

BACKSTAGEGRUPPER FÖR CHEFER

- LEDARUTVECKLING GENOM ERFARENHETSUTBYTE OCH REFLEKTION

Martina Björklund

Ledarskapet i en organisation påverkar i hög grad hur organisationen fungerar. På senare år har forskningen mer och mer kommit att förordas det autentiska ledarskapet där vikten av förutsägbarhet, rättvisa, omsorg och en kombination av relationsinriktning och uppgiftsorientering betonas. Grupphandledning kan vara ett sätt för chefer att lära sig relationsbyggande. I föreliggande studie genomgick 75 första linjens chefer inom sjukvården handledning i mindre grupper under ett år. Utifrån deltagarnas svar på självskattningsformuläret Hjulet var syftet att undersöka huruvida handledningen hade lett till någon förändring i sex grundläggande personlighetsindex samt i deltagarnas egen uppfattning om sig själva som ledare. Beroende t-test mellan före- och eftermätningar visade på en signifikant skillnad vad gäller indexen Attityd, Intensitet och Coping. En kvalitativ analys av de ord deltagarna beskrev sig själva med visade på en förändring i relationsinriktning, säkerhet i ledarrollen, ledarbeteenden samt framtidsorientering. Dessa resultat diskuteras bland annat i förhållande till teorier om lärande och rollteori.

Att ledarskapet i en organisation är betydelsefullt för hur organisationen fungerar är det idag få som motsätter sig. Enligt Katz och Miller (2006) leder ett gott ledarskap till ett bra prestationer från medarbetarna vilket i sin tur kan antas påverka organisationens effektivitet. Många har försökt sig på att definiera vad ledarskap är. Yukl (2006) tar upp tio olika exempel från litteraturen på definitioner av ledarskap och konstaterar att definitionen är beroende av vilken aspekt av ledarskapet man fokuserar på. Det kan till exempel röra sig om ledarbeteenden, specifika egenskaper hos ledaren, interaktionsmönster eller inflytande över underordnade. Att sedan konstatera vad som utgör ett *gott* ledarskap blir möjligen ännu svårare. Åsikterna om detta har också förändrats genom åren. I Kets de Vries (2005) konstateras att forskningen mer och mer kommit att förordas det transformativa och karismatiska ledarskapet där man poängterar vikten av en ledares karisma och förmåga att inspirera och entusiasmera medarbetarna framför det traditionellt hierarkiska och kontrollerande. Kritik har dock framförts mot den alltför starka betoningen på vikten av karismatiska ledare då det gäller det transformativa ledarskapet. Istället har en ledarskapsteori vuxit fram de senaste åren som man kallar för autentiskt ledarskap. Inom forskningen kring autentiskt ledarskap betonas vikten av stabil självkänsla och förmågan att skapa öppna och nära relationer med andra (Walumba, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Förutsägbarhet, rättvisa, omsorg och en kombination av relationsinriktning och uppgiftsorientering karakteriserar det autentiska ledarskapet. Stark karisma kan vara en fördel men endast

om den är genuin, påklitrad karisma anses snarare kunna ha motsatt effekt. En av de största skillnaderna jämfört med ett traditionellt hierarkiskt ledarskap är förmågan att kunna bygga upp en relation till medarbetarna istället för att bara fokusera på uppgiften. Detta i kombination med en allt föränderligare omvärld som tvingar organisationer att snabbt kunna anpassa sig till nya förutsättningar ställer nya krav på ledare i dagens moderna organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Varför handledning för chefer?

Många organisationer tillhandahåller olika verktyg som ska syfta till att höja chefers ledarskapskompetens, ofta i form av ledarskapsutbildningar där man lär ut konkreta teorier. Något som dock har blivit mer och mer populärt är handledning för chefer (Ducharme, 2004; Kilburg, 1996; Orenstein, 2006 och Passmore, 2007). Sådan handledning fokuserar på ett implicit och procedurellt lärande av relationsbyggande och problemlösning. Att utöva ett gott ledarskap utifrån nutidens rådande omständigheter handlar, som konstaterats ovan, inte så mycket om att vara förtrogen med olika teorier och metoder som att kunna bygga upp ett förtroende hos och en relation till medarbetarna, något som är svårt att läsa sig till i böcker. Den formella, kognitiva kunskapen kring utövande av ett gott ledarskap behövs givetvis också hos skickliga ledare och den går i högre grad att läsa sig till. Den andra typen av kunskap däremot, skapas i mötet med andra människor, genom kommunikation och interaktion och det är detta man antas kunna uppnå genom grupphandledning för chefer istället för ledarskapsutbildningar där endast konkreta teorier lärs ut (Sandahl & Edenius, 2005).

Chefshandledning i grupp utgör ett forum för en chef att ta upp känsliga ämnen som han eller hon inte kan eller vill prata om i andra sammanhang. Utbytet med gruppen gör att den enskilda chefen får distans till problemet och nya infallsvinklar från personer som kanske har befunnit sig i samma eller en liknande situation. För att den typen av lärande som sker i en handledningsgrupp ska kunna ske är det också viktigt att handledningen pågår under en längre tid. Meningen är inte att en av gruppdeltagarna ska komma med ett problem, de övriga direkt föreslå konkreta lösningar och sedan är problemet avklarat. Problemlösning är en del av handledningen men den behöver inte alltid bestå i färdigpaketerade lösningar som chefen i fråga direkt kan gå ut och använda sig av utan istället växa fram genom att diskutera problemet med andra, därför är det viktigt att det får ta sin tid och inte utgörs av en punktinsats invävt i ett mer traditionellt ledarskapsprogram (Sandahl & Edenius, 2005).

Definition av chefshandledning

Professionell handledning skiljer sig från såväl rådgivning som terapi och mentorskap. Rådgivning handlar om att få specifika, konkreta råd av en person som är expert inom ett område. En mentor är en person som ofta är äldre än den andra personen, eller åtminstone har varit längre inom samma fält, och därmed kan bidra med erfarenhet och goda råd. Relationen handlar om att den mer oerfarne ska finna sig tillrätta i sin roll och få möjlighet att diskutera sådant som han eller hon känner sig osäker på. I terapi är det en legitimerad terapeut som behandlar emotionella problem och/eller beteendeproblem som klienten vill ha hjälp med att förändra. En handledare behöver inte vara en yrkesexpert eller inom samma område som klienten. Han eller hon förväntas kunna arbeta med både yrkesmässiga, emotionella och relationella frågor. Fokus bör dock hela tiden vara på klienternas fungerande i arbetet (Feldman & Lankau, 2007). Ett tillägg till

detta är det behov av en frizon som många chefer upplever, där de fritt och inom ramen för konfidentialitet kan ta upp personliga frågor och dilemman i arbetet som chef (Sandahl & Edenius, 2005).

Chefshandledning i grupp definieras i Sandahl & Edenius (2005) på följande sätt: ö i en metod att öka [chefernas] kompetens att finna, forma och ta sin roll. Metoden ger cheferna ett stöd i deras dagliga arbete och erbjuder samtidigt ett medel för professionell ledarutveckling.ö (sid. 161).

Intern kontra extern handledare

I de flesta beskrivningar som man hittar i litteraturen leds gruppen eller personen av en extern handledare, någon som kommer in utifrån och inte är kopplad till organisationen. En intern handledare, alltså en person från den egna organisationen, är dock något som blivit vanligare på senare tid (Frisch, 2001). Båda alternativen erbjuder olika fördelar. En intern handledare har mer kunskap och kännedom om den egna organisationen vad gäller organisationskultur, dess historia etcetera (Frisch, 2001). Denna handledare är också mer lättillgänglig för gruppmedlemmarna vilket kan bidra till att underlätta relationsbyggandet mellan handledare och handledda (Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999). Den externa handledaren har å andra sidan erfarenhet från flera andra organisationer och kan föra in den kontexten i handledningen. Extern handledare kan även vara en fördel i situationer där hög anonymitet är särskilt betydelsefullt för deltagarna (Hall et al., 1999). Att förskjutningen mot fler och fler interna handledare har skett tror Frisch (2001) till viss del beror på en förändrad syn på handledning i sig. Han menar att det från början mer handlade om att åstadkomma konkreta beteendeförändringar, att inneha kunskap om organisationers fungerande, konfidentialitet och professionell identitet hos handledaren. När handledningen har kommit att handla mindre om snabba åtgärder i organisationen, då det krävdes att man tog in en extern person, och mer om det redan omnämnda relationsbyggandet, har det också blivit vanligare att utnyttja en intern person som handledare med de fördelar som detta medför (Frisch, 2001). I en studie av Sandahl, Edenius, Gustafsson och Wahlström (2007) konstaterar man att deltagarna i chefshandledningsgrupper upplevde det som en fördel med internt rekryterade handledare då dessa hade bättre insyn i de specifika förutsättningar som gällde för chefer inom just deras organisation.

Individuell handledning kontra grupphandledning

Traditionellt sett har det varit vanligast förekommande med individuell handledning för chefer och handledning av denna typ är relativt väl beforskad (t.ex. Ducharme, 2004; Kilburg, 1996; Orenstein, 2006 och Passmore, 2007). Kets de Vries (2005) menar dock att chefshandledning i grupp är mer effektiv än individuell handledning då grupphandledning även öppnar upp för ett erfarenhetsutbyte gruppmedlemmarna emellan och inte endast mellan handledare och handledd. Han har i ett fall exempel observerat hur chefshandledning i grupp resulterar i en förhöjd medvetenhet om den roll man som chef medvetet eller omedvetet iklär sig. Vidare fick deltagarna insikt i maladaptiva interpersonella relationer och hur dessa kan påverka effektiviteten i arbetsgruppen. Gruppmedlemmarna blev bättre på att själva coacha sina medarbetare och upplevde också att de blev bättre lyssnare. Även Hall et al. (1999) konstaterar att chefshandledning i grupp kan vara effektivt. De belyser bland annat den positiva effekt

det kan ha på kommunikationen inom organisationen i de fall gruppen består av deltagare från olika avdelningar i företaget.

