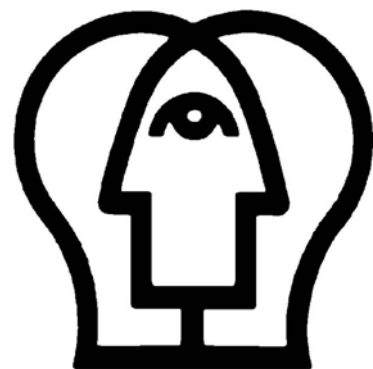


Stockholmsmodellen för ledarutveckling

– Chefsgrupphandledning och dess effekt
på deltagarnas självförtroende

Anders Unger



Handledare: Per-Olof Eriksson
PSYKOLOGLINJEN TERMIN 8/9
ORGANISATIONSPSYKOLOGISK UPPSATS, 5 POÄNG, 2007

STOCKHOLMS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

STOCKHOLMSMODELLEN FÖR LEDARUTVECKLING

- Chefsgrupphandledning och dess effekt på deltagarnas självförtroende

Anders Unger

365 mellanchefer i Stockholms stadsförvaltningar har åren 2004-2006 deltagit i chefsgrupphandledning i vardera tio sammankomster under ett år. Grupphandledningen har efteråt utvärderats i en deltagarenkät, där majoriteten har skattat att självförtroendet har stärkts som effekt av grupphandledningen. Utifrån detta befintliga material har författaren intervjuat sju deltagare och funnit att tre huvudsakliga element i handledningen kan urskiljas som bidragande till det ökade självförtroendet: 1. Att själv få bidra med kunskap och kompetens, och därigenom få bekräftelse och feedback; 2. Gemenskap och stöd från de övriga cheferna i gruppen, och 3. Instrumentell problemlösningshjälp för ärenden från den egna arbetsplatsen. Flertalet intervjupersoner definierar självförtroende i detta sammanhang som kopplat till arbetsledarrollen, vissa även till en övergripande självbild. Flera intervjupersoner framhåller också att själva grupphandledningsmetoden har ändrat deras eget förhållningssätt till arbetet, till exempel avseende problemlösning och konflikthantering.

På uppdrag av Stockholms stad har Medical Management Center (MMC) vid Karolinska Institutets avdelning för Learning, Informatics, Management and Ethics (LIME) genomfört ett större projekt för grupphandledning av mellanchefer från olika verksamheter inom stadsförvaltningen. Mellan 2004-2006 har totalt 365 chefer på enhetschefsnivå deltagit i grupphandledning. Varje handledningsgrupp har träffats totalt tio halvdagar under ca ett års tid och har haft max åtta deltagare. Samtalsledarna för handledningsgrupperna har också rekryterats internt i inom olika delar av stadsförvaltningen, totalt har 31 handledare utbildats och lett 47 handledningsgrupper.

Projektet har finansierats av Kompetensfonden. En bärande tanke i projektet, vilket bl a avspeglas i valet att rekrytera samtalsledare internt, har varit att efter projektets utvärdering ha möjligheten att fortsätta driva grupphandledning i stadens egen regi.

Deltagarna i chefshandledningsgrupperna fick efter avslutad medverkan utvärdera sina erfarenheter i en enkät. I denna enkät skattades upplevelserna av olika aspekter av grupphandledningen på en skala med intervallet 1 – 7, där 1 motsvarar *mycket lite* och 7 motsvarar *mycket stor*. Frågorna rörde t ex handledningsmetodens utformning och funktion; kvaliteten i genomförandet och handledningens förändringpåverkan på deltagaren (dvs utfall).

En av frågorna i enkäten var "I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgrupp bidragit till att stärka ditt självförtroende?" På detta har deltagarna (efter ett svarsbortfall på ca 20 %) skattat 4,7 i genomsnitt, med medianen fem. En majoritet av

deltagarna upplever alltså att deras självförtroende har förbättrats genom deltagandet i grupphandledningen. Intressant härvid är:

1. Hur deltagarna definierar självförtroende i det här sammanhanget;
2. Vad i handledningen har bidragit till det ökade självförtroendet; och
3. Hur deltagarna upplever att erfarenheterna från grupphandledningen och det ökade självförtroendet har förändrat hennes/hans arbetssätt.

Syftet med denna studie har varit att belysa dessa frågeställningar.

