

# Dynamisk Ledarutveckling

En ny metod för personlig utveckling av ledare skapad genom integration av två etablerade metoder

**Marie-Christine Rudbäck**

Institutionen för etnologi, religion och genusvetenskap  
Centrum för de humanistiska ämnenas didaktik  
C-uppsats 15 p  
Ämne: Dynamisk Pedagogik  
Kurs: UE5021 3B  
Vårterminen 2013  
Handledare: Mia Heurlin-Norinder  
Examinator: Kent Hägglund  
English titel: Dynamic Leadership Development – A new method for leadership development created out of two well-established methods



**Stockholms  
universitet**

# Sammanfattning

Syftet med denna studie är att teoretiskt pröva att integrera en etablerad metod för personlig utveckling, The Skilled Helper, med metoden Dynamisk Pedagogik och skapa en ny metod för en specifik tillämpning, personlig utveckling av ledare.

Integrationen görs med hjälp av en etablerad metametod för metodutveckling. De bägge ingående metoderna värderas enligt fastställda kriterier. Samma kriterier används sedan för att värdera den nya metod som designas. Med detta har studien uppnått en jämförbarhet mellan de tre metoderna avseende parametrar som är centrala och relevanta för metoder och metodskapande.

Studien skall besvara en rad olika frågeställningar såsom: Går det att skapa en integrerad ny metod för personlig utveckling baserat på av två befintliga metoder: The Skilled Helper och Dynamisk Pedagogik? Vad händer när man integrerar dem? Blir det konflikter eller synergieffekter mellan de bägge metoderna? Vad är kvar av Dynamisk Pedagogik? Den nya metoden som skapas, faller den inom ramen för etablerad ledarutveckling? Kan den kallas för en metod för ledarutveckling?

Resultatet visar att metodintegrationen gick att genomföra då det förelåg en tillräckligt god grundläggande förenlighet mellan de två ursprungsmetoderna på en rad nyckelområden. Dock fanns kritiska vägval att göra vid design av den nya metoden, vilket gör att den nya metoden blev särskiljande från de bägge ursprungsmetoderna.

Resultatet visar att det inte blir konflikter, efter som de *vägval* som behövde göras inte gav upphov till konflikt *inom* den nya metoden. Inte heller uppnås synergieffekter, då den nya metoden utformades för ett syfte som avvek från ursprungsmetodernas respektive syften.

Resultatet visar slutligen att endast två av tre centrala förhållningssätt från Dynamisk Pedagogik finns kvar i den nya metoden som skapas, det självpedagogiska och det skapande förhållningssättet. Det tredje och mest centrala förhållningssättet, det samspelande, som bygger på att lärande sker i samspel med andra individer, kunde inte tillgodoses då den nya metoden enbart är utvecklad för individuell utveckling. Därför kan inte den nya metoden kallas att vara en variant av Dynamisk Pedagogik.

I analysen diskuteras huruvida den nya metoden uppfyller de krav och önskemål som framställs i litteraturen på förändrad ledarutveckling och emotionell intelligens bland ledare. Den nya metoden visar sig kunna möta de flesta krav och önskemål som ställs men det går inte att påvisa om det ger den önskade effekten såsom förändrat ledarbeteende genom ökad självinsikt och självkänedom.

Den nya metoden får i resultatet benämningen "Dynamisk Ledarutveckling" då metoden harmonierar både med innebörden av begreppet *dynamisk* och begreppet *ledarutveckling*.

## Nyckelord

Ledarskap, ledarutveckling, ledarskapsutveckling, personlig utveckling, emotionell intelligens, Dynamisk Pedagogik, The Skilled Helper, självkänedom, självinsikt, förändring, skapande processer.

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Bakgrund .....</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Syfte .....</b>	<b>11</b>
<b>4.</b>	<b>Begrepp .....</b>	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b>Teori .....</b>	<b>13</b>
<b>6.</b>	<b>Metoder .....</b>	<b>18</b>
<b>7.</b>	<b>Metodvärdering Metod 1+2.....</b>	<b>21</b>
<b>8.</b>	<b>Metodintegration .....</b>	<b>24</b>
<b>9.</b>	<b>Metodvärdering Metod 3 .....</b>	<b>27</b>
<b>10.</b>	<b>Resultat .....</b>	<b>29</b>
<b>11.</b>	<b>Analys.....</b>	<b>31</b>
<b>12.</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>33</b>
<b>13.</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>35</b>
<b>14.</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>36</b>

# 1. Inledning

Ledarutveckling samt personlig utveckling är två kunskapsområden som intresserat mig länge. Jag är ekonom, chef och ledare sedan många år med erfarenhet från olika branscher och olika ledningsgrupper. Med tiden har jag fått ett ökande intresse för ledarens roll och funktion i organisationer generellt och mer explicit krav på deras förmåga att hantera relationer mellan olika individer och även relationen till sig själv.

Inom ledarskapsutveckling har jag mångårig erfarenhet av olika typer av ledarskapscoaching och ledarutvecklingsprogram såsom UGL (Utveckling, Grupp och Ledare), och FL (IFLs program för Företagsledning) samt genomgått många olika personlighetsanalyser såsom bland annat Myers-Briggs, Prisma, Talent-Q, etc vilka förekommer i samband med ledarskapsutveckling och som "talar om" vilka egenskaper som ledaren har och kan använda sig av. Inom området personlig utveckling har jag kommit i kontakt med flertalet etablerade metoder såsom bland annat The Human Behavior THE, kognitiv beteendeterapi, samtalsterapi, hypnos- och drömkurser.

När jag nu ska avrunda en treårsutbildning inom Dynamisk Pedagogik så slår det mig tydligt att de övningar som lärs ut och det förhållningssätt som lärarna/ledarna innehar inom Dynamisk Pedagogik tillför något helt nytt för mig både inom personlig utveckling och ledarskapsrollen. Rollen syns mig utformad att möta deltagarna såsom de är, i den mognadsfas de befinner sig och tar fasta på och utvecklar individens befintliga förmågor på ett väldigt varsamt och tryggt sätt.

De insikterna, kunskaper och erfarenheter jag har fått med mig från tre år med Dynamisk Pedagogik har gett mig möjlighet till en djupgående förändring hos mig. Jag upplever mig som "mer äkta" och "mer mig själv". Jag uppfattar också att mitt beteende är förändrat genom att jag använder allt färre intränade eller lånade förhållningssätt såsom ledare, gentemot andra individer i min omgivning inklusive mina egna medarbetare. Sammantaget upplever jag en förbättrad och mer klarsynt kontakt med andra i min omgivning och jag har lättare att tydligt och effektivt gå från erfarenhet, insikt till beslut och handling.

Jag har därför blivit nyfiken huruvida det går att låta Dynamisk Pedagogik influera och färga mer spridda och etablerade metoder för personlig utveckling och coaching. Syftet med en sådan integration skulle vara att skapa en metod för ledarutveckling som möjliggör med djupgående personliga förändringar vilket kan leda till ett mer individnära och effektivt ledarskap, mer i balans med ledarens eget inre. Att teoretiskt ta skapa en metod för detta vore ett första delsteg i processen att se om en sådan integration mellan olika metoder låter sig göras. Det är bakgrunden till min studie.

## 2. Bakgrund

Syftet med denna studie är att teoretiskt pröva att skapa en ny metod för ledarutveckling, baserad på en integration av två etablerade metoder för personlig utveckling. Studien skulle kunna vara av intresse för de som studerar och praktiserar personlig utveckling respektive ledarutveckling. Fokus i studien ligger på processen att utforska och låta prova en sådan metodutveckling samt reflektera kring resultatet.

### **Vad efterfrågas i coaching av ledare idag enligt litteraturen?**

Coaching av ledare är en storindustri i hela västvärlden. Det pågår sedan några decennier en process som i en artikel i Harvard Business Review kallas *rehumanization of executives* där det finns ett behov av att utveckla subtila personliga egenskaper hos ledare såsom kommunikativa förmågor, förmåga att hantera relationer, etc. Det finns enligt artikelförfattarna Sherman och Freas också ett uttalat behov av EQ, emotionell intelligens, hos ledare. Att vara en framgångsrik ledare idag ställer stora krav på öppenhet och uppriktighet och dessa krav är skrämmande för många ledare. Dagens organisationer är därför fortfarande dåligt rustade för att möta medarbetarrelaterade dilemman menar författarna<sup>1</sup>.

Sherman och Freas menar att det således saknas vägledande metoder inom coaching för att åstadkomma den utveckling av de mer subtila egenskaperna som man efterlyser hos ledare. Syftet är enligt dem att producera en lärandeprocess och skapa beteendeförändringar som är till nytta för ledarens arbetsgivare men att förändringen också skall hjälpa klienten att leva ett bättre liv<sup>2</sup>. Författarna konstaterar vidare att bestående förändringar ofta sker långsamt. I de coachingprogram som artikeln refererar till uppges att ledarna kanske inte lärde sig nya saker men skillnaden blev att de agerar annorlunda som en följd av nyvunna insikter. De behandlade människor i sin omgivning annorlunda. Coachingen gav därför effekten att ledarna fick bättre relationer på arbetsplatsen vilket resulterade i färre mellanmänskliga konflikter enligt artikeln.

Sherman och Freas svarar också på frågan vad som har möjliggjort ledarnas förändrade beteende. Författarna menar att coachingen innebar att man satte upp en spegel framför ledaren så hen fick chansen att betrakta sig själv. Ökad självkännedom och ökad medvetenhet om sitt och andras beteende samt feedback till ledaren ger ett förändrat beteende mot andra. Författarna drar slutsatsen att i coachingen tränas inte beteendeförändringen i sig, utan den förändringen är en effekt av den personliga tillväxten.

Vidare beskrivs i artikeln en problematik då många högpresterande och högmotiverade människor sällan saktar ner vilket kan motverka möjligheten till ökat medvetande och som följd av detta uppleva effekten av deras ord och handlingar. Att sakta ned synes vara en kritisk förutsättning för en bestående förändring hos individen<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.84.