I ett stort forskningsprojekt inom Stockholms stad användes samma handledningsmetod som i föreliggande studie (Sandahl et al., 2007). Där konstaterades att grupperna utgjorde ett konkurrensfritt forum för cheferna som möjliggjorde ett kunskapsutbyte om ledarskap och ett utrymme att växa i. Några exempel på vad gruppdeltagandet kunde leda till var ökad självkännedom och bättre självförtroende, en ökad förståelse för den egna organisationen och sin egen position i densamma. För vissa ledde erfarenheten också till en upplevelse av minskad stress då man utvecklade strategier för att hantera ökande krav i chefsrollen.

Lärande

Det finns en mängd olika teorier om vad som konstituerar effektivt lärande och olika definitioner av vad lärande är. Nedan följer en kort presentation av två teorier om lärande som kan anses ha relevans specifikt för lärandesituationen i en handledningsgrupp.

Erfarenhetsbaserat lärande

Teorin om erfarenhetsbaserat lärande är intellektuellt förankrad i och bygger vidare på tre tidigare teorier utvecklade av Lewin, Dewey och Piaget (Kolb, 1984). Utifrån dessa tre formulerar Kolb (1984) det han anser vara betydelsefullt för lärande och som är genomgående i samtliga tre teorier. Kärnan är att lärande sker genom en process som grundar sig på erfarenhet. Det är inte en produkt som går att överföra från en person till en annan och vars resultat sedan kan observeras och mätas. Lärandet sker genom en kontinuerlig process som har sitt ursprung i personens utbyte med omvärlden. Varje människa bär med sig tidigare erfarenheter och har utifrån dessa medvetna eller omedvetna uppfattningar om världen. Det är i diskrepansen mellan personens förväntningar på en situation och hans eller hennes faktiska upplevelse av situationen som lärande uppstår. Den definition av lärande som Kolb (1984) formulerar lyder: *ÖLearning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience* (sid. 38).

Reflection-in-action

Även Argyris och Schöns (1978) teori om lärande inom organisationer bygger på antagandet att lärande sker med hjälp av individens erfarenheter. Genom att länka de faktiska erfarenheterna till känslor samt underliggande teorier som används i det dagliga arbetet möjliggörs en kontinuerlig utveckling och lärande som grundar sig i erfarenheter. Fokus ligger här alltså även på de teoretiska kunskaper som individen besitter och att binda samman dessa med vad han eller hon upplever i olika situationer. Schön (1991) lanserade begreppet *the reflective practitioner* som han menar att individen kan bli när han eller hon går från *knowing-in-action* till *reflection-in-action*. *Knowing-in-action* sker i situationer som är välkända och där personen vet vad som förväntas. Situationen kräver inte att individen stannar upp och tänker efter utan bara agerar eftersom han eller hon *vet* hur situationen ska hanteras. *Reflection-in-action* sker i situationer som innebär en överraskning eller ett moment som individen inte vet hur han eller hon ska handskas med. Det krävs då att personen, för att klara av uppgiften, stannar upp och omvärderar det han eller hon redan vet för att lära in ett nytt sätt att

manövrera det han eller hon har framför sig. Lyckas individen i den här typen av situationer anpassa sig till de nya eller ovana omständigheterna med hjälp av eftertanke och reflektion i kombination med tidigare teoretiska kunskaper och förändra situationen i realtid genom att förändra sitt beteende i densamma kan han eller hon också lära sig någonting nytt därav. Det är den processen som Schön (1991) kallar för reflection-in-action. Den knyter samman teori med praktik och skapar på så sätt ett lärande som innebär ett nytt sätt att handskas med svåra situationer.

Ledarens roll

Alla människor spelar i någon mån en roll i interaktionen med andra människor (Goffman, 2000). Genom att presentera oss själva på ett visst sätt inför vår omgivning vill vi förmedla en bild av vad eller vem vi är i just det sammanhanget. För att kunna göra detta måste vi först definiera det aktuella sammanhanget, vad som förväntas av oss, vilka det är vi möter och hur vi vill att dessa personer uppfattar oss (Goffman, 2000). En del av begreppet roll handlar alltså just om andras förväntningar på oss i en given situation. Med detta som utgångspunkt kan man anta att presentationen av sig själv blir än viktigare för chefer då de inom ramen för sin chefsroll har flera olika sammanhang att ta hänsyn till i vilka de blir bedömda av sin omgivning. Sannolikt skiljer sig rollerna åt mellan kontakten med sina underordnade, i relation till de egna cheferna och, för chefer inom sjukvården, även gentemot patienterna. Man är också hela tiden ett ansikte utåt för organisationen i stort. Goffman (2000) jämför detta ständiga skapande av roller med en sorts teater, vi människor är som skådespelare på en scen och strävar efter att göra intryck på vår publik. För en chef är det som att varje dag spela huvudrollen i en storpjäs inför en publik som utgörs av kritiska recensenter. Att hela tiden befinna sig ute på scenen, i strålkastarljuset, innebär en stor påfrestning och precis som skådespelaren på teatern behöver chefen då och då ta en paus, gå in bakom scenen, få tid att reflektera över sitt framträdande, vad man kunde ha gjort på ett annat sätt och även vad man lyckades med och som var bra. På så sätt kan man komma ut på scenen med förnyad energi och nya insikter och göra ett ännu bättre framträdande nästa gång. Mot denna bakgrund har handledningsmetoden som använts i denna undersökning utarbetats. Tanken är att handledningsgruppen ska utgöra utrymmet bakom scenen där de kan öklä av sig de roller de vanligtvis befinner sig i på jobbet och möjliggöra diskussion och reflektion chefer emellan. Det är också utifrån detta resonemang man har valt att kalla metoden för just backstagegrupper.

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur deltagande i backstagegrupper kan påverka deltagarnas ledarskap. Mer specifikt är detta syfte tvåfaldigt, 1) att undersöka om det sker någon förändring vad gäller deltagarnas bedömning av och hanteringsförmåga i situationer de ställs inför som chefer, 2) att undersöka huruvida deras egen uppfattning om sig själva som ledare förändras i och med deltagande i en backstagegrupp.

M e t o d

Undersökningsdeltagare

I studien deltog 75 chefer på samma nivå i en organisation. Dessa chefer var fördelade på nio handledningsgrupper med åtta eller nio deltagare per grupp. Elva personer

hoppade av under pågående handledning och ytterligare 26 var antingen inte närvarande vid något av de tillfällen då utvärderingsverktyget Hjulet fylldes i eller hade fyllt i på ett sådant sätt att data var oanvändbara. Det kunde till exempel handla om att en eller flera faktorer inte var rangordnade eller att det saknades bedömning av påverkansmöjlighet på en eller flera faktorer. Totalt 37 undersökningsdeltagare betraktas alltså som bortfall och 38 har använts i resultatanalysen. Av dessa personer var 79 % kvinnor och 21 % män. Medelåldern var 49,8 år (sd=6,6 år) med ett spann från 33 till 62 år. Cheferna hade olika befattningar men var alla första linjens chefer i organisationen. Exempel på befattningar som deltagarna hade var bland annat enhetschef, chefssjuksköterska och sektionschef.

En bortfallsanalys av de 37 undersökningsdeltagare som avbröt deltagandet i förtid eller vars data inte gick att använda visar att medelåldern för denna grupp var 50,1 år (sd = 6,0 år) med ett spann från 39 till 62 år vilket alltså inte skiljer sig åt nämnvärt från undersökningsgruppen. Däremot var andelen kvinnor i bortfallsgruppen något högre än i undersökningsgruppen. Andelen kvinnor var 92 % och andelen män 8 % i bortfallsgruppen.

Backstagegrupper som handledningsmetod

Handledningsmetoden återknyter till tanken om cheferna som skådespelare på en scen (Goffman, 2000). Grupperna är tänkta att utgöra ett utrymme bakom scenen där cheferna får möjlighet att reflektera över sitt eget agerande, ventilera funderingar kring sitt ledarskap och diskutera problem och svårigheter med andra som befinner sig på samma nivå i organisationen. Deltagarna ombads inför påbörjande av backstagegrupper att inte genomgå någon annan form av ledarskapsutbildning under tiden som grupperna pågick.

Grupperna träffades en gång i månaden under ett års tid, totalt 12 gånger där varje tillfälle omfattade en halv dag. Sex gruppleddare var internt rekryterade och tillhörde alltså samma organisation som gruppdeltagarna, två grupper hade externa gruppleddare och en grupp bytte från intern till extern gruppleddare efter halva tiden. De interna gruppleddarna hade ingen tidigare erfarenhet av att leda den här typen av grupper utan fick utbildning i den aktuella metoden av erfarna organisationskonsulter som också stod bakom utvecklingen av metoden i fråga. De försågs också med en manual som innehöll den övergripande strukturen för mötena.

Följande beskrivning av hur arbetet i grupperna går till görs av Bäckstrand och Edenius (2004). Arbetet i grupperna bygger på tre grundläggande förutsättningar. Dessa tre är tystnadsplikt, närvaroplikt och att grupperna är sammansatta på ett sådant sätt att man inte placeras tillsammans med personer som är direkt involverade i de ärenden som tas upp i gruppen. Syftet med dessa grundförutsättningar är att skapa ett så öppet diskussionsklimat som möjligt för att deltagarna ska känna sig fria att ta upp även svåra och känsliga aspekter av sitt ledarskap. Det övergripande ansvaret för att detta fungerar vilar på gruppleddaren men det ligger också på gruppdeltagarna själva att värna om att gruppdynamiken fungerar på ett önskvärt sätt.