Att vara chef och arbetsledare

Många chefer känner sig ensamma i sin arbetssituation. De ställs inför stora krav och hög arbetsbelastning och har ofta inte heller någon annan att ta stöd i; avståndet kan kännas stort till den egna överordnade, med stora prestationskrav inför denne, liksom till eventuella chefskollegor. Har man själv blivit befordrad till chef från arbetsgruppen man nu ska arbetsleda kan de sociala svårigheterna kännas ännu större. (Sandahl & Edenius, 2005). Många chefer har heller sällan utrymme för reflektion och eftertanke. En pressad arbetssituation gör att arbetet får en reaktiv karaktär. Chefen ställs inför att med mer eller mindre akuta brandkårsutryckningar respondera på omgivningens krav, snarare än att hinna ha utrymme för aktiva, föregripande insatser. Ofta förekommer rollkonflikter mellan chefen och dennes över- och underordnade; att prestationskraven från ledningen kan tyckas oförenliga med behoven från personalgruppen chefen är satt att arbetsleda. Chefen upplever sig som klämd emellan olika intressen och har själva inte makt att lösa detta dilemma (Yukl, 2006).

Tidigare ledarskapsteorier har fokuserat mycket på egenskaper och beteenden hos ledaren, t ex teorier om uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap; situationsanpassat ledarskap; karismatiskt ledarskap. De senaste decennierna har fokus istället vänts till det transformativa ledarskapet, som förutom att ha ambitionen av att vara inspirerande och intellektuellt stimulerande för medarbetarna också tittar närmare på de faktiska behoven hos medarbetarna och försöker tillfredsställa dem (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De senaste åren har forskningen också allt mer fokuserat på ledarskap som process, där man ser ledarens handlingar som en del i en större kontext av interaktioner från medarbetare och andra faktorer. Där ledaren är en aktör av flera i 'ledarskapsprocessen', men är den som tar ansvar för att processen ska fungera så bra som möjligt (Bäckstrand & Edenius, 2004).

Forskningen om ledarskap har till stor del varit deskriptiv; man har undersökt hur ledare beter sig och försökt formulera förklaringsmodeller för vad som är gott ledarskap utifrån dessa observationer. Forskningen har inte intresserat sig lika mycket för hur man ska gå tillväga för att utveckla ledarskapsförmågor (Sandahl & Edenius, 2005). Yukl (2006) menar att ledarskapsutvecklande program och utbildningar ofta saknar tydligt forskningsstöd. I de fall man har kunnat mäta ett positivt utfall har man ofta inte kunnat särskilja de teorispecifika faktorerna som bidragit till detta från generella faktorer som handlar om allmän interpersonell och kommunikativ träning. Yukl pekar dock på effektiviteten i erfarenhetsbaserad inläring och betydelsen av feedback för forandet av ledarbeteenden.

Bäckstrand och Edenius (2004) menar att det vidgade synsättet på ledarskap som begrepp, med större fokus på kontexten och det sociala sammanhanget, tydliggör behovet hos den enskilde chefen till reflektion och vidgat perspektiv på den egna rollen och kontexten man är en del av. Av träning i att se sig själv utifrån nya perspektiv för att begripliggöra sin verklighet, tolka och förstå den. Detta behov menar man att chefshandledning i grupp kan fylla, genom att möta andra chefer med andra referensramar och erfarenheter.

Självförtroende

Självförtroende har som begrepp konstruerats något olika av olika teoretiker. Maurice Rosenberg (1965) definierade 'self-esteem' (motsvarande självförtroende eller självaktning) som en individs relativt stabila uppfattning av det egna självvärdet. Branden (1969) definierade 'self-esteem' utifrån två faktorer: upplevelsen av att vara kompetent i att hantera fundamentala levnadsskrav, samt upplevelsen av den egna värdigheten att vara lycklig. Dessutom kan nämnas Maslows behovsteori, i vilken 'self-esteem' definieras utifrån behovet av självrespekt och respekt från andra (Maslow, 1970). För Maslow definierades självförtroende mer utifrån egenskaper som upplevd kompetens och skicklighet. I forskningen har självförtroende t ex operationaliserats dels utifrån upplevelsen av kompetens och effektivitet, dels upplevelsen av positivt gensvar från 'signifikanta andra' (Lorr och Wunderlich, 1986).