<sup>2</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.85.

<sup>3</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.85.

Forskaren Pearce redogör i en artikel för en rad områden som är han ser är speciellt viktiga i kommande ledarutveckling. Han skriver att det är en begränsning i dagens ledarskapsutveckling att den fortfarande domineras av ett ensidigt fokus på transaktionsperspektiv (affärsmässiga) och transformationsperspektiv (förändringar). Den fokuserar dessutom ofta på ledaren själv som individ och inte på dennes relationer med sin omgivning. Det argumenteras i artikeln för att det är mer intressant att bredda bilden av ledarskapsutveckling till att även omfatta ledarens beteenden och kompetenser samt att den skall inkludera ledarens relation till sina följare<sup>4</sup>.

Pearce refererar i sin tur till fem artiklar som alla fokuserar på metoder för önskad, framtida ledarskapsutveckling och identifierar identitet, beteende och kompetenser som tre kritiska faktorer. Genom att fokusera på ledarens identitet mer än deras prestationer ges ledaren möjlighet till en mer genomgripande personlig utveckling än när man använder ledarskapsmetoder som fokuserar mer på verktyg och praktiska färdigheter. Pearce sammanfattar i sin artikel att ledarskapsutveckling ska fokusera mer på fler dimensioner hos ledaren, i dennes identitet samt dennes inre ledarskap.

If leaders are not competent self-leaders, their capacity for managing stress and influencing others effectively, is, at best, diminished. Self-leadership seems a good candidate for incorporation into leadership development programs<sup>5</sup>.

Han fortsätter vidare i sammanfattningen med ett resonemang om att känslor och mellanmänniska relationer inte alls har fått den uppmärksamhet i ledarskapsutveckling som det förtjänar. Författaren hoppas att de som studerar och arbetar med metoder för ledarskapsutveckling ska kombinera några alternativa metoder och ramverk för att bygga kunskap, erfarenhet och självförtroende, hos ledare på alla nivåer i organisationer:

There is no logical reason leadership development professionals cannot pick-and-choose certain aspects of the models presented here and recombine them, cafeteria style, into programs specifically tailored to their organizational circumstances<sup>6</sup>.

Sammanfattningsvis visar litteraturen att det efterfrågas mer av en djupare personlig utveckling hos ledare, vilket enligt författarnas bedömning leder till insikter som i sin tur leder till möjligheten till förändrat beteende<sup>7</sup>. Detta är en långsam, mer djupgående process inom ledaren och effekten förväntas bli bättre hantering av mänskliga relationer samt som en konsekvens av detta, färre konflikter på arbetsplatsen.

Det är här metoden Dynamisk Pedagogik är intressant då jag personligen uppfattar att både dess grundläggande förhållningssätt och dess skapande övningar är rätt verktyg för att uppnå de kompetenser och personliga kvaliteter som efterfrågas i litteraturen avseende ledarutveckling.

---

<sup>4</sup> Pearce, Craig L. *The future of leadership development*.s.355.

<sup>5</sup> Pearce, Craig L. *The future of leadership development*.s.357.

<sup>6</sup> Pearce, Craig L. *The future of leadership development*. s.358.

<sup>7</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.90.

## Hur ser ledarskapsutveckling se ut idag?

Ledarskapsutvecklingen idag har sina rötter i sjuttioalets idéströmningar inom området psykologi<sup>8</sup>. I kärnan av dessa strömningar återfinns Maslows teorier gällande personlig utveckling. Det är i processen att utforska ditt verkliga jag och dina behov som ditt sätt eller förmåga att leda andra kan upptäckas och utvecklas<sup>9</sup>. Sherman och Freas uppger dock att det enligt forskningen är mycket oklart och det har inte har kunnat påvisa att det finns ett tydligt samband mellan personlig utveckling av ledare och deras förmåga att leda andra framgångsrikt. Trots det har intresset för ledarskapsutveckling och framförallt personlig utveckling av ledare växt explosionsartat sedan åttiotalet fram till idag. De menar att det trots att sambanden inte har kunnat påvisas ändå har skett ett tydligt skifte under 2000-talet då organisationernas intellektuella kapital blivit allt viktigare att förvalta och utveckla framgångsrikt, när alla andra konkurrensfördelar för många företag blev mer utjämnade på marknaden, och att det är på den grunden intresset för personlig utveckling av ledare har fått sin kraftiga tillväxt under 2000-talet<sup>10</sup>.

Min personliga åsikt är att många metoder för personlig utveckling av ledare är baserade på rent intellektuella och verbala övningar vilket riskerar att begränsa nödvändiga reflektioner samt en mer djupgående förändring av individen och dennes beteende<sup>11</sup>. Metoderna bedömer jag som starkt strukturerade med arbets- och utvecklingsplaner, och man tränar individer i traditionella ledarkompetenser i befintliga ledarsituationer.

Som exempel kan användas UGL, Utveckling grupp och ledare, en utbildning som ägs, kvalitetssäkras och utvecklas av Försvarshögskolan i Sverige<sup>12</sup>. UGL är baserat på upplevelsebaserat lärande i en grupp om mellan 8-12 individer, det omfattar fem sammanhängande dagar och äger oftast rum i internatform. Det bygger på och förmedlar vedertagna vetenskapliga teoribildningar som jämförs med gjorda upplevelserna. Kursen varvar gruppövningar med täta reflektioner och reflektiva samtal och feedback för att främja utvecklingen såväl hos deltagaren som hos gruppen. UGL bedömer jag personligen som en av de mest spridda ledarutbildningarna i Sverige idag<sup>13</sup> och den som funnits flest år på marknaden av alla ledarutvecklingsmetoder.

Ett annat exempel är den ledarutbildning som tillhandahålls av Leadership Management Sweden (LMS). LMS tillhanda i färdigt programpaket där deltagarna får ett välstrukturerat kunskaps- och arbetsmaterial (text och CD) som stöd i processen att utveckla sin personliga handlingsplan. Programmet löper under 8 månader och arbetet bedrivs av individen själv med stöd av åtta stycken uppföljande coachingsessioner. LMS är ett av de största internationella företagen som arbetar med personlig utveckling av ledare<sup>14</sup>.

Min personliga bedömning är att alternativet UGL har en begränsning i det komprimerade kursformatet vilket bör försvåra mer djupgående och varaktig förändringar, vilket tar en längre tid<sup>15</sup>. Conger uppger också att användandet av feedback i samband med träning inom experimentella

---

<sup>8</sup> Conger, Jay A. *Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership?* s.19

<sup>9</sup> Conger, Jay A. *Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership?* s.19

<sup>10</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching.* s.84

<sup>11</sup> Pearce, Craig L. *The future of leadership development.* s. 357.

<sup>12</sup> <http://www.fhs.se/sv/utbildning/uppdraagsutbildningar/ledarskap/ugl/om-ugl/>

<sup>13</sup> [http://www.ugl.se/utbildningar-ugl-the-sdi-fs-ul.html?task=courses&cid\[0\]=2](http://www.ugl.se/utbildningar-ugl-the-sdi-fs-ul.html?task=courses&cid[0]=2)

<sup>14</sup> [http://www.lmisweden.se/personligt\\_ledarskap.htm](http://www.lmisweden.se/personligt_ledarskap.htm)

<sup>15</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching.* s.84.

situationer, vilket är ett viktigt inslag i UGL, saknar den emotionell intensitet och ofta det psykologiskt djup som program för personlig växt försöker åstadkomma<sup>16</sup>.

De situationer som ledare tränas i, i både UGL och LMS, är också befintliga, traditionella ledarskapssituationer vilket jag funderar om det begränsar möjligheter till nya upplevelser.

Alternativet LMS begränsas dessutom av det faktum att individen själv bedriver en stor del av arbetet och att arbetsmetoderna är ensidigt baserade på intellektuella (verbala) processer vilket försvårar att gå utanför sin komfortzon för att identifiera eventuella hinder, motstånd och outnyttjade resurser<sup>17</sup>. Vad bör då ledarutveckling innehålla idealt för komponenter och syftar den personliga utvecklingen till?

### **Om Personlig utveckling – vad är det och varför behövs det?**

Etablerade metoder för personlig utveckling och personlig träning av ledare kan kategoriseras in i fyra olika områden enligt Conger<sup>18</sup>:

- Personal Mastery (den syftar till att bygga självkänedom och självkänsla, lära ledaren att ta risker och att uppleva ledarskap)
- Empowerment (etablera ett inre ledarskap för sitt arbets- och privatliv, att målstyra sig själv och att som ledare ta initiativ)
- Peer and trainer feedback (att lära sig hantera mellanmänniska samspel och hantera gapet mellan reell situation och förväntad eller önskad situation)
- Reflection (att identifiera dolda agendor, talanger, värderingar och hur dessa hanteras i verksamheten). Att upptäcka obalans mellan arbets- och privatliv och obalans i sin fulla potential som ledare).

Conger uppger vidare att utöver ovan syften eftersträvas det att få ledare att inte invänta externa resurser, mer utbildning, mer kunskap etc utan att ta ansvar för och nyttja det som finns i nuläget. Nyckelord är *att leva i nuet* och *att ta ansvar* och att ta kontrollen istället för att agera som offer, när omvärlden runt omkring ledaren är i stark förändring.