Utöver dessa grundförutsättningar kan metoden beskrivas utifrån följande tre faser. De första mötena utgörs av en *inledningsfas* som ofta karakteriseras av en viss osäkerhet

och ambivalens men också nyfikenhet och intresse. Viktigt här är att gruppen rör sig mot en ökad trygghet och säkerhet och ledarskapet bör därför präglas av tydlighet och en fast struktur för att ingjuta denna trygghet. I ett senare skede är det önskvärt att gruppleddaren gör sin roll mindre framträdande förutsatt att man har uppnått en viss säkerhet och ett öppet klimat i gruppen. Under *mellanfasen* sker det egentliga arbetet i gruppen då man tar upp specifika problem eller svårigheter, diskuterar dessa och gemensamt försöker reflektera över hur de kan hanteras eller bemötas. Övergången till den här fasen brukar ske efter ett par träffar och kan märkas genom att deltagarna i större utsträckning fokuserar på det specifika innehållet i diskussionerna utan att lika mycket oroa sig över sin egen roll i gruppen och andras uppfattning om en själv som gruppmedlem. Det är också viktigt att inte glömma bort eller ignorera betydelsen av en *avslutningsfas*. När man börjar närma sig slutskedet har grupperna pågått under nästan ett års tid och kommer sannolikt att ha inneburit ett stort stöd och en trygghet för många gruppmedlemmar. Att då ställas inför det faktum att det snart är sista gången man ska träffas under de här formerna kan te sig svårt och skrämmande för många. Givetvis finns också den motsatta reaktionen, att vissa deltagare ser fram emot avslutningen och tycker att det ska bli skönt, vilket kan vara bra att förbereda sig på som gruppleddare. Det vanligaste är dock att avslutet upplevs som svårt och här är det viktigt att dels förbereda avslutet i god tid, dels se till att alla gruppmedlemmar får tillfälle och möjlighet att uttrycka sina känslor inför det och också sammanfatta hur man har upplevt deltagandet i och arbetet som har utförts med gruppen.

Instrument

Studien bygger på data insamlade med hjälp av utvärderingsverktyget Hjulet. Instrumentet är utformat som en cirkel uppdelad i 12 tårtbitar. Dessa ombeds undersökningsdeltagaren att fylla i utefter vad han eller hon själv tycker är kännetecknande för sig i ett visst sammanhang, i det här fallet öJag som ledareö. De instrueras att skriva ner allt de kommer på, oavsett om det är positivt eller negativt. De måste inte fylla i samtliga tårtbitar utan så många eller få saker som de kommer på (dock maximalt 12). Därefter ska deltagarna rangordna de valda faktorerna efter hur viktig var och en är för dem personligen. Det går bra att placera två eller flera faktorer som lika viktiga men samtliga måste rangordnas. Nästa steg är att avgöra vilka faktorer som upplevs som positiva eller behagliga och vilka som anses negativa eller obehagliga. Denna bedömning görs på en femgradig skala (--/-/0/+ /++) och markeras längs cirkelns kant. Slutligen ombeds deltagarna att för varje faktor skatta i vilken utsträckning de anser sig kunna påverka densamma. Svaren här markeras på en tregradig skala där M = Mycket, N = Något och I = Inget. För exempel på ett Hjulet-formulär samt instruktioner för ifyllande, se Bilaga 1 och Bilaga 2. Hjulet utvecklades av Shalit vid Försvarets forskningsanstalt (FOA) under 1970-talet och baseras på en modell han själv kallar för *the Sequential Appraisal Model (SAM)* (Shalit & Carlstedt, 1984). Den kan ses som en förlängning av Lazarus *model of appraisal* och beskriver individens värdering av en situation i nio steg. Man tänker sig att en individs uppfattning av ett stimulus sker på tre nivåer; en kognitiv, en affektiv och en instrumentell. Dessa tre nivåer förekommer i samtliga av de tre appraisalfaserna värdering, mobilisering och realisering. Genom att analysera individens effektivitet vad gäller bearbetningen av respektive nivå kan man enligt Shalit och Carlstedt (1984) predicera dennas copingpotential i situationen. Hjulet undersöker de tre första nivåerna i perceptionsprocessen: *kognitiv värdering*, eller grad av struktur och avsaknad av ambiguitet i den aktuella situationen, *affektiv värdering*,

eller grad av och riktning på det emotionella engagemanget i situationen samt *instrumentell värdering*, eller känslan av i vilken utsträckning vi kan kontrollera och påverka situationen. Antagandet är att en tillräckligt god värdering av samtliga tre nivåer är nödvändig för framgångsrik coping i situationen. Baserat på hur deltagarna skattar sig själva på de tre skalorna (rangordning, positiv eller negativ laddning och påverkansmöjlighet) relaterat till de tre värderingsnivåerna (kognitiv, affektiv och instrumentell) räknas sex index fram som kan antas representera olika personliga egenskaper. Dessa index är Diskrimination, Engagemang, Attityd, Påverkan, Intensitet och Coping.

Diskrimination är ett mått på finheten i rangordningen av faktorerna och fås genom att dividera den högst givna rangen minus ett med totalt antal angivna faktorer. Det har att göra med individens förmåga att strukturera och differentiera mellan element och se mönster i det man upplever och ställs inför. Mätvärdena varierar mellan 0,00 och 0,92 där höga värden indikerar ett analyserande, intellektuellt sätt att förstå världen på och låga värden att den känslomässiga, intuitiva förståelsen är betydelsefull i individens sätt att tolka världen.

Engagemang är ett mått på individens grad av emotionell investering i situationen. Måttet består av den absoluta summan av antalet plus och minus i bedömningen av positiv och negativ laddning på de genererade orden. Två plus och ett minus ger alltså en summa på tre. Värdena varierar således mellan 0 (individens har inte skattat något ord som varken positivt eller negativt) och 24 (samtliga bedömningar har fått två plus eller två minus).

Attityd är direkt relaterat till hur deltagarna har svarat på frågan om positivt och negativt laddade faktorer och mäter huruvida personen generellt har en mer positiv eller negativ inställning till omvärlden. Engagemang (se ovan) mäter endast graden av emotionell investering medan Attityd är ett mått på riktningen av engagemanget. I uträkningen divideras summan av plus och minus med antalet angivna faktorer (från - - = 1 till ++ = 5). Värdena på denna faktor varierar mellan 1 och 5. Höga värden tyder på en person med gott självförtroende och positiv inställning till omvärlden medan låga värden indikerar pessimism och en kritisk inställning till omvärlden. Å andra sidan kan mycket höga värden innebära en alltför okritisk inställning och en tendens att inte se problem där de faktiskt finns. Låga värden måste inte nödvändigtvis innebära en genomgående negativ syn på tillvaron utan kan också tyda på att individen går igenom en tillfällig svår period.

Påverkan har att göra med deltagarnas upplevelse av kontroll över situationen. Det säger något om personens bedömning av i vilken utsträckning han eller hon har möjlighet att påverka omvärlden. Uträkning av detta index sker genom att summera värdena på påverkan (Inget = 1, Något = 2, Mycket = 3) och dividera summan med totala antalet faktorer. Värdena varierar mellan 1 och 3. En person med höga värden karakteriseras av en stor, möjligen orealistisk, tilltro till sin egen förmåga att påverka. Låga värden innebär att personen i hög utsträckning anpassar sig till omvärlden eftersom han eller hon uppfattar det som att denna styr ens liv. Den här personen har svårt att se sig kunna påverka sin situation.

Intensitet är ett mått på hur individen anpassar sig i tillvaron, vilka aspekter av tillvaron som man lägger positiv respektive negativ energi på. Det har att göra med hur man har skattat känslvärden i förhållande till respektive rangordning. Läger man mycket positiv energi på det man anser vara viktigt tyder det på en fungerande anpassning i tillvaron. Är förhållandet däremot det omvända, individen lägger mycket negativ energi på de aspekter som skattas som betydelsefulla, kan det tyda på anpassningssvårigheter. Uträkning av detta index sker genom att dividera varje känsloladdning (1-5) med rang på den bedömda faktorn och därefter summera talen för samtliga faktorer. Värdet på detta index varierar mellan antalet faktorer (alla är rankade 1 och med känsloladdningen --) och fem gånger antalet faktorer (alla är rankade 1 och med känsloladdningen ++).

Coping är en kombination av indexen Kontroll och Intensitet och ger alltså ett mått på individens egen upplevelse av dennes möjlighet att påverka de faktorer som han eller hon ser som viktiga. Det säger mer än indexet Kontroll i sig eftersom det endast grundar sig på den totala upplevelsen av påverkansmöjlighet. Det här är istället ett vägt index där man har tagit hänsyn till vad individen upplever vara betydande faktorer. Att uppleva en mindre påverkansmöjlighet på en faktor som inte är så betydande antas vara mindre negativt än att inte anse sig kunna påverka en faktor av stor betydelse. Uträkningen av detta index sker genom att addera värdet av Intensitet med summan av Påverkan. Värdet på indexet varierar mellan antalet faktorer och åtta gånger antalet faktorer.

Procedur

Varje gruppleddare administrerade Hjulet före påbörjande av backstagegrupp samt efter avslutad grupp för samtliga deltagare som var närvarande vid respektive tillfälle. De ifyllda formulären samlades in av gruppleddaren när samtliga deltagare var färdiga med sina svar.

Jämförelsegrupp

Då det inte finns offentliga siffror att använda som normdata för Hjulet genomfördes också en insamling av Hjulet-formulär från en annan grupp av individer än de som deltog i backstagegrupperna. Detta för att ha siffror från en liknande grupp att jämföra föreliggande studies resultat med. Data samlades då in vid ett enstaka tillfälle i samband med en utbildning för sjukvårdspersonal i samma organisation som våra gruppdeltagare tillhörde. Samma nyckelord användes, det vill säga vad som är kännetecknande för dig som ledare. Majoriteten av deltagarna i jämförelsegruppen innehade en chefsbefattning och gruppen liknade också föreliggande studies undersökningsdeltagare vad gäller ålder, kön och yrke. 57 personer ingick i jämförelsegruppen. Medelvärde och standardavvikelse för respektive index redovisas i tabell 1 nedan.

Tabell 1. Medelvärden och standardavvikelser hos jämförelsegrupp för respektive index.

	Diskrimination	Engagemang	Attityd	Påverkan	Intensitet	Coping
m	0,5	13,6	3,8	2,4	19	43
sd	0,24	4,1	0,5	0,4	8,7	13,6

Databearbetning

Resultaten analyserades på två sätt. Dels kvantitativt med hjälp av beroende t-test mellan före- och eftermätningarna av samtliga sex faktorer, dels kvalitativt genom att analysera innehållet i de faktorer som deltagarna valt att beskriva sig själva som ledare med. Jag valde att göra detta eftersom de båda metoderna bidrar med olika typer av förståelse för resultaten. Den kvantitativa analysen inriktar sig på de ovan beskrivna indexen och ger svar på huruvida det kan sägas finnas en statistiskt säkerställd förändring efter genomförd handledning på någon av dessa. Detta har dock framför allt att göra med generella och övergripande egenskaper hos individerna. Det antas säga någonting om deras upplevda kontroll över och deras inställning till situationen i fråga, det vill säga de själva som ledare. Dock genererar Hjulet även beskrivande ord eller fraser. Vilka dessa är och huruvida man kan se någon skillnad i *hur* cheferna väljer att beskriva sig själva som ledare framkommer inte i de sex indexen. Därför genomförde jag även en kvalitativ analys av dessa ord och fraser.