En vanlig slutsats är att självförtroende är korrelerat till copingfärdigheter och hur adaptivt en individ kan anpassa sig till nya situationer. (t ex Coleman & Hendry, 1999; Baumeister et al, 2003). Självförtroende har också visat sig vara starkt korrelerad med upplevelsen av lycka och en av de starkaste prediktorerna för övergripande livstillfredsställelse (Diener och Diener, 1995). I Baumeister et al's stora metastudie (2003) finner författarna få faktiskt direkta samband mellan självförtroende (definierat som 'global self-esteem') och ledarskapsbeteende. Däremot finner man sannolikt att det finns indirekta samband, t ex medierat genom 'leadership efficacy', alltså individens egen upplevelse av att vara en god ledare. Vilket alltså skulle kunna betyda att självförtroende definierat som avgränsat till arbetssituationen och ledarrollen kan antas vara korrelerad med effektiviteten av ledarskapsbeteendet.

Grupphandledningsformatet

Handledningsgrupperna har satts samman med samtalsledare och deltagare från olika verksamheter inom stadsförvaltningen, önskvärt har varit att deltagarna inte ska arbeta nära varandra eller i likartade verksamheter för att undvika olika beroendeband och konkurrensförhållanden. Detta för att deltagarna ska kunna agera så fritt som möjligt i grupperna. Också för att kunna komplettera varandra med kunskap ifrån vitt skilda verksamheter; att kunna se varandras ärenden med 'friska' ögon.

Handledningen har skett i ett strukturerat format, samtalsledarnas uppgift har primärt varit att få gruppen att hålla strukturen och uppmuntra gruppmedlemmarnas interaktion.

Inför varje tillfälle har en av gruppmedlemmarna fått i uppgift att förbereda ett ärende. Detta kan ha arbetsledande natur eller på något annat sätt relatera till den egna arbetssituationen. Ärendet behandlas sedan i fyra steg eller faser, som kan variera något men som övergripande ser ut som följer (Bäcklund och Edenius, 2004):

1. *Kartläggning.* Den ärendeägande deltagaren väljer ut en annan gruppmedlem som samtalspartner, och utvecklar i samtal med denne sitt ärende och sin upplevelse av problemet. Resten av gruppen lyssnar och får inte delta i samtalet. Kartläggningsfasen avslutas med att de övriga gruppmedlemmarna får ställa frågor till ärendeägaren.
2. *Hypoteser/tankar.* De övriga deltagarna reflekterar inbördes över ärendet, antingen parvis eller hela gruppen i ett sk reflekterande team (Andersen, 2003), dock utan att adressera ärendeägaren och dennes samtalspartner direkt. Uppgiften i denna fas är att fritt generera hypoteser och tankar om ärendet, att skapa alternativa tolkningar för att vidga frågeställningen och kunna se problemet på alternativa sätt. Samtalsledarens uppgift i den här fasen är bl a att bromsa medlemmarnas lösningsförslag, att hålla kvar deltagarna i den undersökande processen.
3. *Lösningssätt.* Ärendeägaren väljer ut de hypoteser han/hon vill gå vidare med och hela gruppen deltar i diskussionen om hur ärendeägaren kan agera. Fokus ligger på konkreta handlingsförslag, fortfarande med alternativa förhållningssätt. Lösningssätt utifrån de olika hypoteserna.
4. *Metarefleksion.* Feedback till samtalspartnern från ärendeägaren och övriga gruppen. Samtal i hela gruppen om hur ärendeprocessen har fungerat.

Förutom det förberedda ärendet tas normalt också ett 'akutärende' upp under samma handledningstillfälle, med en spontant formulerad problemställning av någon av deltagarna. Akutärendet följer samma arbetsordning som ovan.

I grupphandledningsmetoden läggs alltså särskild tonvikt på hypotesbildning snarare än direkta lösningar. Reflektion och flera perspektiv uppmuntras. Samtalsledarens uppgift är inte direkt att vara en handledande auktoritet; snarare att uppmuntra det gemensamma arbetet och att stöda gruppen i att skapa goda förutsättningar för kommunikation, samarbete och ömsesidigt lärande (Sandahl & Edenius, 2005).

Metod och urval

I det enkätmaterial LIME sammanställt från deltagarna i handledningsgrupper, se ovan, hade nio chefer skattat 7, d v s max, på frågan om stärkt självförtroende. Dessa nio valdes ut av författaren för individuella intervjuer om ämnet. Detta val baserades på antagandet att intervjupersoner som tydligt upplevt en märkbar förbättring av självförtroendet också lättare skulle kunna förmedla en bild av de bidragande faktorerna i grupphandledningen. Till de nio deltagarna sändes ett informationsbrev med förfrågan om deltagande i intervjuundersökningen, från Christer Sandahl på LIME. Intervjuer genomfördes med sju av de nio tillfrågade; en av de tillfrågade deltagarna hade slutat sin tjänst efter genomförandet av handledningen och var inte nåbar, ytterligare en deltagare kunde av tidsskäl inte medverka.