Personlig utveckling är lärande enligt Moxnes, en forskare och författare inom organisationspsykologi, och det sker genom en erfarenhetslärandeprocess som omfattar fyra steg. Personlig utveckling är att i de olika delstegen användas sig av de fyra jungianska orienteringsfunktionerna. De fyra stegen är:

1. Medvetande: För att individen ska kunna lära sig måste man vara medveten. Individen frågar sig *Vad händer?* I denna fas används den funktion som jungianerna kallar *varseblivning*.
2. Reflektion: Nästa steg är reflektion då funktionen *tänkande* används. Individen frågar sig *Vad var det som hände? Hur kan det tolkas?*
3. Bedömning: Tredje steget är bedömningsfasen då funktionen *känslor* används. Individen frågar sig *Vad betyder det här för mig? Vad lär jag mig av detta? Tycker jag om det här? Ska jag gå vidare med det här?* Här råder magkänsla och hjärta.
4. Erfarenhet: Och sista fasen är erfarenhetslärandefasen då den jungianska funktionen *intuition* kommer in i bilden. Individen frågar sig *Hur kan jag använda det jag lärt mig? Vilka möjligheter ligger framför mig?* I denna fas finns plats att formulera nya mål, drömmar, visioner och önskingar. Moxnes avrundar med att beskriva att erfarenhetsprocessen startar och slutar med perceptionsfunktionerna *varseblivning* och *intuition* och att mycket av informationen får man genom *varseblivningsfunktionen* om det ”osynliga” världen omkring mig<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Conger, Jay A. *Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership?* s.21.

<sup>17</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.9.

<sup>18</sup> Conger, Jay A. *Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership?* s.24

<sup>19</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 211-212.



Moxnes skriver vidare att coaching inte enbart handlar om att vidga personens (ledarens) uppfattning av vem han eller hon är, som i traditionell ledarskapsträning, utan lika mycket eller mer av vem han eller hon *kan vara*. Personligheten ska uppfattas som ett nätverk av många möjliga sätt att känna, tänka och handla<sup>20</sup>.

### **Om begränsningar och möjligheter avseende personlig utveckling av ledare**

Egan skriver i förordet till sin bok *The Skilled Helper* att om en individ utvecklar mer av sina befintliga metoder och kompetenser där hen redan idag upplever problem eller begränsningar så riskerar detta att snarare förstärka de hinder som redan finns idag för en verklig omställning i sitt beteende<sup>21</sup>. Egan skriver

Clients are often poor problem solvers, or whatever problem-solving ability they have tend to disappear in times of crises.

An ordinary person almost never approaches a problem systematically and exhaustively unless he or she has been specifically educated to do so<sup>22</sup>.

Med en mer genomgripande personlig förändring finns förutsättningar att erhålla helt nya perspektiv, pröva helt nya metoder och få andra resultat. Gamla handlingsmönster förstärker det gamla resultatet medan ett nytt tänkande och nya handlingar leder till nya utfall och resultat menar Egan.

Moxnes beskriver problematiken med gamla handlingsmönster på ett motsvarande sätt:

Det är orimligt att tro att om man gör samma sak om och om igen kommer något nytt att hända till sist. Att tillföra mer av det medel man tror på – mer utbildning, mer pengar, fler kurser för anställda, mer coaching, mer tid – leder inte till förändring. I sådana fall blir lösningen själva problemet<sup>23</sup>.

Möjligheten att använda det undermedvetna för att skapa nya möjligheter och bearbeta hinder diskuteras av Åke Högberg, leg psykolog och terapeut samt författare, som skriver att det undermedvetna har sin egen logik och det som inte är möjligt i verkliga livet kan man föreställa sig genom att arbeta med det undermedvetna och dess symbolspråk. Han fortsätter med att det ofta finns hinder i den inre föreställningsvärlden som om man försöker forcera dem med vanliga, rationella metoder så går det inte så bra. Man kan förgäves försöka bryta upp en dörr eller ta sig över en mur bildligt talat medan arbete med inre symboler kan öppna för de känslor som hindret väcker varvid det ofta uppstår en öppning i muren på ett sätt som man inte medvetet kunnat tänka ut. Detta samtidigt som man får insikt i vad hindret symboliserar<sup>24</sup>.

Rollo May har i boken *Modet att skapa* beskrivit den inre konflikten och hindren mer ingående och för fram Carl Jungs teorier om att det föreligger ett polärt förhållande, ett slags motsatsförhållande, mellan det medvetna och det omedvetna. Jungs teori förklarade att förhållandet är kompensatoriskt mellan det

---

<sup>20</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 383.

<sup>21</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. Förordet, s. X.

<sup>22</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.9.

<sup>23</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 247.

<sup>24</sup> Högberg, Åke. (2003). *Att utvecklas med symboler*. s. 83.

omedvetna och det medvetna. Om jag går för långt åt ett håll i en fråga kommer det omedvetna gå åt det andra hållet<sup>25</sup>.

Ole Vedfelt, en jungiansk psykoanalytiker, betonar också varför det är viktigt att använda sig av det omedvetna vid personlig utveckling:

Den omedvetna intelligensen är betydligt mer omfattande och besitter oerhört mycket mer information. I och med att vårt normala medvetande mestadels är uppslukat av vardagslivets många bestyr hinner det inte reflektera över personligheten som helhet och dess samspel med omgivningen utan överlåter det till den omedvetna intelligensen. Den omedvetna intelligensen organiserar all denna information med hela personligheten för ögonen och relaterar till tidigare erfarenheter och till den mer långsiktiga livsplaneringen<sup>26</sup>.

Den omedvetna intelligensen gör sig gällande på en mängd olika sätt. Den ligger till grund för de mönster som bestämmer hur vi upplever oss själva och andra människor. Den hjälper oss förnimma vad som pågår inom andra och i situationen som helhet. Den omedvetna intelligensen är således närvarande i vår fantastiska förmåga att klara av vardagssituationer och inta olika roller i sociala samspel utan att vi överhuvudtaget tänker på det. Och sist men inte minst är det den som utgör drivkraften och förutsättningen för våra möjligheter att utvecklas under hela livet<sup>27</sup>.

Sammantaget beskriver Moxnes, Egan, Högberg och May några av de mer djupliggande begränsningar och möjligheter i personlig utveckling av individer som jag anser är intressanta och bör beaktas och hanteras i ledarutvecklingsprocesser. Speciellt om intentionen med den personliga utvecklingen av ledaren är att erhålla varaktiga förändringar av dennes identitet och beteende.

### **Om Emotionell Intelligens (EI), vad är det och hur blir man mer emotionellt intelligent?**

Forskare som Sherman och Freas och även Pearce efterfrågar ledare som är emotionellt intelligenta och kan hantera mellanmännsliga relationer bra. Vad är då emotionell intelligens?

Moxnes skriver om emotionell intelligens att det fokuserar uteslutande på det emotionella *inom och mellan* människor och avser förmågan att använda känslor för att befrämja både sin egen och andras intellektuella kapacitet<sup>28</sup>. Emotionell intelligens handlar främst om förmågan att tillgodogöra sig sina kognitiva funktioner, alltså förmågan att tänka bättre<sup>29</sup>.

Moxnes skriver vidare:

Salovey och Maysers påstod att människor som inte lär sig reglera sina känslor riskerar bli slavar under dem. För att bli fria från våra känslors tyranni måste vi därför lära oss minst tre saker om känslor: för det första att registrera och identifiera dem, för det andra att förstå dem och för det tredje att hantera och använda dem – både våra egna och andras<sup>30</sup>.

Moxnes redogör i boken för olika sätt på vilken den emotionella intelligensen kan öka.

---

<sup>25</sup> May, Rollo. (1975). *Modet att skapa*. s. 56.

<sup>26</sup> Vedfelt, Ole. (2000). *Omedveten intelligens – vi vet mer än vi tror*. s. 12.

<sup>27</sup> Vedfelt, Ole. (2000). *Omedveten intelligens – vi vet mer än vi tror*. s. 13.

<sup>28</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 277.

<sup>29</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 280.

<sup>30</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 281.

Det första att lära sig för att kunna öka den emotionella intelligensen var att registrera och identifiera känslor. Förmåga till självuppmärksamhet anges som en nyckelegenskap för emotionell intelligens:

Ens inre värld av komplicerade och blandade mönster av medvetna och omedvetna känslor måste vara mer eller mindre dechiffrerade, tolkade, benämnda eller på annat sätt uttryckta för en själv<sup>31</sup>.

Förmåga att läsa andras känslor gör det möjligt för effektiva chefer att tidigt uppfånga vaga, outtalade budskap och signaler, inte bara från de egna medarbetarna, utan även från den ekonomiska och materiella verklighet som omger organisationen<sup>32</sup>.

Det andra att lära sig för att kunna öka den emotionella intelligensen var att förstå känslor och veta vad känslor betyder både för en själv och för andra. Att förstå känslor är också att förstå deras orsaker och inte minst deras konsekvenser<sup>33</sup>. Ledare förlorar i trovärdighet om de inte kan använda känslor i sin kommunikation med andra. För att ledare ska kunna lära sig fatta nya beslut måste de inse och lära sig sätta ord på sina känslor. Moxnes skriver vidare att huvudpoängen med teorin om emotionell intelligens är att känslorna främst behövs för att träffa rationella beslut som leder till något gott<sup>34</sup>.

Så leder han läsaren in i det tredje och sista området att lära sig för att kunna öka den emotionella intelligensen: förmågan att hantera och använda känslor. Emotionell intelligens, skriver Moxnes, är att kunna påverka känslornas praktiska resultat. Emotionell intelligens är att behärska den entusiasm som andra väcker inom en, men även att kunna väcka entusiasm hos andra. En ledare med emotionell intelligens är bra på att hantera sina medarbetares känslor. Emotionell intelligens är att själv kunna bestämma åt vilket håll man går<sup>35</sup>. I boken beskrivs hur man med kognitiva metoder varvat med praktiska handlingar påverkar och stärker individens förmåga att själv styra sin väg.

På en annan plats i boken skriver han om Impression Management, intrycksbaserad ledning, som är förmågan att påverka andra dit man själv vill. Det är en färdighet som har stor betydelse när man vill uppnå en sak genom andra. Skicklighet i impression management är otvivelaktigt en väsentlig del av emotionell intelligens och chefer med hög emotionell intelligens kan både behärska och avslöja impression management<sup>36</sup>.

Moxnes skriver i boken *Positiv ångest* om ångest hos individer och i organisationer. Han betonar betydelsen av att ha ledare som kan hållbara och hantera starka känslor som ångest. Att som ledare våga hantera den ångest som skapas i organisationer kräver en öppenhet av ledaren och ett mod att våga bära den. En ångest som inte hanteras drabbar annars de svagare i organisationen då den tenderar att tryckas nedåt i organisationen<sup>37</sup>.