Med 38 undersökningsslag som har fyllt i Hjulet både före och efter handledning och upp till 12 faktorer i varje formulär så föreligger en mycket omfattande mängd ord och fraser att analysera. För att göra det hela överskådligt och försäkra mig om att jämföra rätt ord med varandra utfördes analysen på individnivå. För varje person ställde jag de båda Hjulet-formulärens mot varandra utan att veta vilket som var före- och vilket som var eftermätningen. Jag läste igenom orden flera gånger och formulären jämfördes med varandra. För varje individ skrev jag ned om det förekom några skillnader mellan de två mätningarna i hur personen valde att beskriva sig själv som ledare och i så fall vilka. När samtliga individer hade gått igenom kontrollerade jag vilka formulär som utgjorde föremätningar och vilka som utgjorde eftermätningar för att på så sätt se i vilken riktning en eventuell förändring hade skett. Slutligen analyserades vilka skillnader som var återkommande hos flera individer och därmed kunde sägas bilda ett genomgående tema. Det är en empiriskt baserad analys som i hög utsträckning bygger på tillvägagångssättet vid en innehållsanalys (Hayes, 2000) men där det inte som brukligt skett en uppdelning av materialet i flera underkategorier eftersom det redan från början bestod av enstaka ord istället för en löpande text.

Temana som framkommer i analysen delar inte in undersökningsslagarna i fyra grupper med olika individer i varje grupp utan är mer generellt genomgripande. De är alltså inte individberoende, det vill säga flera teman kan förekomma hos en och samma individ och ett fåtal individer stämmer inte in på något tema. Temana återfinns ofta hos ett stort antal av undersökningsslagarna och det skulle bli för omfattande att redovisa utdrag ur samtliga Hjulet-formulär där det förekommer. Därför har några exempel valts ut som anses representativa för det aktuella temat. Varje formulär innehåller upp till 12

faktorer och att redovisa dessa i sin helhet skulle även det bli alltför omfattande. Därför har i varje exempel valts ut de faktorer som är relevanta för just det temat vilket också bidrar till överskådlighet och tydlighet.

R e s u l t a t

Analys av index i Hjulet

Beroende t-test mellan före- och eftermätningar av de sex indexen i Hjulet visade att det fanns en signifikant skillnad på tre av dessa nämligen Attityd, Intensitet samt Coping. I samtliga skedde en ökning från före- till eftermätningen (se Tabell 2). Vad gäller indexen Diskrimination, Påverkan och Engagemang hade det inte skett någon signifikant förändring.

Tabell 2. Medelvärden och standardavvikelser för samtliga faktorer före resp. efter, samt resultat av beroende t-test på samtliga faktorer.

Index	Medelvärde före	Sd före	Medelvärde efter	Sd efter	t	Sig.
Diskrimination	0,60	0,27	0,53	0,23	1,59	0,121
Attityd	3,43	0,42	3,71	0,46	-4,49**	0,000
Påverkan	2,29	0,34	2,25	0,42	0,57	0,572
Engagemang	13,39	4,01	14,13	3,65	-1,08	0,287
Intensitet	15,12	5,11	18,38	5,22	-3,92**	0,000
Coping	38,12	9,91	41,77	9,55	-2,38*	0,023

n = 38 * = sig Ö0,05 ** = sig Ö0,001

Analys av faktorer i Hjulet

Den kvalitativa analysen resulterade i fyra övergripande teman där det förefaller ha skett en förändring i hur cheferna ser på sig själva som ledare. Varje tema beskrivs nedan kortfattat och därefter tas ett antal exempel som belyser respektive tema. Tabellerna läses på följande sätt: Resultaten från före- och eftermätningarna redovisas bredvid varandra (**Före** resp. **Efter**). I kolumnen längst till vänster står faktorns nummer i rangordningen (**Rang**, 1-12), därefter kommer själva faktorn (**Faktor**), huruvida den upplevs som positiv, negativ eller neutral (+/-, --/0/+ /++) samt i vilken utsträckning man bedömer sig kunna påverka den (**Påverk**, M/N/I). De teman som framkom var *relationsinriktning*, *säkerhet i ledarrollen*, *ledarbeteenden* och *framtidorientering*.

Relationsinriktning

Det tydligast framträdande temat var ett ökat fokus på aspekter som har att göra med relationen till och kommunikationen med medarbetarna. Ord som har att göra med detta förekom i större utsträckning efter än före och diversifieringen av dessa ord hade också ökat, det vill säga flera typer av dem kunde återfinnas. I den mån som detta förekom

före handlade det främst om att lyssna och olika former av lyssnande alternativt informerande vilket tyder på mer av en envägskommunikation mellan chef och medarbetare. I flera av efterbedömningarna förekommer ord eller beskrivningar som snarare tyder på ett ömsesidigt utbyte vad gäller kommunikation. Man kan även se en skillnad i bedömningen av dessa aspekter vad gäller betydelse. Flera bedömde dessa som viktigare efter än före.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
3	God lyssnare	+	N	1	Lyssnande	++	M
3	Informativ	+	M	3	Få personal delaktig	++	M
4	Gillar inte konflikter, tar gärna hjälp av andra	--	N	3	Deltagande	+	N
				3	Stödjande	+	M
				4	Måste utveckla att ge mer feedback	+	M
				4	Måste utveckla att ta mer konflikter	-	M

Figur 1. Exempel på faktorer som har att göra med relationsinriktning, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Lyssnande har här blivit viktigare, mer positivt laddat och mer påverkningsbart. Det har även tillkommit fler faktorer som har att göra med relationen till medarbetarna och samtliga ses som mer påverkningsbara. Istället för att uttrycka det som "Gillar inte konflikter" så uttrycks det efter "Måste utveckla att ta mer konflikter" vilket också stämmer överens med att det skattas som mycket påverkningsbart efter istället för något påverkningsbart. Bedömningarna efter handlar även mer om delaktighet och tyder på mer ömsesidig kommunikation än vad till exempel "Informativ" gör (se figur 1).

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
	Inga beskrivningar som har med relationsaspekter att göra			1	Ger stöd	++	M
				3	Dålig på återkoppling	--	M
				5	Informerar	0	M

Figur 2. Exempel på faktorer som har att göra med relationsinriktning, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Från att inte ha berört relationsaspekter alls före har "Ger stöd" kommit upp som en av de viktigaste faktorerna efter (se figur 2). Den skattas också som mycket positiv. Det är inte heller bara positiva aspekter utan även "Dålig på återkoppling", vilken skattas mycket negativt, och "Informerar", vilken skattas neutralt. Det verkar alltså ha skett en

ökad självkännetdom kring dessa aspekter och en förändring av hur betydelsefulla de är för ledarskapet.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
1	Lyhördhet	++	M	1	Kommunikation (ej bara info)	++	M
2	Informativ	0	M	2	lyssnare	++	M

Figur 3. Exempel på faktorer som har att göra med relationsinriktning, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Noterbart här är den konkreta skillnaden mellan öInformativö som neutralt laddat före och öKommunikation (ej bara info)ö som mycket positivt laddat, och även viktigare, efter vilket återigen pekar på en förändring i vikten av ett utbyte i kommunikationen med medarbetarna (se figur 3).

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
5	Intresserad	+	M	1	Lyssnande	++	N
				2	Nåbar	++	M

Figur 4. Exempel på faktorer som har att göra med relationsinriktning, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Förutom att det är andra ord som beskriver relationsaspekter och två efter istället för ett så är här den största skillnaden att de har blivit så mycket viktigare än innan (se figur 4). Istället för att ha ett ord som handlar om relationsaspekter på femte plats i rangordningen så finns nu två ord på plats ett och två. Båda skattas dessutom som mycket positiva medan öIntresseradö innan skattades som positivt.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
1	Lyhörd	++	M	1	Lyhörd	+	M
1	Samtal	+	M	1	Samarbete	+	M
2	Möter	+	M	1	Närvarande	+	M

Figur 5. Exempel på faktorer som har att göra med relationsinriktning, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Här är relationsaspekter viktiga och vanligt förekommande såväl före som efter (se figur 5), intressant att notera är dock att öSamarbeteö finns med efter och inte före vilket indikerar mer av ett givande och tagande mellan chef och medarbetare

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
1	Informatör	++	N	1	Vill ha medarbetare	++	M
2	Samtalspartner i nöd	+	N	1	delaktiga Stödjande	+	M
				4	lyssnande attityd Samarbetar inom kliniken	+	N

Figur 6. Exempel på faktorer som har att göra med relationsinriktning, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Återigen avspeglas en mer ömsesidig kommunikation, det handlar om delaktighet och samarbete istället för informerande. öStödjande lyssnande attitydö förefaller också mer allmängiltigt och som någonting mer genomgripande än bara öSamtalspartner i nödö vilket är fokuserat på endast en typ av situationer (se figur 6).

Säkerhet i ledarrollen

Flera av deltagarna uppfattar sig själva som tryggare och säkrare i ledarrollen jämfört med innan handledningen. Detta framkommer genom konkreta ord som har tillkommit eller försvunnit, exempelvis förekommer otillräcklig i flera förebedömningar men inte över huvud taget efter. Det går även att utläsa en ökad säkerhet mer implicit i flera formulär där orden i sig kanske inte handlar om trygghet eller självförtroende men där det ändå är det som lyser igenom i och med vilka beskrivningar man väljer jämfört med tidigare.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
5	Svårt att lämna saker	--	N	1	Tycker om att vara chef	++	N
6	Vill göra "allt så bra som möjligt"	-	N	2	Självförtroende	+	I
7	Stresspåverkad	--	I	6	Tycker om "besvärliga" personer	++	I

Figur 7. Exempel på faktorer som har att göra med säkerhet i ledarrollen, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

De negativa bedömningarna avseende att svårighet att lämna saker och att vilja göra allt så bra som möjligt har helt försvunnit efter (se figur 7). Tillkommit har bland annat självförtroende vilket ju är en generell egenskap men då det i det här fallet handlar om vad som karakteriserar ödig som ledareö så är det i det sammanhanget ordet ska tolkas.