Intervjupersonerna är verksamma i vitt skilda verksamheter i Stockholms stads olika förvaltningar. Samtliga var vid grupphandleddningens genomförande enhetschefer eller motsvarande, det arbetsledande ansvaret och benämningen varierar dock något mellan de olika förvaltningarna. Intervjupersonernas erfarenhet av arbetsledning varierar från 2 år till ca 30 år; ungefär hälften av IP har arbetsledande erfarenhet längre än 15 år. Majoriteten av IP arbetsleder fler än 10 personer – som mest 50 personer – och beskriver att de arbetsledande funktionerna är centrala i de egna arbetsuppgifterna. De IP som tydligt delar arbetsledande uppgifter med annan verksamhet arbetsleder mindre personalgrupper. Sex av intervjupersonerna är kvinnor; en är man. Av integritetsskäl refereras samtliga intervju personer till i femininum, när det i förekommande fall i denna rapport anges exempel och citat.

Två av intervjupersonerna är i åldersspannet 30-40 år; fem är i åldersspannet 50-60 år. Ett par av IP är sedan chefsgrupphandleddningen inte längre i arbetsledande position, de beskriver orsakerna till detta som organisatoriska förändringar.

Intervjuerna gjordes av författaren ensam och genomfördes utifrån en relativt strukturerad intervjuguide, se bilaga, avgränsad till frågeställningen för att kunna begränsa intervjun till ca 30 min. Intervjuerna har spelats in och materialet har sammanställts och analyserats med viss meningskoncentration och meningskategorisering utifrån den givna frågestrukturen. Fullständig transkription av inspelningarna har därvid inte ansetts nödvändig. (Kvale, 1997; Wedin och Sandell, 2004.)

Resultat

Tidigare ledar- och chefsutbildning

Intervjupersonerna, IP, har alla med något undantag också genomgått annan chefsutbildning, förutom chefsgrupphandleddningen. Det rör sig främst om mer traditionell undervisning i ledarskap, men också mer processinriktad och upplevelsebaserad utbildning, som teambuildingsinsatser och olika former av UGL (Utveckling av Grupp och Ledare). Några IP har också tidigare erfarenhet av handledning, både individuellt och i grupp. Vissa säger sig också ha utbildnings/-handledningserfarenheter som direkt liknar chefsgrupphandleddningen; någon nämner t ex en systemteoribaserad ledarskapsutbildning hon tidigare deltagit i. De flesta av de övriga utbildnings- och handledningsinsatserna har ägt rum före chefsgrupphandleddningen, vissa har pågått parallellt med chefsgrupphandleddningen och i något fall efter.

Allmänna omdömen

Den övergripande upplevelsen av chefsgrupphandleddningen var överlag mycket positiv. Även deltagare med lång erfarenhet som arbetsledare, i något fall på en chefsnivå högre än enhetschefens, sade sig vara positivt överraskade av själva handledningsmodellen och ha haft mycket god nytta av innehållet i handledningen. Spontana kommentarer rörde t ex nyttan för lösningen av den egna problemställningen; gemenskapen med andra chefer i liknande arbetsledande situationer men med erfarenheter från andra verksamheter; någon nämnde handledningsmodellens fokus på kartläggning som särskilt viktig.

De flesta IP uttryckte mycket positiva erfarenheter av gruppens samtalsledare. Framträdande var upplevelser av att handledaren uppmuntrat deltagarna i grupperna att

agera, men hållit gruppen inom strukturen för handledningsmodellen. ”Hon lät oss blomma upp men höll oss ändå på spåret”, som en IP sa.

Handledningsgruppens betydelse

Samtliga IP var också positiva till den egna handledningsgruppen och arbetet i denna. Flera nämnde ett fritt samtalsklimat; en prestigelöshet och öppenhet som upplevdes fruktbar. ”De var öppna, positiva, inte rädda för att ge kritik”. Flera IP uttryckte också en tydlig upplevelse av trygghet och förtroende tillsammans med de andra gruppmedlemmarna. Detta var dock inte en samstämmig upplevelse: någon berättade om gruppen som engagerad och välfungerande, men hade upplevelsen mer av ”ett professionellt förhållningssätt” snarare än trygghet och gemenskap.