Han skriver vidare att den psykologiska lösningen på många organisationers problem och kriser idag är öppenhet, vilket ställer krav på ledare som kan och vågar vara öppna<sup>38</sup>. Han skriver att den som inte är öppen för förändring konserverar bara sakernas tillstånd. All förändring till det bättre kräver öppenhet.

---

<sup>31</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 283.

<sup>32</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 282.

<sup>33</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 287.

<sup>34</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 296.

<sup>35</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 302.

<sup>36</sup> Moxnes, Paul. (2007). *Fasettmänniskan*. s. 280.

<sup>37</sup> Moxnes, Paul. (2000). *Positiv ångest*. s.139.

<sup>38</sup> Moxnes, Paul. (2000). *Positiv ångest*. s.91.

Med öppenhet menar Moxnes en kommunikation inåt inom sig själv och utåt mot de vi samspelar med i organisationen. Psykisk smärta är till och med den energi som kan hjälpa en ur ens resurssvaga position vilket gäller såväl företag som individer. Ångesten är en väg till uppfinnings-rikedom, bättre villkor och till bättre överlevnad. Avslutningsvis menar Moxnes att ledare generellt är trygga personer men att även de sliter med ångest, något som är centralt i ledarens vardag och har en stor påverkan på organisationen.

Jag själv sammanfattar Moxnes två olika teman dels om emotionell intelligens, dels om att hantera starka känslor om ångest på ett konstruktivt sätt, med att registrera, förstå och hantera känslor syns vara några av nyckelegenskaperna för ett effektivt ledarskap. Sådana förmågor ger mer balanserade ledare vilket är av nytta i företaget och i samhället i stort. En metod som tränar ledare i att vara medvetet arbeta med känslor på ovan nämnda sätt skulle kunna vara ett sätt att möta de behov av ledare som är emotionellt intelligenta som uttryckts i litteraturen.

### **Sammanfattning av avsnittet Bakgrund**

Avsnittet inleddes med att ge några svar på frågan vad som efterfrågas inom området ledarskapsutveckling idag. Det fortsatte med en fördjupning vilka vanliga metoder det finns idag för personlig utveckling av ledare. Därefter problematiserades området genom att peka på de begränsningar som de vanliga metoderna kan innebära och vilka möjligheter som kan rymmas inom alternativa vägar såsom att arbeta med bland annat den omedvetna intelligensen i syfte att utveckla individen. Slutligen togs ämnet emotionell intelligens upp då det efterfrågas inom området ledarskapsutveckling: Vad det är, vilka tillvägagångssätt som kan användas för att öka den emotionella intelligensen hos ledare och slutligen vilken nytta ledare kan ha av förmågan att hantera känslor.

Som nämnts tidigare så är det ett personligt intresse att undersöka om delar av metoden Dynamisk Pedagogik kan användas för att möta det behov som föreligger inom området personlig utveckling av ledare. Det är intressant för att metoden har sin utgångspunkt i arbete med skapande processer. Med kreativt, ordlöst skapande kan man utforska och utveckla nya, omedvetna och okända icke-verbala områden hos individen och det erbjuder möjlighet att utforska inre konflikter och hinder då skapandetekniker kan gå förbi och bakom de normala verbala försvaren<sup>39 40 41</sup>. Frågan är om en ny metod för ledarutveckling delvis baserad på Dynamisk Pedagogik kan ge möjligheter till en mer grundläggande förändring i upplevelsen av personligheten hos ledaren, och ge nya dimensioner i självinsikt och självkänedom<sup>42</sup>? Och kan en ny metod vidareutveckla ledarens emotionella intelligens?

---

<sup>39</sup> Englund, Birgitta. (2004). *Kapitel: Att skapa mening och Identitet*. s.137, s.145.

<sup>40</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s.18.

<sup>41</sup> Englund, Birgitta. (2004). *Kapitel: Att skapa mening och Identitet*. s.145, s.152.

<sup>42</sup> Englund, Birgitta. (2004). *Kapitel: Att skapa mening och Identitet*. s.137-138.

## **Fortsatt disposition av studien**

I avsnitt 4 *Begrepp* diskuteras några generella begrepp som används i studien. I avsnitt 5 *Teori* presenteras de två metoderna The Skilled Helper respektive Dynamisk Pedagogik, vilka kommer vara de som ska integreras till en ny metod för personlig utveckling av ledare. I avsnitt 6 *Metoder* presenteras den metod som används i denna studie för metodintegrationen, Goldkühls metodanalys.

I avsnitt 7 *Metodvärdering* värderas de två metoderna som ska kombineras, The Skilled Helper respektive Dynamisk Pedagogik. I avsnitt 8 *Metodintegration* skapas den nya metoden som slutligen kategoriseras och värderas i avsnitt 9 *Metodvärdering Metod 3*.

*Resultat* av integrationen presenteras i avsnitt 10, *Analysen* i avsnitt 11 och studiens avslutande *Diskussion* är placerat i avsnitt 12.

I *Bilagor* har jag placerat fördjupande beskrivningar av de bägge metoderna The Skilled Helper (bilaga 1) samt Dynamisk Pedagogik (bilaga 2), för att studien inte ska bli för tung att läsa. Den nya metoden beskrivs mer fördjupat och mer detaljerat i bilaga 3 där det även finns exempel på övningar som kan ingå i den nya metoden.

# 3. Syfte

Syftet med denna studie är att teoretiskt pröva att integrera en etablerad metod för personlig utveckling med metoden Dynamisk Pedagogik och skapa en ny metod för en specifik tillämpning, personlig utveckling av ledare. De frågor som ska besvaras är följande:

- Går det att skapa en integrerad ny metod för personlig utveckling baserat på av två befintliga metoder: The Skilled Helper och Dynamisk Pedagogik?
- Vad händer när man integrerar dem? Blir det konflikter eller synergieffekter mellan de bägge metoderna?
- Vad är kvar av Dynamisk Pedagogik?
- Den nya metoden som skapas, faller den inom ramen för etablerad ledarutveckling? Kan den kallas för en metod för ledarutveckling?

Dessa frågeställningar belyses i en reflektion efter att en integrerad, ny metod har skapats. Den nya metoden kommer att vara en ren teoretisk konstruktion och är inte avsedd att direkt användas i praktisk verksamhet.

## 4. Begrepp

I studien används återkommande några begrepp som är centrala och nedan förklaras de närmare.

**Begrepp inom Metodutveckling.** Enligt Goldkühl kan Metodutveckling innebära såväl nyutveckling, vidareutveckling av metod och anpassning av metod<sup>43</sup>. Han nämner vidare att även integration samt kombinerings av metoder är olika former av metodutveckling. Att utforma en metod är ett skapande arbete som inte helt går att formalisera med regler och riktlinjer. I denna studie används begreppet *Metodintegration* för att beskriva processen att kombinera eller integrera två metoder. Hur resultatet av en sådan kombinerings eller integration av metoder ska benämnas står inte klart i litteraturen. Begreppet *Ny metod* kommer att användas i denna studie av rent praktiska skäl. Det påstås därmed inte att metoden är ny utan den kan också tolkas som en variation av en av de två befintliga metoderna. Det ligger inte inom ramen för studien att diskutera i vilken grad den nya metoden är ny. När metoden skapas får den benämningen Metod 3, för att särskilja dem från Metod 1 respektive Metod 2.

### **Begreppet Dynamisk Pedagogik<sup>44</sup>**

Dynamisk Pedagogik är namnet på en metod som etablerades 1966<sup>45</sup>. Benämningen *Dynamisk Pedagogik* markerar, genom ordet pedagogik, att metodens syfte i högsta grad är pedagogisk med tydlig inriktning mot utbildnings- och lärandesituationer till skillnad från det etablerade psykologiska begreppet dynamisk psykologi som används inom psykologisk forskning och teoribildning<sup>46</sup>.

Med ordet *dynamisk* vill man markera att denna form av pedagogik står den dynamiska psykologin nära och liksom denna hävdar en syn på människan som en utvecklingsbar och ständigt föränderlig varelse, som i varje levnadsfas söker lösa nya livsuppgifter och nya tillvaro- och anpassningsproblem. Ordet *dynamisk* markerar också ett växelspel mellan olika motstridiga eller samverkande krafter inom individen som påverkar det sociala samspelet. Begreppet *dynamisk* används inom samhälls- och beteendevetenskaper huvudsakligen om personer och situationer som utmärks av kraftutveckling eller stark förändring. Man ser att lärandet kopplat till behov och känslor, som motsats till exempelvis lärande styrt av logiska, intellektuella eller statiska processer. Utöver att det är en metod är det även ett förhållningssätt<sup>47</sup>. I studien används versaler för att benämna metoden Dynamisk Pedagogik.

**Coaching** *Coaching* används synonymt med personlig utveckling genom samtal.

**Problem** Ordet *problem* behöver inte alls betyda något negativt eller ledsamt utan kommer av grekiskan *problema* och betyder något som är förelagt, en fråga eller en uppgift<sup>48</sup>. I denna studie används *problem* bara när den refererar till metoden The Skilled Helper som hanterar hjälpprocesser kopplade till upplevda problemsituationer medan det mindre värdeladdade ordet frågeställning används för motsvarande personliga utmaning i den nya metoden som skapas. Skälet till att jag inte använder *problem* som begrepp i den nya metoden är att jag bedömt att ordet så lätt ges en negativ klang och riskerar att förhindra att läsaren eller klienten ser den positiva utmaning som finns i personliga utmaningar.

<sup>43</sup> Goldkühl, Göran. *Metodarkitektur för Metodanalys*. s.9.

<sup>44</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. C/D-uppsats. s.53.

<sup>45</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. C/D-uppsats. s.6.

<sup>46</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. C/D-uppsats. s.53.

<sup>47</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. C/D-uppsats. s.54.

<sup>48</sup> Lindh, Gunnel. (1988). *Vägledning*.s.16.