Innan fanns inte med några direkta bedömningar kring trygghet i rollen eller självförtroende men de ovan angivna bedömningarna tyder på en större osäkerhet i synen på sitt ledarskap. Att öSjälvförtroendeö dessutom rankas så högt som på andra plats från att inte ha funnits med alls innan antyder en förhållandevis stor förändring. Att tycka om att vara chef och tycka om öbesvärligaö personer tyder även det på en annan trygghet och en säkerhet i rollen, jämfört med öVill göra øllt så bra som möjligtö och öSvårt att lämna sakerö.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
1	Obeslutsam	-	N	1	Modigare än	++	M
1	Osäker	--	N	1	tidigare		
				1	Kan leda en grupp	++	M
				4	Ibland feg	-	M

Figur 8. Exempel på faktorer som har att göra med säkerhet i ledarrollen, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Vad gäller bedömningen av öObeslutsamö och öOsäkerö blir det väldigt tydligt med en ökad säkerhet eftersom öOsäkerö finns med som en av de viktigaste egenskaperna innan och helt har försvunnit efter (se figur 8). Där har till exempel tillkommit öModigare än tidigareö. Även om det fortfarande finns med ett visst mått av osäkerhet så är det stor skillnad med två, mycket positiva bedömningar i form av öModigareí ö och öKan leda en gruppö som de mest betydelsefulla jämfört med öObeslutsamö och öOsäkerö som de två viktigaste innan. Noterbart är också att egenskaperna efter, som har att göra med trygghet/säkerhet, anses vara mycket påverkbara medan de negativa egenskaperna innan endast ansågs vara något påverkbara.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
2	Dåligt självförtroende	-	I	3	Tar personligt	--	N
7	Trygg	++	I(?)	3	Tar inte personligt	+	N

Figur 9. Exempel på faktorer som har att göra med säkerhet i ledarrollen, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Innan fanns både öDåligt självförtroendeö och öTryggö med. öDåligt självförtroendeö rankades dock betydligt högre (se figur 9). Ingen av bedömningarna finns med efter utan de som handlar om trygghet då är mer specifikt inriktade på ett avgränsat fenomen, att öta personligtö. Trots att bedömningen är ingen påverkansmöjlighet vad gäller öDåligt självförtroendeö så har det alltså helt försvunnit från att ha rankats som näst viktigast. Kvar finns en egenskap som framkommer i vissa situationer och som både förekommer i positiv och negativ bemärkelse men uppfattningen om ledarskapet generellt karakteriseras inte längre av dåligt självförtroende. Egenskaperna efter som

har att göra med att ta saker personligt anses också kunna påverkas något till skillnad från de före som inte anses kunna påverkas alls.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
1	Svag	--	N	2	Trygg	++	N
2	Osäker	--	N	3	Lugn	+	M
2	Otrygg	--	N	3	Säkrare	++	N
2	Tveksam	--	N				

Figur 10. Exempel på faktorer som har att göra med säkerhet i ledarrollen, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Här har det skett en mycket tydlig förändring i bedömningen avseende säkerhet och trygghet. öOsäkerö har blivit öSäkrareö och, kanske än mer anmärkningsvärt, öOtryggö har förändrats till öTryggö, alltså inte enbart tryggare, såsom osäker blivit säkrare men där det kan tolkas som en upplevelse av viss osäkerhet fortfarande, utan en övergång från otrygg till motsatsen (se figur 10). Bedömningen öSvagö, vilken rankades som viktigast före, och öTveksamö har helt försvunnit efter.

Ledarbeteenden

Ytterligare ett tema som går att urskilja är ett ökat fokus på faktiska ledarbeteenden, de faktorer som har att göra med hur man leder gruppen, snarare än mer generella egenskaper alternativt roller eller konkreta arbetsuppgifter. Visserligen är det mycket som man kan argumentera för är ledarbeteenden på ett eller annat sätt så till vida att det är egenskaper eller beteenden som är önskvärda eller inte önskvärda alternativt förekommande hos ledare. Vad som åsyftas med ledarbeteenden i det här fallet är dock sådant som är direkt anknutet till själva ledandet, det vill säga egenskaper eller handlingar som att ta beslut, coacha, leda en grupp, hantera medarbetare etcetera. Egenskaper, handlingar och aktiviteter som är specifika för chefer.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
	Inga beskrivningar som har att göra med att leda			1	Beslutstagande	++	M

Figur 11. Exempel på faktorer som har att göra med ledarbeteenden, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Även om det endast är ett ord som har tillkommit till eftermätningen i det här fallet så blir skillnaden relevant eftersom det som har tillkommit, öBeslutstagandeö, efter rankas som det viktigaste och som någonting mycket positivt medan det före inte existerade några faktorer över huvud taget som berörde ledarbeteenden (se figur 11).

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
8	Problemlösare	+	M	3	Teambuilder	+	N
8	Medlare	+	M	4	Ställer alltid upp för personalen	-	N
				5	Problemlösare-medlare	+	N

Figur 12. Exempel på faktorer som har att göra med ledarbeteenden, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Återigen har ledarbeteendena generellt blivit viktigare efter, från att ha två rankade på åttonde plats till tre på plats tre, fyra och fem (se figur 12). Det har även tillkommit egenskaper, både öTeambuilderö vilket uppfattas som positivt och öStäller alltid upp för personalenö som bedöms som negativt. De två egenskaperna öProblemlösareö och öMedlareö som fanns med före har blivit till en och samma faktor men även den rankad som viktigare än tidigare, även om de två nya faktorerna öTeambuilderö och öStäller alltid upp för personalenö rankas ytterligare högre.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
7	Ibland svårt att implementera idéer och nyheter	-	N	2	Coach	++	N
				5	Ger ansvar till medarbetarna	+	M
				6	Ej auktoritär	0	I

Figur 13. Exempel på faktorer som har att göra med ledarbeteenden, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Ledarbeteendena har blivit fler, mer betydelsefulla och det har tillkommit två som skattas positivt, öCoachö och öGer ansvar till medarbetarnaö (se figur 13). Coach är det av dessa som upplevs mest betydelsefullt (rankas på andra plats) och är något som direkt har att göra med på vilket sätt personen leder sina anställda. Den negativt laddade faktorn öIbland svårt att implementera idéer och nyheterö som fanns med före har helt försvunnit.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
6	Delegerar	0	M	2	Visar vägen	+	N
				4	Delegerar	++	N

Figur 14. Exempel på faktorer som har att göra med ledarbeteenden, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Delegerarö finns med både före och efter men har efter blivit viktigare och positivt laddat istället för neutralt (se figur 14). Den positivt laddade faktorn öVisar vägenö har tillkommit och rankas dessutom som den näst viktigaste egenskapen.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
	Inga beskrivningar som har att göra med att leda			1	Saknar ledaregenskap	--	M
				1	Svårt att styra en grupp	--	M

Figur 15. Exempel på faktorer som har att göra med ledarbeteenden, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Från att inte ha haft med någonting om att leda har två negativa bedömningar tillkommit som de viktigaste (se figur 15). Båda har mycket konkret att göra med ledaregenskaper öSaknar ledaregenskapö och öSvårt att styra en gruppö. Båda bedöms också som mycket påverkbara vilket tyder på att detta är något som personen har blivit uppmärksam på gällande sitt ledarskap och anser vara någonting han eller hon vill och kan förändra.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
	Inga beskrivningar som har att göra med att leda			2	Coach	++	M

Figur 16. Exempel på faktorer som har att göra med ledarbeteenden, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

öCoachö har här tillkommit efter och rankas som näst viktigast. Det bedöms också som mycket positivt (se figur 16). I samtliga exempel ovan gäller att det inte bara har tillkommit ord som har att göra med ledarbeteenden utan även att de efter rankas som betydligt viktigare än de gjorde innan i de fall de över huvud taget förekom. Till övervägande del är faktorerna efter också positivt laddade medan de före var negativa eller neutrala.

Framtidsorientering

I många av förebedömningarna är det ett fokus på här och nu, vad som karakteriserar personen men även situationen som den ser ut nu. Det är endast i efterbedömningarna som det dyker upp ord eller beskrivningar som har med framtiden att göra. Det verkar ha skett en förskjutning mot en ökad framtidsorientering och en positivare inställning till framtiden i form av flera bedömningar som tyder på en hoppfullhet inför framtiden.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
	Inga beskrivningar som har att göra med framtiden			2	Framtidstroende	++	N
				3	Hoppfull	+	I(?)

Figur 17. Exempel på faktorer som har att göra med framtidsorientering, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Både öFramtidstroendeö och öHoppfullö har tillkommit och rankas högt. Innan var det ingen beskrivning som fokuserade på framtiden (se figur 17). De två som har tillkommit förmedlar en tillförsikt inför framtiden, alltså inte bara en ökad inriktning mot framtiden utan en positiv syn på densamma. Faktorerna är också positivt laddade och dessutom rankade högt, som nummer två och tre.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
	Inga beskrivningar som har att göra med framtiden			6	Orienterad här och i framtiden	++	I
				7	Framtidsinriktad	++	I

Figur 18. Exempel på faktorer som har att göra med framtidsorientering, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Återigen har två bedömningar rörande framtiden tillkommit. De upplevs här som både positivt och negativt laddade, även om det kan tolkas som övervägande positivt med tanke på att båda får två plus och ett minus (se figur 18). Här handlar det mer än i föregående exempel om att vara mer *orienterad* i framtiden snarare än att känna hopp eller tro inför den.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
	Inga beskrivningar som har att göra med framtiden			1	Förväntan på förändring	++	N

Figur 19. Exempel på faktorer som har att göra med framtidsorientering, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
	Inga beskrivningar som har att göra med framtiden			2	Vill förändring	++	M

Figur 20. Exempel på faktorer som har att göra med framtidsorientering, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

Före				Efter			
Rang	Faktor	+/-	Påverk	Rang	Faktor	+/-	Påverk
	Inga beskrivningar som har att göra med framtiden			1	Vill förändra = förbättra	+	I

Figur 21. Exempel på faktorer som har att göra med framtidsorientering, före respektive efter, samt rangordning och skattning av faktorer.