Av de intervjuades handledningsgrupper har endast en fortsatt att träffas efter att den formella handledningsperioden tagit slut, dock inte med samtliga deltagare. Man har då försökt hålla sig till handledningsstrukturen, även utan en sammanhållande gruppHandledare. Den intervjuade chefen tycker att detta fungerat ganska bra, men att samarbetet avslutats efter några sammankomster p g a att allt för många gruppmedlemmar slutat. Flera av de andra IP berättade om diskussioner i sina respektive grupper om fortsättning men att ingen sådan initierats, ofta med deltagarnas tidsbrist som skäl. Intervjupersonernas egen upplevelse varierade; några skulle gärna ha fortsatt i handledningsgrupperna, andra tyckte att det kändes bra att sluta efter den avtalade avgränsningen, trots goda erfarenheter av handledningen och gruppen.

Självförtroende – definitioner

Självförtroende, som skattat i enkäten och i övrigt i intervjuerna kopplat till gruppHandledningen, definierades av flertalet intervjupersoner som relaterat till arbetsuppgifterna. Som ”trygghet i mig själv och min ledarroll. Att känna mig kompetent i ledarrollen”. Eller, yttrat av en annan IP: ”Att ha förtroende för mig själv och att lita på att jag klarar av jobbet jag är satt att göra.” Vissa intervjupersoner definierade självförtroende i det här sammanhanget *dessutom* kopplat till självkänsla och självbild i ett övergripande personligt perspektiv. Någon intervjuperson gjorde definitionen direkt så vid att den huvudsakligen omfattade ”en helhet, självbilden, övergripande”.

Egna bidrag i handledningsgruppen

Det som framför allt framhölls som en påverkande faktor för ökat självförtroende är den egna möjligheten att bidra med synpunkter, hypoteser och lösningsförslag till de andra deltagarna i handledningsgruppen. Detta angavs som den tydligt viktigaste faktorn av flertalet av intervjupersonerna. Grupphandledningen kunde ge deltagarna ett kvitto på den egna kompetensen som de flesta upplevde att de inte fick i sitt arbete. Dessa tre citat, från olika intervjupersoner, illustrerar detta:

”Att jag kunde bidra till andras problemlösning. Det var bekräftande; hantverket att vara chef har jag i alla fall någon slags koll på. Och att jag kan stötta människor i svåra situationer. Jag fick återkoppling på att många tyckte att det jag sagt var bra, och jag såg att de andra påverkades av det jag hade sagt.”

”Jag kan ju så många saker och har många anställda under mig. Jag har varit med om mycket trots att jag har varit chef relativt kort tid. Att kunna dela det med andra ökade självförtroendet, fick mig att känna att jag var med på banan. Det stärkte mig när mitt självförtroende var försvagat av konflikten på arbetsplatsen.”

”Har man jobbat så länge som chef som jag får man både ris och ros men mycket ris. Jag har personal under mig och personal över mig; det är inte jag som fattar de slutgiltiga besluten. Det gör att man tänker ’hur mycket chef är jag, hur bra är jag’. Jag kunde konstatera med utvecklingsgruppen att jag hade mycket mer på fötterna än jag hade trott. Att jag hade mycket erfarenheter som jag kunde dela med mig av till folk som befann sig i liknande situationer. Jag blev lyssnad på, det var bra samtalsklimat i gruppen, vi stödde varandra – jag kände att jag stärktes i min chefsroll för att jag kunde bidra med mina erfarenheter. Mina synpunkter var av värde för andra. Detta bidrog mest till självförtroendet.”

Några av intervjupersonerna tyckte att det ökade självförtroendet i arbetsledarrollen har påverkat självbilden i stort och att grupphandledningen troligen har bidragit till detta. Någon tyckte dock att det kan vara svårt att skilja ut hur stor del grupphandledningen har till detta och vad som orsakas av andra utbildnings-/handledningsinsatser och övriga faktorer.