# 5. Teori

## Metod 1: The Skilled Helper<sup>49</sup>

### Bakgrund

Metoden The Skilled Helper från 1975 är utarbetad för professionella rådgivare, psykologer, etc<sup>50</sup>. Den är framtagen av Gerard Egan, idag professor emeritus vid Loyola University i Chicago. Metoden beskrivs i boken ”The Skilled Helper”, och den senaste upplagan, den nionde, utkom 2010. Egans metod har använts som utgångspunkt för flertalet liknande metodböcker som beskriver hur arbetet med personlig utveckling kan bedrivas. Som exempel från den svenska litteraturen kan nämnas Vägledningsboken<sup>51</sup> och Professionell vägledning<sup>52</sup>. I denna studie kommer det ursprungliga namnet och den ursprungliga metodbeskrivningen att användas.

### Syfte

Egan kallar sin metod för ”basic framework for helping process”<sup>53</sup>. Metoden startar med individens upplevda problem, behov eller oro och den handlar om att hjälpa individen att hantera sina upplevda problem och även att utveckla sina outnyttjade möjligheter<sup>54</sup>. Hjälparens uppdrag är att hjälpa till att skapa hjälp till självhjälp, problemavvärjande beteende och ökad livskvalitet<sup>55</sup>.

### Målgrupp

Metoden är enbart klientcentrerad och vänder sig till individer som önskar eller behöver hjälp i sina liv. I metoden ingår målsättning och planering även när klienten själv inte uppskattar målsättning eller planering i sina liv.

### Arbetsätt

Egans beskriver själv sin metod The Skilled Helper som *a framework for helpers that is rational, linear and systematic*<sup>56</sup>. Den baseras på traditionell beslutsmodell och strukturen i metoden bygger på allmänpsykologiska tankegångar<sup>57</sup>. Metoden består grovt förenklat av tre olika faser som består av att bearbeta först nuvarande situation, sedan önskad situation och slutligen vägen framåt, det vill säga processen att förverkliga önskad situation. En bild av metoden finns i bilaga 1. Den första fasen syftar till att klargöra klientens situation ur klientens perspektiv inklusive motstånd och hinder och att hjälparen kan bekräfta klientens nulägesbeskrivning<sup>58</sup>. Den andra fasen avser att vidga klientens perspektiv, se möjligheter och begränsningar samt att sätta upp realistiska, specifika och konkreta mål<sup>59</sup>. Den tredje fasen arbetar klienten och hjälparen fram ett handlingsprogram för att klienten ska uppnå mål som går att utvärdera konkret<sup>60</sup>.

---

<sup>49</sup> Metoden beskrivs mer i detalj i bilaga 1.

<sup>50</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*, s.4.

<sup>51</sup> Lindh, Gunnel. (1988). *Vägledning*.s.16. s. x

<sup>52</sup> Hägg, Kerstin. Kuoppa, Svea Maria. (2007). *Professionell vägledning – med samtal som redskap*.s. 42.

<sup>53</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.70.

<sup>54</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.4.

<sup>55</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.7.

<sup>56</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.88.

<sup>57</sup> Lindh, Gunnel. (1988). *Kapitlet: Vägledning*.s.8.

<sup>58</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.72, s.243.

<sup>59</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.75, s.304.

<sup>60</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.78, s.354.



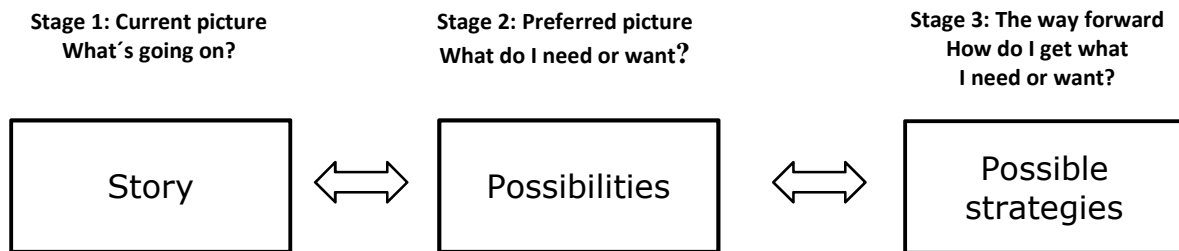


Bild 2: Del av de tre faserna, ur metoden *The Skilled Helper*<sup>61</sup>. Den kompletta bilden finns i bilaga 1.

### Ledarens roll och funktion

Hjälparens roll under samtalen blir att lyssna och ställa öppna frågor som hjälper klienten att klargöra situationen. Det är viktigt att låta bli att "rätta" klienten, försöka åtgärda några problem eller att gissa vad som är problemet förrän klienten har berättat färdigt. Hjälparen får under inga omständigheter presentera sina egna lösningsförslag. För varje fas och varje deluppgift presenterar Egan en rad frågor att ställa till klienten, i boken *The Skilled Helper*<sup>62</sup>.

### Processen framåt

Fokus och en riktning är centralt i metoden för att säkerställa en synlig framdrift som i metoden kallas för Implementation. Egan uppger att det inte leder någonvart att planlöst låta klienten cirkulera bland mängder av problem under förevändningen att det är ett flexibelt arbetsätt<sup>63</sup>.

Egan rekommenderar att hjälparen använder undersökningar eller återkopplingar för att löpande säkerställa att klienten ser och tar till sig den framdrift i processen som sker. Hjälparen kan starta varje session med feedback från den föregående sessionen genom att exempelvis fråga vad som gjorde mest intryck för klienten från den tidigare sessionen. Hjälparen kan också avsluta varje session med att fråga vad klienten har tagit med sig från dagens session och hur detta kan användas i det dagliga livet<sup>64</sup>. Klienten får känslan att denne kan nå förändring och att processen går framåt vilket skapar motivation och engagemang för den egna processen. Utöver att hjälparen ger feedback så kan också metoden hela tiden justeras och anpassas efter klientens önskemål eller upplevda behov.

### Om val av metoden *The Skilled Helper*

*The Skilled Helper*-metoden valdes som en av metoderna i studien av flera olika skäl. Metoden har som utgångspunkt att den genom samtalets olika faser hela tiden sätter klienten i centrum något som jag bedömer passar ihop med förhållningssättet i Dynamisk Pedagogik<sup>65</sup>. Den är dessutom flexibel avseende tidsrymden och medger att fas ett, två och tre kan passeras under ett och samma samtal eller att en av faserna, eller flera av dem, kan ta lång tid i anspråk<sup>66</sup>. Det är hela tiden klienten som bestämmer när hen är beredd att gå vidare till nästkommande fas. Det medger en flexibilitet i tillämpningen av Egans samtalsmodell som inte heller gör våld på eller strider mot förhållningssättet i Dynamiskt Pedagogik<sup>67</sup>.

<sup>61</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. 81.

<sup>62</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. 72, 75, 78, 243, 304, 354.

<sup>63</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. 86.

<sup>64</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. 81.

<sup>65</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. 5.

<sup>66</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. 72-73.

<sup>67</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. 70.

Hjälparens funktion är att ge hjälp till självhjälp och att hela tiden underlätta den förändring som klienten går igenom mot en ökad livskvalitet<sup>68</sup>. Hjälparens roll är att hjälpa den andre att reflektera, formulera, acceptera eller förändra sin situation samt att identifiera förmågor och underlätta och stödja den andre i att själv hantera problemet. Hjälparen har inte en rådgivande roll.

Utöver dessa tre skäl för att välja just Egans samtalsmetod, finns även det faktum att den svenska varianten av Egans The Skilled Helper, samtalsmodellen, ingår i litteraturen på Stockholms universitet i kursen Det professionella samtalet<sup>69</sup>. Sammantaget bedömer jag själv att The Skilled Helper är en tillräckligt etablerad och ändamålsenligt metod för att användas.

## Metod 2 Dynamisk Pedagogik<sup>70</sup>

### Bakgrund

Dynamisk Pedagogik är ett förhållningssätt och en metod som idag används främst i utbildningssammanhang<sup>71</sup>. Begreppet Dynamisk Pedagogik myntades under sjuttioalet av Dan Lipschütz<sup>72</sup>. Metoden arbetades fram vid Kordainstitutet i Stockholm och är en metod som syftar till att skapa möjlighet för människor att fungera bättre tillsammans med andra<sup>73 74</sup>. Detta sker främst genom skapande övningar där man ger tillfälle för den enskilde till ökad självkänedom, självständighet, större förmåga till informationsinhämtning och tolkning av olika intryck, samt en möjlighet och träning i att konstruktivt samspele med andra människor.

### Syfte

Syftet med Dynamisk Pedagogik är

Att hjälpa människor att fungera bättre tillsammans med andra genom att ge den enskilde:

- Ökad självkänedom och självständighet
- Större förmåga till informationsinhämtande
- Ökade möjligheter att hävda sig själv konstruktivt i samarbete med andra<sup>75</sup>.

### Målgrupp

Syftet med metoden är idag att utbilda lärare i ledarskap i sin blivande eller verksamma yrkesprofession<sup>76</sup>. Det betonas att verksamheten i högsta grad är pedagogisk med tydlig inriktning mot utbildningssektorn. Metoden kan dock användas inom olika verksamhetsfält, av alla som är intresserade av mänskligt växande och samspelet mellan människor, även om den har sina starkaste rötter i lärarutbildningen<sup>77</sup>

---

<sup>68</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. 7.

<sup>69</sup> Hägg, Kerstin. Kuoppa, Svea Maria. (2007). *Professionell vägledning – med samtal som redskap*. s.41.

<sup>70</sup> Metoden beskrivs mer i detalj i bilaga 2.

<sup>71</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. s.9

<sup>72</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. Omslagstext.

<sup>73</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s.17.

<sup>74</sup> <http://www.korda.se/dynamisk-pedagogik>

<sup>75</sup> <http://www.korda.se/dynamisk-pedagogik>

<sup>76</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. s.90.