I de tre ovanstående exemplen rör det sig inte om någon generell framtidsorientering utan specifikt en orientering mot förändring och/eller förbättring, vilket onekligen har med kommande händelser att göra (se figurerna 19, 20 och 21). Från att inte ha förekommit alls så bedöms det som mycket betydelsefullt och positivt eller mycket positivt laddat i samtliga fall.

Sammanfattning av analys av faktorer

De områden där det hade skett en förändring i ledarnas beskrivningar av sig själva var relationsinriktning, säkerhet i ledarrollen, ledarbeteenden och framtidsorientering. En ökad relationsinriktning innebar att de ansåg sig själva som mer benägna att kommunicera med sina medarbetare. Man kunde framför allt se en förskjutning från en envägskommunikation till mer ömsesidigt utbyte. Större säkerhet i ledarrollen tog sig uttryck i flera ord som hade med säkerhet, trygghet och självförtroende att göra, där det innan oftare rörde sig om osäkerhet eller egenskaper som tydde på en osäkerhet i ledarrollen. Förändringen i ledarbeteenden gick ut på att beteenden och egenskaper som specifikt rörde själva ledarskapet och ledandet av en grupp hade ökat. Man kunde alltså se större fokus på och en ökad medvetenhet om sitt eget ledarskap. Slutligen kunde man också observera en förhöjd framtidsorientering, från att inte ha förekommit alls så kunde man i efterbedömningarna se faktorer som hade med framtiden att göra hos ett flertal av deltagarna. De hade dels att göra med framtidsorientering generellt men också mer specifikt ett fokus på förändring och/eller förbättring.

D i s k u s s i o n

Syftet med föreliggande studie var tvåfaldigt, jag ville dels undersöka om det skedde någon förändring vad gäller deltagarnas bedömning av och hanteringsförmåga i

situationer de ställs inför som chefer men också kvalitativt ta reda på huruvida chefernas egen uppfattning om sig själva som ledare förändrades i och med deltagande i en backstagegrupp. Detta undersöktes med hjälp av två separata analyser, såväl kvantitativt av övergripande index som kvalitativt av deltagarnas egna bedömningar. Nedan diskuteras först resultaten, uppdelat på analysen av index och analysen av faktorerna, och därefter tas metod aspekter upp.

Resultatdiskussion

Analys av index i Hjulet

Tre av sex index visade på en signifikant skillnad i bedömningen efter genomförd backstagegrupp. De index som visade på starkast signifikans var Attityd och Intensitet. Förändringen i Attityd innebär att deltagarna generellt har fått en positivare inställning till sig själva som ledare, laddningen per faktor är i högre grad skattad som positiv än innan. Intensitet är måttet på vad individen väljer att lägga energi och engagemang på. Förändringen innebär att deltagarna i större utsträckning har en positiv uppfattning om saker som de anser vara betydelsefulla och inte lägger negativ energi i onödan på sådant som egentligen inte är viktigt för dem. Även indexet Coping visade på en signifikant skillnad vilket innebär att deltagarna upplever en större tilltro till sin egen förmåga då det gäller att hantera och kontrollera sådant som de uppfattar som betydelsefullt. Sammantaget tyder dessa tre på en mer positiv inställning och en ökad tilltro till sitt eget ledarskap. Diskrimination, Påverkan och Engagemang förblev oförändrade vilket innebär att det inte hade skett någon förändring i deltagarnas sätt se struktur och mönster i omgivningen, det är ingen skillnad vad gäller deras upplevelse av påverkansmöjlighet på respektive faktor och inte heller har graden av engagemang och energi i en given situation påverkats i endera riktningen. Samtliga förändringar är alltså till det bättre, vissa index är oförändrade men inte på något index har det skett en förändring som innebär en försämring.

Att det skulle ske en förändring mot en mer positiv attityd är inte självklart. I grupperna är det vanligt att man tar upp problem och svårigheter som man stöter på i sitt arbete som chef. Även om man i gruppen kan få hjälp med och stöd i att lösa dessa problem så leder inte det självklart till en mer positiv inställning till situationen. Teoretiskt sett skulle man kunna tänka sig att ett sådant fokus på problematiska situationer gör att man får en negativ uppfattning om ledarskapet och bara ser de saker som uppfattas som svåra. Att det istället får motsatt effekt kan betyda att man genom att få stöd av andra chefer som har kommit i kontakt med liknande eller andra svårigheter istället uppfattar dessa som en naturlig del av ledarskapet och kommer till insikt om att det inte nödvändigtvis behöver bero på en själv som person eller som chef. Dessutom kan det vara så att dessa problem inte uppfattas lika negativt eftersom flera av cheferna faktiskt med hjälp av backstagegrupperna lär sig att hantera utmaningarna (vilket också visar sig i och med den ökade copingförmågan) som ledarskapet kräver och kanske därmed inte längre ser dem som någonting enbart negativt. Svårigheterna finns sannolikt kvar, vilket alltid är fallet i jobbet som chef, men en ökad upplevelse av att kunna hantera dem när de dyker upp kan ha lett till en mer positiv inställning till sitt ledarskap.

Förflyttningen mot att lägga mer positiv energi på det deltagarna uppfattade som betydelsefullt i sitt ledarskap är intressant. Det tyder på en bättre anpassningsförmåga till verkligheten, de negativt laddade aspekterna av ledarskapet har generellt blivit

mindre viktiga och således ödslar inte deltagarna i samma utsträckning energi på att irritera sig på eller vara missnöjda med de viktigaste delarna av sitt ledarskap.

Ökningen i Intensitet skulle också kunna påverka den högre graden av Coping hos deltagarna eftersom indexet Coping är en kombination av indexen Påverkan och Intensitet. Påverkan i sig är oförändrad men copingförmågan i situationen har ökat tack vare förskjutningen mot att lägga mer positiv energi på de viktiga aspekterna. Detta är dock på gruppnivå. Varje individs copingförmåga räknas ut för sig vilket innebär att det hos vissa kommer att ha skett en ökning i Coping och hos vissa kommer det ha skett en minskning. Detsamma gäller för Påverkan och Intensitet var för sig. Mätmetoden (beroende t-test) tar även den hänsyn till varje individs förändring och räknar därefter ut huruvida det har skett en förändring på gruppnivå så med detta i åtanke kan man inte dra slutsatsen att förändringen i Coping är signifikant enbart beroende på förändringen i Intensitet. Att Copingen har blivit bättre innebär alltså att deltagarna bedömer sig ha större möjligheter att påverka de saker som han eller hon ser som betydelsefulla.

Sammantaget tyder dessa resultat på ett bättre självförtroende i ledarrollen och en tillförsikt inför vad de kan åstadkomma som ledare. En mer positiv inställning till sitt ledarskap generellt, att ägna mer positiv energi samt tycka sig kunna påverka de saker man ser som betydelsefulla tyder på en ökad tilltro till sitt eget ledarskap. Detta går också hand i hand med resultaten från den kvalitativa analysen där det bland annat skett en förskjutning mot en ökad säkerhet i ledarrollen och fler ledarbeteenden.

Analys av faktorer i Hjulet

På fyra områden hade det skett en förändring vad gäller deltagarnas uppfattning om sig själva som ledare: relationsinriktning, säkerhet i ledarrollen, ledarbeteenden och framtidsorientering. Dessa resultat tyder liksom ovan nämnda på en större tilltro till sig själva som ledare och därmed också en ökad framtidstro och en vilja att kommunicera med medarbetarna. Eftersom det rör sig om ett självskattningsformulär är det just *synen på sig själva som ledare* som kan sägas ha förändrats. Det är mycket möjligt att det även har skett en förändring av ledarskapet i sig men det vi kan uttala oss om med hjälp av informationen från Hjulet-formulären är alltså *hur de uppfattar* sitt eget ledarskap inte nödvändigtvis *hur de är* som ledare.

Ett större fokus på relationsinriktning stämmer överens med de teorier som finns om handledning som metod i allmänhet och grupphandledning i synnerhet. Handledning är ju ett sätt att lära sig sådant som inte bara har att göra med specifika färdigheter utan även ett implicit lärande av bland annat förmågan att bygga upp ett förtroende hos och en relation till medarbetarna (Ducharme, 2004; Kilburg, 1996; Orenstein, 2006 och Passmore, 2007). Sandahl och Edenius (2006) menar att detta möjliggörs inom ramen för en grupphandledning i och med den interaktion som sker gruppdeltagarna emellan. De regelbundna mötena öbackstageö förefaller alltså ha möjliggjort ett uppbyggande av relationen mellan chef och medarbetare vilket avspeglar sig i deras bedömning av relationsmässiga aspekter som viktigare än innan. Man kan anta att detta har att göra med gruppformatet. Genom att regelbundet reflektera över områden som har med ledarskapet att göra tillsammans med andra chefer får de dels träna sig i det ömsesidiga utbytet av erfarenheter och dels uppleva de positiva effekter som detta medför. Med hjälp av denna erfarenhet kan den nya kunskapen appliceras även när de befinner sig

öpa scenenö, i situationer utanför backstagegruppen. Man kan alltså se på det som ett erfarenhetsbaserat lärande (Kolb, 1984) där chefernas erfarenheter har förvandlats till ny kunskap vilken de kan använda sig av i sitt praktiska arbete. Det är inte endast en föreläsare som har berättat för dem om vikten av kommunikation och relationsbyggande gentemot medarbetarna, lärandet har skett implicit genom erfarenhet. Den ökade relationsinriktningen tyder på att gruppdeltagarna utvecklas mer mot det autentiska ledarskapet (Walumba et al., 2008). Det autentiska ledarskapet karakteriseras bland annat just av ömsesidigt utbyte mellan chef och medarbetare och ställer högre krav på att bygga upp en relation till medarbetarna, till skillnad från ett mer hierarkiskt som i högre grad präglas av envägskommunikation där chefen helt enkelt dikterar vad som gäller. Man kan också tänka sig att det faktum att de flesta grupperna leddes av en intern handledare spelade roll för den relationsmässiga utvecklingen. Kets de Vries (2005) observerade att intern gruppleddare underlättade relationsbyggandet mellan handledare och handledda. Med utgångspunkt i det erfarenhetsbaserade lärandet (Kolb, 1984) och reflection-in-action (Schön, 1991) där teorierna säger att individen lär sig genom sina erfarenheter bör en god relation till gruppleddaren och en insikt i de fördelar som detta innebär kunna överföras även till andra situationer.

