

Lösningförslag på fallbeskrivning

Efter att Sara (avropande chef) har beskrivit uppdraget för leverantören informeras Sara om rutinen vid beställning av chefshandledning: Först och främst behöver hon skicka en beställning på insatsen via mejl till leverantörens kontaktperson. Den bekräftas av leverantören inom tre dagar och ansvarig konsult från leverantören utses. Därefter inleds insatsen med ett trepartssamtal mellan avropande chef (Sara), den handledde (Mira) och handledaren (Leg. Psykolog från Psykologpartners.) Treparsamtalet planeras in så snart de tre parterna har möjlighet men inom två veckor från att beställningen inkommit. (Om inte annat överenskommit.) Treparsamtalet dokumenteras enligt beställarens mall:

- Benämning på uppdraget
- Namn på Leverantörens handledare som ska genomföra uppdraget
- Berörd handledares mobiltelefonnummer
- Beskrivning av uppdraget
- Genomförande och upplägg
- Fastställd överenskommelse och tidplan
- Specificerad uppskattad totalkostnad för uppdraget med angivande av antalet timmar för hela uppdraget
- Hur återkoppling under pågående uppdrag ska ske till avropande chef
- Hur återkoppling efter slutfört uppdrag ska ske till avropande chef

Lösningförslag:

Inledande samtal med avropande chef

Under det inledande samtalet med Sara bör *hennes förutsättningar* att leda underställda chefer undersökas. Detta då det sannolikt har stor påverkan på Miras möjligheter att utvecklas i *sitt* ledarskap. Sara är ju relativt ny som högre chef och det indirekta ledarskapet skiljer sig från det direkta ledarskapet. Eventuellt skulle även chefsstöd till henne kunna erbjudas om ett behov framkommer? Det bör i så fall ske enligt fastlagd rutin där Saras chef kontaktar leverantören. Avslutningsvis bör relationen mellan Sara och Mira undersökas redan under samtalet med Sara. Beskriver Sara den som god kommer transparensen vid trepartssamtal sannolikt vara hög. Beskrivs relationen däremot som ansträngd med eventuell bristande tillit kan man anta att informationen som framkommer vid trepartssamtal inte självklart är fullständig. Detta bör i så fall tas i beaktande vid formulering av uppdraget och genomförandet.

Treparsamtal

Treparsamtal inleds med att Mira får beskriva sin situation, sina utmaningar och behov. Därefter ger Sara sin bild av situationen. Vid trepartssamtal bör Miras förståelse för organisationen undersökas; Mira har erfarenhet som chef sen tidigare men är ny i organisationen samt uttrycker frustration över system och strukturer som hon tycker är bristfälliga. Sara däremot har god kännedom om organisationen och sannolikt även om Miras uppdrag då hon har lång erfarenhet av att arbeta som första linjens chef. Eventuellt har Mira en "kontext-omedvetenhet" det vill säga att hon inte helt förstår förutsättningar och kultur inom organisationen, någon som kanske är så självklart för Sara så att detta inte har synliggjorts tillräckligt? Lämpligen gör man tillsammans en intressentanalys där Mira får rita upp sin närmsta kontext och roll i organisationen. I syfte att skapa perspektiv och samsyn.

Mira beskrivs också som snabb och otålig samt uttrycker själv att hon känner sig stressad. Detta avspeglar sig också hos den personal som hon leder där medarbetarenkäten visar på stress: hög arbetsbelastning, otrivsel i gruppen och otydligt uppdrag. Hur ser Mira på dessa utmaningar? Vilka är de bakomliggande faktorerna till att Mira känner sig stressad? Hur påverkas medarbetarna av Miras stress och vice versa? Vi behöver också undersöka hur de organisatoriska förutsättningarna ser ut? Mira leder en grupp på 23 personer vilket i stort sett är medel i Linköpings kommun men finns det andra organisatoriska förutsättningar som påverkar? Hur ser stödet i organisationen ut? Efter att ovanstående frågor har utforskats avslutas trepartssamtalet med att Sara, Mira och handledaren uttrycker sina förväntningar på varandra, både i handledningen och i det dagliga arbetet. Mål och syfte med insatsen formuleras och dokumenteras enligt mallen.

Upplägg för handledningsprocessen:

Handledningen som process har en hållbarhet funktion där Mira inte kommer vara ensam, handledningen som strukturerad process som utförs av en legitimerad psykolog kommer ge det stöd och perspektiv som kommer att krävas i denna komplexa roll. Men handledningen kommer inte frånta Mira från det ansvar som uppdraget kräver. Uppdraget står alltid i fokus för handledningen och hur vi kan rusta Mira för att möda de utmaningar som finns nu och som kommer komma i framtiden. Utifrån bakgrund och trepartssamtal skulle följande teman kunna vara aktuella för handledningen:

Inlärningspsykologi^{1 2}

Inlärningspsykologin (OBM, KBT, ACT) ligger till grund för vårt arbete med ledarskap och coachning. Många ledarskapsteorier har fått kritik för att ha ett alltför lågt instruktionsvärde, vilket i klartext betyder att de inte ger tillräckligt tydliga fingervisningar om exakt hur en ledare skall agera eller bete sig i en given situation. En utsaga med högt instruktionsvärde skall alltså enkelt kunna besvara frågan "hur skall jag göra?" Syftet med beteendeanalysen är i all enkelhet att förstå och därmed kunna påverka beteenden. Baserat på beteendeanalysen kan man sedan identifiera strategier för att å ena sidan uppmuntra önskvärda beteenden och å andra sidan avvärja de som är icke önskade. Att förstå varför vi agerar som vi gör samt hur detta påverkar vår omgivning är en förutsättning för att kunna göra förändringar, varför beteendeperspektivet är det vi tar avstamp från i chefshandledningen.