<sup>77</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. s.2

## Arbetsätt

Metoden är både individ- och gruppfokuserad där individens samarbete med andra människor är en central del. Den tränar även individer i ledarskapssituationer avseende att hantera mellanmännsliga relationer i en grupp. Samspel och skapande är både metod och målsättning med egna lärandet<sup>78</sup>. Metoden arbetar med de tre pedagogiska förhållningssätt: Det samspelande, där mellanmännsliga relationer är i fokus, det skapande och det självpedagogiska. Alla tre beskrivs i bilaga 2 där en fördjupning av metoden finns<sup>79</sup>.

Sättet att tillägna sig kunskap är självpedagogiskt. Det innebär att individen genom skapande övningar ges möjligheter till ökad självkänedom, ökad förmåga till informationsinhämtning och tolkning av olika intryck genom att upplevda situationer, minnen eller visioner bearbetas och uttrycks i konstnärliga uttrycksformer<sup>80</sup>. Utöver detta ges en möjlighet till och träning i att konstruktivt samspele med andra människor.

Det inre bildskapandet är en väsentlig del av pedagogiken. Förmåga att tänka i bilder är en förutsättning för kreativ förmåga och den individ som lärt sig hantera sina inre bilder kan lättare bearbeta sina känslor och få större förståelse för sitt eget fungerande menar Lipschütz<sup>81</sup>.

## Ledarens roll och funktion<sup>82</sup>

Litteraturen beskriver att ledarrollen i den dynamiska pedagogiken har en stark och tydlig position avseende påverkan på planering, ram och struktur samt arbetsätt *samtidigt* som ledaren håller en lågmäld profil gentemot individens inre processer och tolkningar vilket kan tolkas som ett motsatsförhållande<sup>83</sup>.

Den lågmälda attityden utmärks av den inkännande sidan av ledarskapet där man inom Dynamisk Pedagogik lägger tonvikt på det mellanmännsliga samtalet som talar om vikten av äkta möten<sup>84</sup>. Dynamisk Pedagogik hämtar förhållningssättet till samtal och möten i sin metod från bland annat Martin Bubers tankar om mellanmännsliga möten, att det är i möten med andra (personer, naturen eller krafter utanför mig själv) som mitt jag blir till<sup>85</sup>.

Ledaren har även en deltagande funktion och kan delta i gruppövningarna när tilliten blivit så grundlagd att detta medges och slutligen även en stimulerande funktion där ledaren hjälper fram individen till frigörelse av dennes möjligheter utan att använda verbal uppmuntran<sup>86</sup>. Alla dessa fyra funktioner som ledaren fyller, *den planerande, den stimulerande, den iakttagande och inkännande samt den deltagande*, presenteras närmare i bilaga 2. Att man trots den lågmälda och inkännande profilen ändå valt att använda begreppet ledare och inte t.ex. lärare eller pedagog, är en tydlig markering av den starka ställning ledaren trots allt har<sup>87</sup>. Intentionen är att genom tydliga strukturer och ramar skapa den trygghet som kan krävas för att underlätta lärandeprocesser<sup>88</sup>.

<sup>78</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. S19.

<sup>79</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. s.18.

<sup>80</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. s.57

<sup>81</sup> Dan Lipschütz. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s.55.

<sup>82</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. s.21.

<sup>83</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. s.23.

<sup>84</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s. 61.

<sup>85</sup> Buber, Martin. (1990). *Jag och Du 1990*, s.13.

<sup>86</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s. 61.

<sup>87</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s. 62.

<sup>88</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s. 130.

## Processen framåt

Utbildning i Dynamisk Pedagogik på Stockholms Universitet har tydliga kursplaner för vart och ett av de tre åren med syftet att arbeta med ledarutveckling ur individ- och grupperspektiv. Kursen är upplevelsebaserad och innefattar följande medel för lärande: bild, form, drama, musik och rörelse och text. I samband med varje övning sker systematiska reflektioner kring det egna lärandet, kring gruppdynamiska övningar och kring de teoretiska studier kopplade till egna erfarenheter<sup>89</sup>.

När Dynamisk Pedagogik praktiseras tillämpas en ”rullande planering” som innebär att ledaren försöker tillgodose deltagarnas behovsnivå och kontinuerligt anpassa innehållet därefter<sup>90</sup>. Gruppen kan också påverka innehållet genom sina förslag på arbetssätt eller genom att själva idka ledarskap som del av ledarskapsträningen och därigenom påverka innehållet<sup>91</sup>.

En frågemetodik används som syftar till att sätta igång processer hos individen som kanske kommer fram till ett svar månader efter att frågan ställdes<sup>92</sup>. Genom att ställa frågan så har individen hjälpts att strukturera ett problem eller en situation<sup>93</sup>.

Fokus ligger på arbetsprocessen och inte på slutprodukten<sup>94</sup>. Att driva processen framåt sker genom en interaktion mellan ledaren och deltagarnas utveckling. Snarare än att driva på utvecklingen framåt kan en ledare ”vänta på” reaktioner och skeenden i gruppen då ledaren utgår från gruppens uttrycksbehov. Syftet är att deltagarna ska pröva och finna sina egna och nya uttrycksresurser och inte behöva prestera något för att tillfredsställa en ledares önskemål<sup>95</sup>.

---

<sup>89</sup> <http://sisu.it.su.se/search/info/UE4009>

<sup>90</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. s.22.

<sup>91</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s. 59.

<sup>92</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s. 45.

<sup>93</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s. 45.

<sup>94</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s. 60, s.65.

<sup>95</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s. 67.

## 6. Metoder

Syftet med studien är att utforska möjligheten att kombinera en väl etablerad modell för personlig utveckling The Skilled Helper med metoden Dynamisk Pedagogik för att skapa en ny metod för en specifik tillämpning, personlig utveckling av ledare. För det krävs först och främst en metod för metodutveckling. Nedan följer först en beskrivning av den metod som används för metodintegrationen.

Som metod för metodutveckling använder jag en rad metoder som presenterats och sammanställts i en rapport *Metodarkitektur för Metodanalys* framställd inom ett forskningsprojekt rörande verktyg och metodstöd, skriven av Göran Goldkühl<sup>96</sup>. Metodanalys är en metod att studera metoder, en s.k. metametod<sup>97</sup>. Goldkühls metametod för metodutveckling har valts för att jag uppfattat den som mycket överskådlig och för att den har ett systematiskt tillvägagångssätt som är enkelt att förstå, vilket är en förutsättning för att kunna användas i en studie. För mig ligger fokus i studien på att undersöka möjligheten att kombinera metoder och inte att skapa en komplett och valid metod. Därför är enkelheten och begripligheten viktigare faktorer vid val av metametod än att det ska vara den mest etablerade metoden inom forskningen. Metoden är förankrad inom forskningen och det har jag bedömt som tillräcklig relevans för studien.

Rapporten innehåller beskrivning av ett antal metodanalyssituationer såsom metoddokumentering, diagnos, metodutveckling, metodintegration och metodimplementering i verktyg. För dessa situationer presenterar Goldkühls rapport en metodarkitektur med förslag till arbetsmoment. Metoder sägs bestå av följande delkomponenter<sup>98</sup>:

- Synsätt
- Ramverk
- Arbetsätt
- Notation<sup>99</sup>
- Begrepp

Notationer saknas i de metoder som ingår i denna studie varför den parametern inte kommer att användas studien.

### **Metod för metodintegration i studien**

Jag har valt att lägga upp metoden i studien i nedan ordning (se även bild 1 nedan). Delstegen återfinns i den teoretiska referensram som Goldkühl presenterar mer ingående i sin rapport för en metodutveckling. Delsteg 5, metodvärdering på den nya metoden, lade jag till själv till för att få en jämförbarhet mellan Metod 1 och Metod 2 å ena sidan och den nya metoden, Metod 3, å andra sidan.

---

<sup>96</sup> Göran Goldkühl, professor i Informationssystemutveckling vid Linköpings Universitet.

<sup>97</sup> Goldkühl, Göran. *Metodarkitektur för Metodanalys*. Förordet, s.X.

<sup>98</sup> Teoretiska utgångspunkter för rapporten finns i flertalet andra forskningsartiklar som författaren hänvisar till i rapporten *Metodarkitektur för Metodanalys*.

<sup>99</sup> Notation är beteckningssystem, exempelvis skriftliga symboler avsedda att systematisera och förenkla framställningen av en viss företeelse eller sammanhang. <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

Studien kommer således vara indelad som följer:

