig NLP?
3. Hur skulle du definiera NLP som ledarskapsmetodik för någon som aldrig hört talas om NLP?
4. Hur har NLPs grundantaganden påverkat dig och ditt ledarskap?
5. Vilka NLP-verktyg och modeller använder du i ditt dagliga arbete?
6. Finns det verktyg och modeller som du har lärt dig men som du inte använder?
7. Kan du beskriva ditt ledarskap innan NLP?
8. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap idag?
9. Finns det några specifika skillnader i hur du upplever dig själv nu jämfört med innan NLP?
10. Kan du berätta kort om vad du arbetar med?
11. Är dina medarbetare medvetna om att du använder NLP?
12. Är det något du skulle vilja ta upp som du tycker är viktigt, som vi inte har pratat om?