Gruppens betydelse för självförtroendet

Flera IP skattade gemenskapen med de övriga deltagarna i handledningsgruppen som avgörande för det ökade självförtroendet. Man upplevde att speglingen från gruppen, både vad gäller de andras direkta reflektioner på de egna ärendena och att se att andra chefer har liknande problem som man själv, har varit betydelsefullt. Att genom de andra få distans och perspektiv på de egna förutsättningarna: ”det var viktigt för mig att få spegling i att det var saker som jag inte kunde rå över som påverkade mitt resultat, att konflikten [IP’s problemställning] inte var mitt fel utan det fanns andra strukturella och individuella faktorer.” Liknande erfarenheter uttrycktes av en annan IP, också med en kollegial konflikt som eget ärende: ”gemenskapen i handledningsgruppen hjälpte mig att få upp ögonen för att man inte väljer sina medarbetare. Det är inte jag som är dum i huvudet, det inte jag som orsakar problemen”. Ytterligare en annan IP tyckte inte att gemenskapen i handledningsgruppen har varit särskilt viktig, men menade ändå att det varit betydelsefullt att se att de andra chefernas förhållningssätt i olika frågor liknat det egna, att det har varit bekräftande och bidragit till att stärka självförtroendet.

Problemlösning

Vissa av de intervjuade fäste särskild vikt vid de problemlösningar och verktyg man själv fått med sig för att hantera sina ärenden från den egna arbetsplatsen. De menade att hjälpen från de övriga deltagarna har varit avgörande för hur de har hanterat ärendena och att detta har bidragit till att öka självförtroendet i arbetsledarrollen.

Förändring

Har erfarenheterna i grupphandledningen och det ökade självförtroendet ändrat sättet att arbeta? Flera intervjupersoner betonade handledningsmetodens betydelse, att man hade med sig ett nytt förhållningssätt i att se på problem i arbetet; att själv kunna se alternativa tolkningar och inte vara så snabbt att direkt gå på lösningen av problemet. Någon IP såg detta som ett verksamt redskap i att kunna kartlägga personalfrågor och problemområden, för att lättare kunna välja strategi och avgränsa vad man vill välja att arbeta med. En intervjuperson sade i samband med detta att hon inte längre var rädd att gå in i konflikter, att hon hade en tydligare känsla att de inte handlar om henne personligen. ”Det handlar om mitt eget självförtroende, också att jag har blivit bätt-

re på att ta både negativ och positiv kritik. Jag har en tydligare självkänsla.” En annan IP, som sade sig sätta stort värde på handledningsformen med hypotesgenererande och reflektion, använde metoden i sin egen handledning av de egna medarbetarna. Ytterligare en annan IP menade att erfarenheterna i chefsgrupphandledningen varit av stor betydelse för hur hon nu mer aktivt arbetade för att bilda nätverk, både med personer i för henne närliggande och helt nya verksamheter. Hon upplevde att detta har stärkt henne inför de återkommande omorganisationerna stadsförvaltningen är föremål för.

Diskussion

Samtliga intervjupersoner är i intervjuerna överlag mycket positiva till grupphandledningen: detta är inte förvånande med tanke på hur urvalet är gjort; med höga skattningar på självförtroendeökning kan man också förmoda att intervjupersonerna ska vara positiva i övrigt. Dock har den sammantagna enkätutvärderingen (Sandahl, 2006) överlag visat positiva skattningar av deltagarna i handledningsgrupperna som helhet. Därför är det av tydligt värde att få en bättre bild av vilka element i grupphandledningen som deltagare upplevt har påverkat självförtroendet och det finns ingen anledning att tro att de utvalda intervjupersonerna inte är representativa i det avseendet. I vissa fall kan det dock vara svårt att särskilja effekten av chefsgrupphandledningen från andra utbildningsinsatser, särskilt när de har förekommit parallellt.

Från intervjuerna kan man skönja tre huvudteman som intervjupersonerna menar bidragit till ökat självförtroende:

1. *Att själv få bidra med kunskap och kompetens*, med synpunkter, hypoteser och lösningsförslag för de andra gruppledammarnas ärenden. Detta har varit det tydligaste temat och det som flest nämnt som viktigast för självförtroendet. Att bli speglad och bekräftad av gruppen i de färdigheter man har som arbetsledare. Att känna att det man säger, den kompetens man har, erkänns och har en positiv påverkan på de övriga cheferna.
2. *Gemenskapen i gruppen*. Erfarenheten i att inte vara ensam, att andra delar liknande frågeställningar även om de arbetar i helt andra verksamheter. Att bli sedd och lyssnad till av andra chefer, att ha ett prestigelöst och öppet forum för att ventilerat erfarenheterna från arbetet.
3. *Instrumentell hjälp i handledningen för att hantera ärenden från den egna arbetsituationen*. Dessa ärenden har kunnat röra sig om arbetsledande dilemma eller mer personligt svåra problem, som konflikter med kollegor eller överordnade chefer. De flesta har haft god hjälp av denna problemlösning, fått andra perspektiv på sina ärenden och lösningsförslag som i många fall gjort det lättare att ta beslut. Framgången i verkställandet och känslan av kompetens som har varit följden menar intervjupersonerna har höjt självförtroendet.