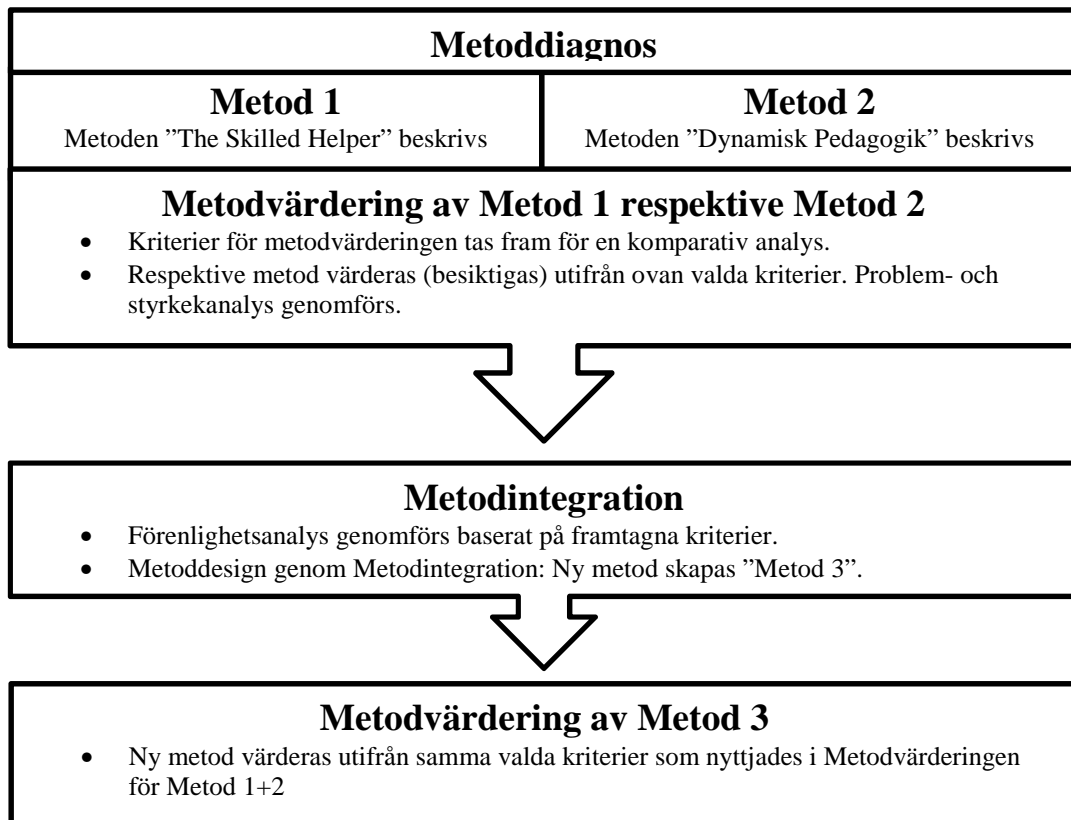
1. Metoddiagnos: Beskriv metoderna var och en för sig. Välj ut gemensamma kriterier för metoderna på basis av syfte med metoddiagnosen som kan användas vid en Metodvärdering för en komparativ analys<sup>100 101</sup>. Som en del av Metoddiagnosen genomförs sedan själva Metodvärderingen.
2. Metodvärdering på Metod 1 och Metod 2: Granska och besiktiga respektive metod baserad på ovan framtagna gemensamma kriterier. Gör en övergripande problem- och styrkeanalys på metoderna, vilket också ingår i en Metodvärdering<sup>102</sup>.
3. Metodintegration: Börja med att göra en förenlighetsanalys på metod 1 och 2 baserat på de gemensamma kriterierna. Går de att integrera överhuvudtaget? Vad är gemensamma nämnare och var skiljer sig metoderna åt? Gör en analys och bedömning om förenlighet råder. Som en del av Metodintegrationen genomförs sedan själva Metoddesignen.
4. Metoddesign: Sätt samman en ny metod, Metod 3, baserat på Metod 1 och 2.
5. Metodvärdering på ny metod, Metod 3, baserad på samma kriterier som användes för metodvärdering på Metod 1 och 2, för att tydliggöra likheter och skillnader mellan den nya metoden i relation till de bägge ursprungsmetoderna.

---

<sup>100</sup> Goldkühl, Göran. *Metodarkitektur för Metodanalys. Förordet*, s.9.

<sup>101</sup> Goldkühl, Göran. *Metodarkitektur för Metodanalys. Förordet*, s.9.

<sup>102</sup> Goldkühl, Göran. *Metodarkitektur för Metodanalys*. s.7.



*Bild 1: Valt tillvägagångssätt i studien baserat på Goldkühls metod för metodutveckling. Bilden är en egen konstruktion för att åskådliggöra vilka olika delar som använts i studien av Goldkühls metoder och hur de förhåller sig till varandra.*

# 7. Metodvärdering Metod 1+2

Innan metoderna integreras gör man enligt Goldkühl en Metodvärdering på de metoder som ska integreras för att karaktärisera dem. Metodvärdering på befintliga metoder innehåller flera delsteg enligt Goldkühls modell:

- Steg 1: Kriterier för metodvärderingen tas fram.
- Steg 2: Respektive metod värderas utifrån ovan valda kriterier

Efter att Metodvärderingen är gjord följer sedan själva Metodintegrationen.

De kriterier som jag valt i studien för Metodvärderingen är följande:

- De fyra av de fem komponenter som en Metod består av (enligt Goldkühl, 1996): Synsätt, Ramverk, Arbetsätt och Begrepp. Notationer som är den femte komponenten tas inte med, såsom tidigare redovisats i avsnitt 5, på grund av att det saknas notationer i de bägge metoderna.  
En kort beskrivning av komponenten kommer att presenteras tillsammans med begränsningar och styrkor med metoden, enligt Goldkühls instruktioner för Metodvärdering.
- Utöver ovan fyra komponenter har jag lagt till och jämfört metoderna inom ytterligare fem karaktäristiska områden som jag har bedömt som centrala i syfte att tydligare åskådliggöra likheter och skillnader mellan de bägge metoderna. Dessa fem områden är: Målgrupp, Räckvidd, Målstyrning, Ledarens roll och Ledarens delaktighet.

Studien kunde omfattat ännu fler karaktäristiska men jag bedömde ovan antal som tillräckliga för syftet att pröva möjligheten att integrera två metoder till en ny metod.

Nr	Kriterier enligt Goldkühl	Metod 1: The Skilled Helper	Styrke/problemanalys Metod 1	Metod 2: Dynamisk Pedagogik	Styrke/problemanalys Metod 2
1	Synsätt	Individcentrerad  Lösning av individens problem-situation eller utveckling av individens outnyttjade möjligheter.	Det individbaserade arbetssättet stöder syftet att förändra och förbättra individens livssituation.  Individfokuset är en styrka vid den första fasen att individen ska kunna identifiera och uttrycka upplevd problem-situation. Det individuella samtalet ger stora möjligheter och utrymme för individen i denna process.  Möjligheter till egen reflektion är goda och genom att individen kan träna nya situationer med ledaren kan individen lätt överföra detta sedan till andra sammanhang <sup>103</sup> .	Individ- och Gruppcentrerad  Ökad självinsikt, ökad självkänedom hos individen. Bättre samspel med andra i grupp.	Det individ- och grupp baserade arbetssättet stöder syftet att förändra och förbättra individens samspel i grupp samt ge ökad självinsikt och självkänedom.  Arbetet bedrivs i huvudsak i större och mindre grupper vilket gör att det saknas utrymme för individuella samtal mellan individ och ledare. Individens möjligheter att identifiera och uttrycka upplevd problemsituation får initieras och hanteras av individen själv.  Möjligheter till egen reflektion är goda liksom att kunna spegla sig i andra individers upplevelser <sup>104</sup> .

<sup>103</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. 38.

<sup>104</sup> Borseman, Eva. (2007). *Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning*. s.25.



2	<b>Ramverk</b>	<p>Tydligt ramverk: Färdig arbetsplan för sekventiell process med fas I-III längs en "mognads- och implementations-linje". Färdiga frågor finns.</p> <p>Styrning: Problem och mål formuleras, som styr processen mot beslutsfattande och åtgärder<sup>105</sup>.</p>	<p>Den tydliga problem- och målinriktningen i processen och framdriften passar vissa individer, och vissa problemsituationer väl<sup>106</sup> då de skapar ordning och reda och en tydlig riktning för både ledare och individ.</p> <p>En styrande arbetsplanen kan en begränsning för individer vana att leverera mot mål fokuserar på prestation istället för självinsikt.</p> <p>Att designa realistiska mål är en av de viktigaste faktorerna i hjälp-processen<sup>107</sup>.</p>	<p>Tydligt ramverk, men ingen färdig plan för en bestämd process. En arbetsplan skapas av ledaren för ett utforskande av vissa teman. Frågor, övningar, aktiviteter och arbetsmaterial som är skapade på förhand.</p> <p>Styrning: Inga problem, mål, eller strategier formuleras.</p>	<p>Tydliga ramar och strukturer bildar trygghet och en förutsättning för en inre utforskande process (med möjlighet till mer banbrytande personlig förändring).</p> <p>Lätt att undvika konfronterande inslag som kan utgöra utgångspunkt för mer banbrytande förändring hos individen.</p>
3	<b>Arbetsätt</b>	<p>Sekventiell process som kan backas vid behov.</p> <p>Ledaren inleder, avrundar och kan även konfrontera.</p> <p>Aktiviteter: Individuella samtal, med något inslag av rollspel</p> <p>Synliga resultat, Implementation, skapas och bekräftas av ledaren.</p> <p>Fokus: Beslut och Resultat</p>	<p>Sekventiellt arbetsätt<sup>108</sup> kan istället bygga ett motstånd hos individen eller alternativt att de är duktiga och levererar enligt metoden men undviker en mer genomgripande förändring.</p> <p>Ledare som formulerar åt individen samt konfronterar kan skapa motstånd/hinder om fel hanterat, och det passar ej alla individer heller.</p> <p>Enbart verbal kommunikation ger begränsade möjligheter i att utforska och identifiera icke-kända (omedvetna) områden hos individen vilket kan utgöra utgångspunkt för mer banbrytande förändring hos individen.</p> <p>Motivation skapas genom synliga resultat och annans bekräftelse.</p>	<p>Tematisk process. Rullande planering som omplaneras efter gruppens behov.</p> <p>Ledaren initierar övningar men har en tillbakahållen roll efter starten.</p> <p>Gruppaktiviteter med individuella inslag och perspektiv: Skapande. Verbala och icke-verbala reflektioner.</p> <p>Synliga resultat av skapandeprocesser, för individens egen bekräftelse. Fokus: Processen är i fokus och inte slutprodukten<sup>109</sup>.</p>	<p>Metoden blandar det individuella perspektivet med ett grupperspektiv vilket ger stora möjligheter till att upptäcka alternativa förhållningssätt till olika djupa frågor. Det ger stora möjligheter till vidgat perspektiv utan att individen behöver konfronteras med sig själv. Andra kan användas som förebild eller synliggöra egna brister. Gruppen lär också individen samspel, vilket är en viktig komponent i förändrat förhållningssätt både till sig själv och till andra i sin omgivning.</p> <p>Skapandeprocesser möjliggör arbete med undermedvetna processer och tankemönster som kan ge ökade möjligheter till banbrytande förändringar.</p>
4	<b>Centrala begrepp</b>	<p>Ökad livskvalitet, hjälp till självhjälp, problemundvikande beteende.</p>	<p>Metoden går ut på att hjälpa individen komma igång med metodiken i sitt eget liv för att ständigt upprätthålla effekten.</p>	<p>Det samspelande, det skapande och det självpedagogiska förhållningssättet</p>	<p>Metoden appliceras med de tre olika samtida förhållningssätt som alla tre bidrar i samverkan att uppnå målen med metoden.</p>

<sup>105</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s. xi

<sup>106</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.88

<sup>107</sup> Egan, Gerard. (2010). *The Skilled Helper*. s.298, s. 321

<sup>108</sup> Sekventiellt arbetsätt: Delsteg går igenom i en bestämd turordning. I detta fall används turordningen under punkt 2 Ramverk: Process med fas I-III längs en "mognads- och implementations-linje".