Hållbart ledarskap¹²

Att hitta balans mellan arbete och privatliv, att förstå vad det är som skapar stress för Mira samt att identifiera vad som ger henne återhämtning. Att undersöka vilka risker som finns i Miras vardag för ökad stress samt strategier för att hantera dessa risker. Att identifiera motivation och värderingar både för Mira som ledare och människa. Vad är viktigt för henne? Hur vill hon vara som ledare? Här utgår vi från ACT; Acceptance and Commitment Training, vilket också kallas Psykologisk flexibilitetsträning. Centrala begrepp som kan beröras är ledarbeteenden, undvikanden och värderingar. Det finns idag en omfattande internationell forskning kring området. Vi skulle också kunna titta på hur språket kan fungera hindrande för ett effektivt ledarskap under förändring och hur det skapar utmaningar. Människans förmåga att undvika obehag och känslor står i fokus. Vilka hinder finns hos Mira och hur kan dessa hindra henne från att fungera optimalt? Och hur relaterar dessa hinder till att hennes ledarskap kanske inte blir helt funktionellt? Att utforska sina undvikanden i relation till sina värderingar, vilken typ av ledarskap man själv vill utöva, är viktiga hörnstenar för att utveckla ett hållbart ledarskap. Kunskap som Mira tillgodogör sig under handledningen om hållbarhet och balans mellan arbete och privatliv kommer hon både kunna tillämpa själv och förmedla till sin medarbetargrupp för att på så vis främja en hållbar arbetsmiljö även för dem.

¹ Björnsdotter & Grill (2022). Chefshandledning - En manual till funktionellt ledarskap

² Holmberg & Stalby (2011). Samtal som fungerar – beteendeanalys, motivation och förändring

Ledarskapsteori och färdighetsträning³

Mira har ju erfarenhet av att vara chef men det är oklart hur förankrad hon är i teorier och metoder för ledarskap? Eventuellt kan viss psykoedukation varvat med övningar bli en del av handledningen. Den modell som ligger till grund för vår syn på ledarskap är FRLM (Full Range Leadership Model). Modellen beskriver ledarskap över ett spektrum från "låt-gå ledarskap" till mer konsekvensstyrt ledarskap, kallat "avvikelsebaserat ledarskap, över till ett utvecklande ledarskap, "transformerande ledarskap". Modellen har undersökts i flera metaanalyser och anses vara den ledarskapsmodell som har bäst evidens.

Det är också möjligt att vi ser ett behov av att en mer strukturerad och riktad insamling av information görs angående Miras personliga styrkor och utvecklingsområden i ledarskapet. Då kan exempelvis feedbackinstrumentet Lead Forward användas. Lead Forward mäter de spektrum av ledarbeteenden som ingår i modellen FRLM. Det kan fungera som ett stöd för Mira att reflektera över hur hon uppfattas som ledare och hur hon vill utvecklas.

Vi kan även använda oss av p150 som är ett modernt personlighetstest baserat på Big-5 teorin. Ett instrument framtaget av dr Anders Sjöberg och dr Sofia Sjöberg på Stockholms universitet. Resultatet blir ett komplement till beteendeanalysen och ger möjlighet till ytterligare insikt.

Att skapa trygga och effektiva team

Det framkommer under samtalet med Sara (och sannolikt även med Mira) att det finns vissa utmaningar i medarbetargruppen som Mira leder. Att reflektera över gruppen; dess utmaningar, förutsättningar och styrkor samt hur Mira kan leda gruppen för att skapa en trygg och effektiv medarbetargrupp skulle sannolikt kunna vara hjälpsamt för att skapa en god arbetsmiljö. Psykologisk trygghet är ett begrepp som har fått stort genomslag på senare år. Psykologisk trygghet handlar om att skapa ett trygg och lärande miljö där medarbetarna kan ställa frågor, göra misstag, be om hjälp, föreslå nya arbetsmetoder och ge varandra feedback, detta utan att bli avvisade eller hånade. Att få ökad kunskap om hur man som chef leder sin grupp för att skapa ökad Psykologisk trygghet och effektivitet skulle sannolikt kunna vara till nytta för Mira.

Uppföljning och avslutning av chefshandledningen

Varje handledningstillfälle avslutas med att handledaren formulerar en hemuppgift tillsammans med Mira. Hemuppgiften följs upp vid nästa handledningstillfälle och baseras på det syfte och mål med insatsen som formulerades inledningsvis. Chefshandledningen avslutas med ett trepartssamtal mellan Sara, Mira och handledaren där syfte och mål med insatsen utvärderas. Både en muntlig och skriftlig utvärdering görs utifrån Kirkpatrick's modell med vissa frågor från Ford et alls modell för transfer of training.

³ Söderfjäll (2018). En liten bok om ledarskap.