Sammantaget utgör denna beskrivning kännetecknen på ett ömsesidigt lärande, att handledningsgruppen som sådan kan ses som en lärande organisation. Det är också tydligt vilket behov intervjupersonerna har av feedback på sina kunskaper och handlanden, att sådan återkoppling har en mycket viktig funktion och att den brister i intervjupersonernas vanliga arbetsituation. Yukl (2006) påpekar också vikten av feedback för att forma goda ledarbeteenden. Återkopplingen i handledningsgrupperna – mellan chefer med liknande arbetsledande erfarenheter, men som i handledningsgruppen står fria från varandra i konkurrenshänseende – får också en kvalitativ skillnad jämfört med den feedback som kan ges mellan underställd och överställd personal i deltagarnas vanliga verksamhet, med de oundvikliga beroendeförhållanden som där råder.

Ytterligare en faktor som många menar har påverkat självförtroendet positivt är förhållningssättet i handledningsmetoden. Detta är också det som många nämner som förändrande effekt av chefsgrupphandledningen, att de börjat förhålla sig annorlunda till problemlösning. Handledningsmetodens accentuerande av hypotesgenerering, att hitta alternativa tolkningar och låta sig vara kvar i den hypotesgenererande fasen utan att direkt gå på ett lösningsförsök, har upplevts som fruktbart för många. En intervjuperson har beskrivit det som att hon inte identifierar sig med problemet längre; det handlar inte om henne när det t ex blir en konflikt med en medarbetare, det är 'bara' ett problem som också kan lösas. Det blir en positiv distansering till problem och konflikter som skapar frihet och handlingsutrymme. Konflikter blir inte personligt hotande längre. Det är ett förhållningssätt som något liknar tankedistansering i psykoterapi, i t ex Acceptance Commitment Therapy, ACT (Hayes, Strosahl och Wilson, 1999). Ett par av intervjupersonerna säger sig också använda metoden med hypotesgenerering och reflektion i sin egen handledning av medarbetare.

En annan förändring är att vissa deltagare tycks ha ändrat sitt sätt att nätverka med andra personer, som följd av erfarenheterna i grupphandledningen. Det tyder på ett ändrat sätt att relatera till andra, till upplevelsen av den egna sociala kontexten.

Självförtroende är svårt att mäta på annat sätt än genom självskattningar, vilket gör det till ett något problematiskt begrepp att studera. Begreppet är också något oklart, beroende på om man väljer att definiera det utifrån upplevelsen av kompetens inom ett avgränsat område eller som en övergripande känsla av självvärde, eller utifrån båda dessa faktorer. I stort sett samtliga intervjupersoner definierar i det här fallet självförtroende som kopplat till arbetet; känslan av att vara kompetent och bemästra sina arbetsuppgifter. Ungefär hälften menar att det dessutom har haft en övergripande betydelse för självbilden och känslan av självvärde.

Den i forskningen förekommande slutsatsen att självförtroende är korrelerat till copingfärdigheter och hur adaptivt en individ kan anpassa sig till nya situationer (Coleman & Hendry, 1999; Baumeister et al, 2003), överensstämmer med intervjupersonernas berättelser. I samband med det stärkta självförtroendet upplever flera att de har fått lättare att hantera sina arbetsituationer, även inför svårare problem; utbytet i grupphandledningen har lättat lite på trycket. En intervjuperson säger att arbetet känns roligare, att hon blivit gladare! Nu säger det förstås inget om orsaksförhållanden; det är också oklart vilken direkt effekt självförtroende har på ledarskapsförmåga (Baumeister et al, 2003). Man kan dock tänka sig att upplevt självförtroende i hög grad kan ses som en relevant markör, ett slags barometer för om en individ t ex får tillräcklig

återkoppling på sitt handlande och bekräftelse för sin kompetens. I det här fallet från feedback i chefsgrupphandledningen. I det ljuset kan självförtroende ses som associerat till förutsättningarna för ett gott ledarskap. Intervjuresultaten pekar på att chefsgrupphandledningen kan förändra dessa förutsättningar till det bättre. Den starka korrelationen mellan självförtroende och upplevd lycka samt prediktionen av övergripande livstillfredsställelse (Diener & Diener, 1995) gör att detta kan ses som en viktig faktor i ett arbetshälsoperspektiv.