Den ökade säkerheten i ledarrollen är mycket intressant i relation till Goffmans (2000) rollteori som, vilket beskrivits ovan, innebär att alla människor iklär sig en roll i interaktionen med andra. Tanken som ligger bakom den här typen av handledningsgrupper är att detta ständiga skapande av roller blir ytterligare påfrestande för just chefer som i ännu högre utsträckning än andra blir iakttagna och bedömda i sitt arbete såväl av under- som överordnade och kunder. De befinner sig ständigt öpa scenenö. Syftet med backstagegrupperna är ju att utgöra ett utrymme bakom scenen för cheferna där det finns utrymme att reflektera över det man gör och den roll man befinner sig i när man är på scenen. Föreliggande resultat tyder således på att det andrum som grupperna utgjorde kunde bidra till att cheferna fick en ökad säkerhet och trygghet i den eller de roller de tar på sig som ledare. I den definition av chefshandledning som görs i Sandahl och Edenius (2006) inkluderas bland annat just att det utgör ett verktyg för cheferna att finna, forma och ta sin roll (se *Definition av chefshandledning* ovan). Kets de Vries (2005) observerade hur grupphandledning resulterade i en förhöjd medvetenhet om den roll man medvetet eller omedvetet iklär sig som chef. Dessa beskrivningar stämmer väl överens med de observerade resultaten, de faktorer som förekommer i eftermätningen, exempelvis öKan leda en gruppö, öTycker om att vara chefö, öSjälvförtroendeö och öSäkrareö, tyder på just en ökad medvetenhet om sin roll. Istället för att hela tiden befinna sig i den, utan möjlighet till reflektion, har de nu erbjudits ett verktyg för att med jämna mellanrum kunna gå ur rollen och skapa distans till den, se på den med ett utifrånperspektiv, för att därefter kunna gå tillbaka in i den med ny energi och en annan trygghet. Man skulle med denna utgångspunkt kunna anta att de upplever sig ha kontroll över den eller de roller som de iklär sig i arbetet, istället för att de styrs av rollerna och därmed känner sig otrygg i dem.

Att förekomsten av konkreta ledarbeteenden var mer frekvent i skattningarna efter gruppdeltagande kan delvis vara förenat med den ökade säkerheten i ledarrollen. Man kan argumentera för att en ledare som inte känner sig säker i sin roll kanske heller inte fokuserar specifikt på de beteenden som traditionellt sett är knutna till rollen. I och med en ökad trygghet vågar deltagarna lyfta fram saker som öBeslutstagandeö,

öTeambuilderö, öCoachö, öVisar vägenö och öDelegerarö. Också en medvetenhet om att man i vissa fall *inte* klarar av de här sakerna, så som öSaknar ledaregenskapö och öSvårt att styra en gruppö, men oavsett positivt eller negativt så är det en ökning i fokuserandet på ledarbeteenden. I de flesta fall handlade det dock om en upplevelse av att det tillkommit fördelaktiga ledarbeteenden. Kets de Vries (2005) observerade hur grupphandledning ledde till deltagarnas personliga upplevelse av att de blev bättre på att coacha sina medarbetare, ett ledarbeteende som även flera av deltagarna i den här studien rapporterade efter gruppdeltagandet medan det inte förekom alls innan. Exakt vad coacha innebär kan givetvis skilja sig åt från person till person men i ordets betydelse ligger ju någon form av undervisande och vägledande snarare än ett auktoritärt befallande. Den beskrivningen rör sig, liksom då det gäller den ökade relationsinriktningen, mer mot ett autentiskt ledarskap snarare än ett klassiskt hierarkiskt. Ökningen i rapporteringen av ledarbeteenden behöver naturligtvis inte enbart vara en effekt av den ökade säkerheten i ledarrollen. Genom att diskutera vad som är ett gott ledarskap och sätta fokus på ledarskapsfrågor i allmänhet tillsammans med andra chefer kan givetvis medvetenheten om de kvalitéerna i ens eget ledarskap öka.

Den förhöjda fokuseringen på framtiden och aktiviteter som har med framtiden att göra kan vara ett uttryck för en positivare inställning till framtiden. En person som främst har negativa tankar och en negativ syn på ett område i sitt liv, exempelvis som i det här fallet sitt ledarskap, är förmodligen inte benägen att se framåt och ha förväntningar på vad som komma skall inom det området. Är man däremot positivt inställd och dessutom har fått nya infallsvinklar och färdigheter som man upplever att man kan applicera i situationen så är sannolikheten större för att man ska vara villig att fokusera på framtiden. I bedömningarna förekommer också ord som öFramtidstroendeö och öHoppfullö vilket inte bara tyder på en framtidsorientering generellt utan specifikt en positiv och förväntansfull sådan. En annan specifik inriktning som kan uttydas är den som gäller förändring. Efter gruppdeltagandet finns alltså en inställning att man förväntar sig och vill att det ska ske förändringar och förbättringar. Detta är något som mycket väl skulle ha kunnat förekomma även innan men så var alltså inte fallet.

Metoddiskussion

Gruppdeltagarna ombads innan påbörjandet av grupperna att inte genomgå någon annan typ av chefsutbildning eller ledarutveckling under samma period. Det går givetvis inte vara helt försäkrade om att så inte skedde men sannolikheten för att så pass många av deltagarna gjorde detta att det kommit att påverka utfallet får anses minimal. Det kan dock ha inträffat andra händelser under tiden som har påverkat deltagarna i endera riktningen och självklart sker det också en naturlig utveckling för ledarna, liksom för alla människor över tid, som skulle ha varit fallet även utan deltagande i backstagegrupper. Sådant är givetvis svårt att uppskatta påverkan av på resultatet. Här skulle i så fall behövs en kontrollgrupp som inte fick genomgå någon ledarutbildning eller handledning för att få resultat att jämföra med experimentgruppens. De mätta variablerna är dock så intimt förknippade med de områden som är fokus för backstagegrupperna och att så tydliga förändringar på dessa skulle orsakas av någon generell utveckling eller andra händelser som inte har med just detta att göra får hållas för osannolikt.

Urvalet av undersökningsdeltagare har inte skett på ett randomiserat sätt. Den största förskjutningen består i den övervägande andelen kvinnor, något man bör vara medveten om när resultaten tolkas. Detta kan ses som en första indikation men metoden skulle behöva kontrolleras på flera grupper innan man med säkerhet kan uttala sig om mer allmängiltiga resultat. Resultaten kan sägas vara representativa för första linjens chefer inom sjukvården, även om de ännu inte kan sägas vara giltiga för chefer i sin vidaste bemärkelse.

Huruvida de index som räknas fram utifrån deltagarnas svar på Hjulet verkligen mäter det de avser att mäta kan diskuteras. Dels omvandlas icke numeriska data till numeriska, dels skapas index vilka antas representera egenskaper hos individen men det är inte dessa egenskaper som frågas efter rakt ut. Det görs alltså en tolkning av svaren utifrån Shalits (Shalit & Carlstedt, 1984) underliggande teori *the Sequential Appraisal Model*. Steget från individernas skattningar på Hjulet till de index som räknas fram är dock inte så långt och instrumentet kan sägas ha god *face validity*. Hjulet är dessutom ett vedertaget instrument och används regelbundet såväl för generella personbedömningar som inom forskning (se t.ex. Shalit, 1982; Shalit & Carlstedt, 1984; Wikström, 2001 och Wikström, 2003).

Det finns alltid en risk för att deltagarna ska ha skattat överdrivet positivt på eftermätningen då de vet att de fyllt i samma formulär tidigare och man kan anta att de anar att någon form av jämförelse ska utföras. Flera av deltagarna konstaterade dock, utan att bli tillfrågade, att de inte mindes vad de fyllde i under första mätningen och undrade om det spelade någon roll. Det dröjde drygt ett år mellan de två mätningarna vilket ytterligare talar för att deltagarna svårigen kan minnas hur de skattade vid första tillfället. Även om man fortfarande kan skatta extra positivt i ett sådant läge så är det svårt att förklara skillnaden i vilka faktorer de valt med hjälp av det resonemanget. Skillnaden i faktorer handlar ju inte primärt om positiva eller negativa beskrivningar utan främst om att det är *andra typer* av ord. Man skulle även kunna argumentera för det motsatta scenariot, nämligen att deltagarna inte skulle ha varit nöjda med gruppdeltagandet och därmed tenderat att medvetet fylla i mer negativt. Givetvis kan det vara så att vissa faktiskt har varit särskilt positiva i sin bedömning för att de trott att det är detta som förväntas av dem. Men lika troligt är det att ett antal inte har varit nöjda och är överdrivet negativa i sin bedömning. Att slutresultatet ändå föll ut som det gjorde går alltså inte att tillskriva social önskvärdhet i svaren.

För en högre reliabilitet vad gäller den kvalitativa analysen hade det varit en fördel med ytterligare en bedömare som analyserade resultaten för att sedan kunna jämföra de slutsatser vi kommit fram till. Nu var tyvärr inte detta möjligt i det här fallet, istället har jag fortlöpande diskuterat resultaten med min handledare för att få andra infallsvinklar och en annans syn på mina slutsatser. Jag har också vidtagit åtgärder under analysen som att försäkra mig om att vara blind inför vilka formulär som hörde till före- respektive eftermätningen. Detta var inte helt och hållet möjligt i alla fall eftersom vissa uttryckt sig i termer av vilken förändring som hade skett. Dessa utgjorde dock ett fåtal och bör inte ha påverkat analysen. Jag har även varit noga med att använda alla föreliggande data i analysen och noggrant gått igenom samtliga faktorer i samtliga formulär innan jag började kategorisera dem i olika teman. För att tydliggöra hur jag har resonerat och vilka faktorer som har använts i olika teman har jag också använt mig av

rikligt med exempel i texten. På så sätt kan även läsaren fungera som en andra bedömare och göra sig en egen uppfattning om huruvida de teman som utkristalliserats är relevanta.

Ytterligare ett problem är risken för bias gällande vilka teman jag har fokuserat på i materialet. Här har jag vinnlagt mig om att ta mig an materialet och utföra analysen så förbehållningslöst som möjligt. Givetvis bär man alltid med sig en förförståelse för ett ämne, vilket det än må vara, men genom att kontinuerligt ifrågasätta min egen förförståelse och vilken typ av bias den kan tänkas leda till har förhoppningsvis påverkan på resultatet kunnat minimeras.

S l u t s a t s e r

Backstagegrupper utgör ett forum för första linjens chefer där de kan kliva ur de roller som de iklär sig till vardags. Med hjälp av det erfarenhetsutbyte med andra chefer på samma nivå i organisationen och den reflektion över sin egen situation som sker i grupperna åstadkoms en utveckling mot en annan syn på sitt eget ledarskap och en förändring i inställning, energifokus och hur man hanterar svåra situationer.

Övergripande kan sägas att förändringarna består i en mer positiv inställning till sitt eget ledarskap samt större tilltro till sig själva som ledare och därmed också en tillförsikt inför framtiden och en vilja att interagera med sina medarbetare.

Gruppformatet till skillnad från individuell handledning antas bidra till resultaten, framför allt det förhöjda fokuset på en ömsesidig relation till medarbetarna. Detta anknyter till teorier om lärande som säger att lärande grundar sig i individens erfarenheter och hur han eller hon hanterar en ny, svår situation. Interaktionen med gruppmedlemmarna utgör en lärandesituation som individen sedan kan använda sig av i sitt ledarskap.

Tanken med backstagegrupper som ett utrymme öbakom scenenö för cheferna där de kan få distans till sin chefsroll för att sedan kunna komma tillbaka ut öpå scenenö med förnyad energi förefaller stämma i och med chefernas ökade säkerhet i ledarrollen.

För vidare forskning rekommenderas att genomföra en jämförande studie mellan en grupp som får handledning och en kontrollgrupp samt att inte enbart analysera deltagarnas egna självskattningar utan även låta exempelvis medarbetare göra bedömningar av cheferna före och efter. Då bör också urvalet ske på ett randomiserat sätt och inom olika branscher för att förbättra generaliserbarheten av resultaten.

Referenser

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bäckstrand, M. & Edenius, J. (2004). Grupphandledning för chefer o lathund för samtalsledare. Internt material, Riddarfjärden ledarskap och utveckling AB.
- Ducharme, M.J. (2004). The Cognitive-Behavioural approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 214-224.
- Feldman, D.C. & Lankau, M.J. (2005). Executive Coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- Frisch, M.H. (2001). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(?), 240-250.
- Goffman, E. (2000). *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. Övers. Sven Bergström. Stockholm: Prisma.
- Hall, D.T., Otazo, K.L. & Hollenbeck, G.P. (1999). Behind closed doors: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hayes, N. (2000). *Doing Psychological Research*. Buckingham: Open University Press.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Katz, J.H. & Miller, F.A. (1996). Coaching leaders through culture change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 104-114.
- Kets de Vries, M.F.R. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19(1), 61-76.
- Kilburg, R.R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning. Experience as The Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall P T R.
- Orenstein, R.L. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2), 106-116.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78.
- Sandahl, C. & Edenius, J. (2005). Chefshandledning i grupp. I M. Larsson & J. Lindén (Red.), *Handledning o perspektiv och erfarenheter* (sid. 157-179). Lund: Studentlitteratur.
- Sandahl, C., Edenius, J., Gustafsson, H. & Wahlström, T. (2007). *Självförtroende och handlingskraft genom Stockholmsmodellen för ledarutveckling*. Karolinska institutet, Medical Management Centrum.
- Schön, D.A. (1991). *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Shalit, B. (1982). *The prediction of military group effectiveness by the coherence of their appraisal*. FOA rapport C 55053-H3, Stockholm.

Shalit, B. & Carlstedt, L. (1984). *The perception of enemy threat: A method for assessing the coping potential*. FOA rapport C 55063-H3, Stockholm.

Walumba, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

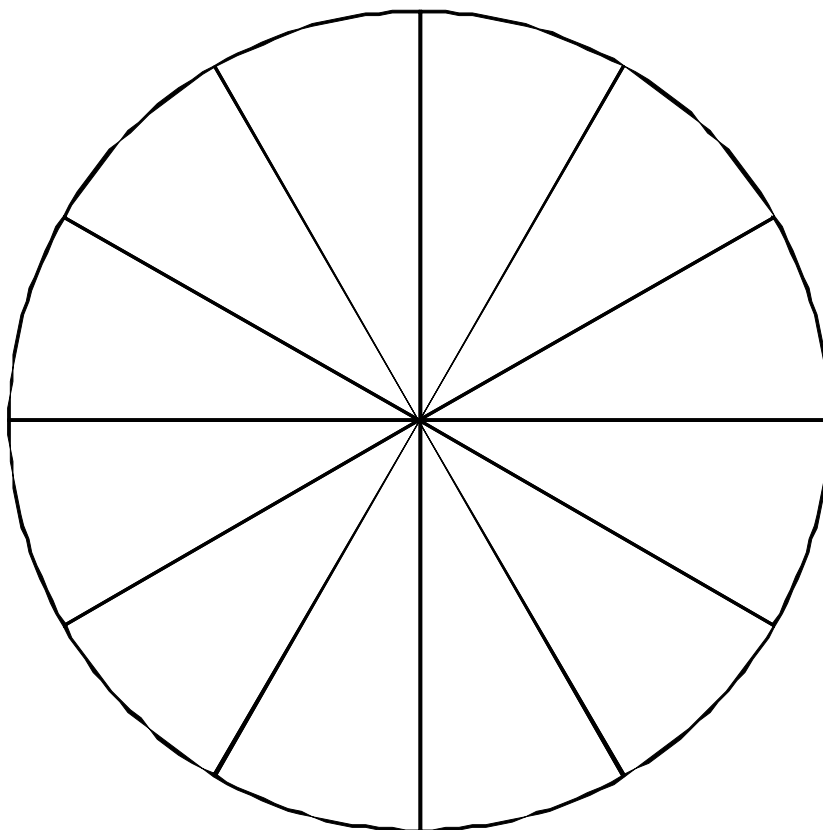
Wikström, B-M. (2001). Works of art: a complement to theoretical knowledge when teaching nursing care. *Journal of Clinical Nursing*, 10(1), 25-32.

Wikström, B-M. (2003). A Picture of a Work of Art as an Empathy Teaching Strategy in Nursing Education Complementary to Theoretical Knowledge. *Journal of Professional Nursing*, 19(1), 49-54.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6:e uppl.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Bilaga 1. Exempel på Hjulet-formulär

DATUM: _____ | ID.NR: _____

Före**Direkt efter****6 månader efter****öJAG SOM LEDAREö**

Bilaga 2. Instruktion för ifyllande av Hjulet.

Instruktion till Hjulet

- Ifyllande av blanketten sker konfidentiellt
- Stäng av sökare/mobil

Inledning:

Varje människa har sin egen uppfattning om omvärlden, vilket innebär att vi ser den på olika sätt. Olika saker får inte samma betydelse för alla ó vi tycker och reagerar olika.

STEG 1:

Tänk på Din arbetssituation, som den är NU, inte hur Du önskar att den skulle vara.

Jag skulle vilja veta vad Du tycker är kännetecknande för *Dig som ledare*. Vad tycker Du är utmärkande eller typiskt för *öDig som ledare*.

Skriv ner det Du kommer att tänka på oavsett om det är *positivt* eller *negativt*, men bara **en** sak, faktor eller rubrik per öårtbitö i blanketten.

Det finns inget som är rätt eller fel. Det som är viktigt är att det är Din bild av *öDig som ledare* som kommer fram. Skriv ner så många eller så få saker som Du kommer att tänka på men alltså bara **en** sak, faktor eller rubrik per tårtbit i blanketten.

Ta tid på Dig ó säg till när Du är klar. Jag ska sen berätta vad vi gör i nästa steg.

STEG 2:

Titta på det Du har skrivit ner och rangordna eller prioritera det i den betydelseordning som det har för Dig, genom att skriva en 1:a för den sak som känns mest betydelsefull *för Dig*, en 2:a för den sak som kommer därefter o s v tills Du har rangordnat alla de saker Du har skrivit ner. Tycker Du att det finns flera saker som har samma betydelse så kan Du skriva samma siffra på flera ställen i blanketten, t ex 2 stycken 2:or eller 3:or. Dina rangordningssiffror skriver Du utanför den tårtbit i blanketten det gäller.

STEG 3:

Titta återigen på det Du har skrivit ner. Det finns en känsla kopplad till varje sak Du skrivit. Vissa av de saker Du har skrivit ner kanske Du uppfattar som positiva eller behagliga andra som negativa eller obehagliga. Markera nu vad Du tycker genom att skriva:

++ för det Du uppfattar som mycket positivt/ mycket behagligt

-- för det Du uppfattar som mycket negativt / mycket obehagligt

+ för det Du uppfattar som positivt / behagligt

- för det Du uppfattar som negativt / obehagligt

* för det Du uppfattar som varken positivt eller negativt, behagligt eller obehagligt

Om något uppfattas som både positivt och negativt ó skriv ned den markering som passar bäst, d v s vilken känsla som känns mest.

Sätt markeringarna inne i respektive tårtbit.

STEG 4:

Titta igen på det Du har skrivit ner. En del av det Du skrivit ner kanske Du kan påverka, en del kanske Du kan påverka i någon mån och en del kanske Du inte kan påverka alls.

Markera nu vad Du tycker genom att skriva bokstaven **M**, **N** eller **I** där

M står för **MYCKET**,

N står för **NÅGOT** och

I står för **INGET**

OBS! Tänk på hur det är just NU, inte hur Du *önskar* att Du skulle kunna påverka.

Sätt markeringarna inne i respektive fältbit.