Sammanfattningsvis tycks chefsgrupphandledningen ha fyllt flera behov. Framträdande är möjligheten till återkoppling på deltagarnas egen kompetens; det ömsesidiga lärandet i hur deltagarnas egna ärenden behandlades; gemenskapen i att träffa andra chefer i liknande arbetsledande situation om än i andra verksamheter. Detta har stärkt deltagarnas självförtroende och förändrat förhållningssättet till det egna arbetet. Det tycks också vara en effektiv form för ledarskapsutveckling, där lärandet genereras av deltagarna själva. Samtidigt har det för många varit ett välkommet andningshål, i en övrigt pressad arbetssituation inriktad på omsorg om andra. Flera av de intervjuade sade sig också vilja delta i liknande chefsgrupphandledning i framtiden.

Referenser

- Andersen, T. (2003). *Reflekterande processer*. Stockholm: Mareld.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., och Vohs, K. D. (2003). Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4 (1), sid 1-44.
- Branden, N. (1969). *The psychology of self-esteem*. New York: Bantam
- Bäckstrand, M. och Edenius, J. (2004). *Grupphandledning för chefer – lathund för samtalsledare*. Internt utbildningsmaterial/LIME.
- Coleman, J. C och Hendry, L. B. (1999). *The Nature of Adolescence*. London: Routledge.
- Diener, E., och Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 653–663.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D. och Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and Commitment Therapy. An experiential approach to behavior change*. New York: Guilford Press.
- Jacobsen, D. I. och Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lorr, M. och Wunderlich, R. A. (1986). Two Objective Measures of Self-Esteem. *Journal of Personality Assessment*. 50 (1), sid 18-23.
- Maslow, A. (1970) *Motivation and Personality*. Rev. ed. New York: Harper & Row.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wedin, L. och Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandahl, C. (2006) *Chefer i lärande organisation. Rapport nr 1. Deltagande chefers egen värdering av Stockholmsmodellen för ledarutveckling*. Medical Management Centrum, Karolinska Institutet.
- Sandahl, C. och Edenius, J. (2005). Chefshandledning i grupp. I Larsson, M. och Lindén, J. (Red.) *Handledning – perspektiv och erfarenheter* (sid 157-178). Lund: Studentlitteratur.

Intervjuguide Stockholmsprojektet/självförtroende

Intervjuperson:

- 1. När deltog du i handledningsgruppen?**
- 2. Vad har du för befattning?**
- 3. Hur många personer arbetsleder du? Är det detsamma som under handledningsperioden?**
- 4. Hur stor del av dina arbetsuppgifter är arbetsledande?**
- 5. Hur länge har du arbetat som arbetsledare?**
- 6. Har du genomgått någon annan ledarskapsutbildning?**
- 7. Vad är din uppfattning om grupphandledningen i stort?**
- 8. Grupphandledarens arbete?**
- 9. Hur tyckte du att det fungerade med de andra gruppmedlemmarna? (*Text engagemang, förtroende?*)**
- 10. Träffar du några av de andra deltagarna i handledningsgruppen fortfarande?**
- 11. Jag intresserar mig speciellt för självförtroende och självbild; har valt att intervjua deltagare som har skattat högt på enkätfrågan om självförtroende. Hur skulle du definiera begreppet självförtroende i det här sammanhanget? (*Text avgränsat till arbetet eller självbild i vidare mening?*)**
- 12. Vad i handledningen bidrog mest till ökat självförtroende?**
- 13. Hur betydelsefull var gemenskapen med andra arbetsledare? Hur viktigt var detta för självförtroendet?**
- 14. Hur fungerade det att få hjälp och verktyg att lösa dina egna problem i arbetet? Hur viktigt var detta för självförtroendet?**
- 15. Hur fungerade det att bidra med egen kunskap i handledningsgruppen? Hur viktigt var detta för självförtroendet?**
- 16. Annat?**
- 17. Har det ökade självförtroendet i arbetsledarrollen påverkat din självbild i stort?**

- 18. Har dina erfarenheter i grupphandledningen ändrat ditt sätt att arbeta?
På vilket sätt?**
- 19. Har dina erfarenheter i grupphandledningen ändrat din inställning till
ditt arbete? (T ex upplevd arbetsförmåga, arbetslust?)**