<sup>109</sup> Lipschütz, Dan. (1971). *Dynamisk Pedagogik*. s.61, s.65

	Övriga kriterier	Metod 1: The Skilled Helper	Metod 2: Dynamisk Pedagogik
5	Målgrupp	Den vänder sig till individer som önskar eller behöver hjälp med sin livssituation avseende upplevda problem eller outnyttjade möjligheter.	Den vänder sig till individer som önskar utveckla sin förmåga till arbete med relationella möten med särskild betoning på ledarskap.
6	Räckvidd, "scope"	Individ	Individ, Grupp och Ledarskap
7	Målstyrning	Ja. Ledaren hjälper klienten välja realistiska och utmanande mål.	Nej, inom Dynamisk Pedagogik sätts inte individuella mål upp.
8	Ledarens roll	Styr ramen, processen och aktiviteterna. Hjälper klienten berätta sin historia och utveckla sina perspektiv. Katalysator för förändring.  Aktiv i implementationen av planen ("hjälper klienten att engagera sig i och fokusera på de inre och yttre beteenden som stödjer planens fullföljande"). I huvudsak icke deltagande.	Styr ramen, processen och aktiviteterna, i övrigt tillbakahållen och inkännande roll.  Ledaren väljer nya aktiviteter efter egen bedömning av gruppens behov men engagerar sig inte direkt i deltagarnas utveckling.  Kan även ha en deltagande roll.
9	Ledarens deltagande	Ledaren är primär samtalspartner. Aktiv i individens målformulering och utvecklingsprocess (även konfronterande). Aktiv i exempelvis rollspel, annars inte medagerande i eventuella övningar.  Ledaren sammanfattar erfarenheter och insikter åt klienten. Klienten måste också samtycka till ledarens formuleringar.	Övriga gruppdeltagare är primär samtalspartner. Aktiv i valda aktiviteter (bland annat rörelsepass).  Ledaren hjälper indirekt klienten att hantera och uttrycka inre processer men uttrycker själv inget gällande individens erfarenheter och insikter. Deltar ibland som lyssnare annars är övriga gruppdeltagare primära hjälpare och lyssnare.

## 8. Metodintegration

I avsnitt 6 genomfördes en Metodvärdering på de metoder som ska integreras med syfte att karaktärisera dem. Enligt Goldkühls metod för metodutveckling är det nu klart för själva Metodintegrationen som består av två delar: Förenlighetsanalys och sedan Metodesign vilket är själva metodsammanslagningen.

Syftet med denna studie är att teoretiskt pröva att skapa en ny metod för personlig utveckling av ledare. Då begreppet *ledare* kan avse både *hjälpare* och den som blir hjälpt, en *företagsledare*, så kommer jag nu byta *för den nya metoden* att försöka förenkla för läsaren att följa den nya metoden. Nu behöver jag inte längre använda de begrepp som litteraturen använder för de bägge ursprungsmetoderna utan är friare att välja mina egna för denna studie. Jag kommer *för den nya metoden* att använda begreppet *coach* för den som leder sessionen och *klient* för den som får hjälp. Så länge de bägge ursprungsmetoderna diskuteras så använder jag de begrepp som ingår i den litteraturen.

### Förenlighetsanalys

Förenlighetsanalys innebär att man undersöker om och hur metoderna The Skilled Helper och Dynamisk Pedagogik kan förenas<sup>110</sup>. Jag har i denna studie valt att diskutera metodernas förenlighet utifrån samma fyra baskriterier som användes vid Metodvärderingen.

- **Synsätt och begrepp:** Gemensamt är individperspektivet, lärande genom självinsikt och ökad självkänedom som gemensamma nämnare och viktiga beståndsdelar i metoden, dvs ett självpedagogiskt förhållningssätt. De har även bägge ökad livskvalitet som syfte. Det som skiljer dem åt är syftet med metoderna, möjligheten till stöd från ledaren i den individuella utvecklingen och möjligheten att spegla sig i flertalet andra individer, utöver ledaren.
- **Ramverk:** Ledarrollen är endast delvis gemensam. Gemensamt avseende att ledaren styr den tydliga strukturen i arbetssättet och väljer övningar och teman. Öppna frågor som är definierade på förhand är också gemensamt och att metoderna bearbetar motstånd och hinder i förändringsprocessen. Skillnader är arbetsprogrammets utformning, målformulering, arbetsmetoder (se nedan) samt vilken dokumentation som skapas under processens gång.
- **Arbetsätt:** Gemensamt är ledarens inledande och styrande funktion och att arbetsprocessen följer utvecklingen. Gemensamt är också det inkännande förhållningssättet från ledaren.

Det som skiljer dem åt är på vilket sätt ledaren är delaktig. I The Skilled Helper deltar ledaren i tolkningen och sammanfattningen av klientens erfarenheter i respektive delsteg. Dock deltar ledaren inte i några av övningar undantaget om rollspel nyttjas som övning. I Dynamisk Pedagogik deltar inte ledaren i någon form av tolkning, sammanfattning, speglingar eller lämnar några som helst synpunkter, värderingar eller kommentarer om klientens erfarenheter eller tolkningar utan är tillbakahållen och ställer möjligtvis endast öppna frågor som syftar till att hjälpa klienten utforska sina tankar och känslor.

---

<sup>110</sup> Goldkühl, Göran. *Metodarkitektur för Metodanalys*.s.11.

Det som också skiljer sig åt i arbetssätt är att The Skilled Helper mest nyttjar verbala processer medan Dynamisk Pedagogik baseras på skapandeprocesser. De efterföljande reflektionerna är gemensamt i lärandeprocessen hos individen men även här nyttjar The Skilled Helper enbart verbala reflektioner medan Dynamisk Pedagogik kan nyttja flera olika uttrycksätt för individen.

Sammantaget bedöms att det finns förenlighet på många centrala områden såsom individperspektivet, det självpedagogiska förhållningssättet till individens lärande via självkänedom och självinsikt, en tydlig struktur samt de öppna frågorna och reflektion som verktyg, vilka jag bedömer som viktiga förutsättningar för att en förenlighet ska föreligga. De skillnader som finns är i vissa fall inte förenliga varför det i den nya metoden måste ske ett vägval för dessa särskiljande kriterier och att det vägvalet då får sin utgångspunkt i syftet med metoden. Ett exempel är typen av ledarens verbalt bekräftande och även konfronterande funktion inom The Skilled Helper som går tvärtemot ledarens mer tillbakahållna förhållningssätt i Dynamisk Pedagogik. Andra exempel är den tydliga individuella målstyrningen i The Skilled Helper som inte finns inom Dynamisk Pedagogik.

## Metoddesign

Metoddesign innebär att utforma en ny metod, vilket är ett skapande arbete som inte helt går att formalisera med regler och riktlinjer<sup>111</sup>. Goldkühl nämner dock att följande moment ingår i Metoddesign:

1. Rambestämmning (fastställa eventuella mål för det område metoden ska stödja).
2. Utredda karaktäristika för den typen av situationer som metoden ska stödja.
3. Klargöra metoden avseende täckning ("scope")

Dessa tre moment kommer att vävas in i skapandet av den nya metoden, utöver att metoden dessutom förhåller sig till alla de kriterier som nyttjades vid den tidigare Metodvärderingen i avsnitt 6.

## Ny metod skapas: Metod 3

Syftet med metoden är att utforska och utveckla frågeställningar eller situationer som klienten önskar bearbetade. Den nya metoden presenteras i bilaga 3. I skapandet av Metod 3 har jag valt följande innehåll för de tre momenten, i syfte att utgöra utgångspunkter för utformandet av en ny metod för personlig utveckling av ledare (nedan kallad "klient") med hjälp av en vägledare (nedan kallad "coach"):

- Synsätt och begrepp: Metoden får ett individperspektiv (och inte grupp) och fokuserar på lärande genom självinsikt och ökad självkänedom, dvs ett självpedagogiskt förhållningssätt. Klienten får löpande stöd från coachen i den individuella utvecklingen och har möjlighet att träna i nya förhållningssätt och tankemönster med hjälp av de övningar och aktiviteter som coachen erbjuder.
- Ramverk: Metoden har en tydlig struktur. Coachen har samma roll och förhållningssätt som ledaren i Dynamisk Pedagogik: Styrande avseende ramar, teman och övningar men i övrigt tillbakahållen och icke-konfronterande och icke-tolkande. Övningar och aktiviteter finns som bearbetar öppna frågor, allt är fastställt på förhand och kan erbjudas klienten. Metoden innefattar bearbetning av motstånd och hinder i

---

<sup>111</sup> Goldkühl, Göran. *Metodarkitektur för Metodanalys*. s.3, s.10.

förändringsprocessen. Processen har tydliga mål för klientens utforskande av frågeställningar och situationer. Synlig dokumentation både i text och i form av resultat av skapandeprocesserna genereras under processens gång.

- Arbetsätt: Coachens roll är att ansvara för alla arbetsmomenten men klienten påverkar arbetsprocessen med att välja bland de övningar, aktiviteter och material som coachen bedömer kan passa klientens utveckling. Planeringen sker i ständig dialog mellan coach och klient. Fokus ligger på skapandeprocesser med efterföljande reflektioner i syfte att erbjuda en mer djupgående förändringsprocess samt personlig mognad hos klienten.

Utifrån ovan metoddramor som Goldkühl angett samt de fem kriterier som användes vid den tidigare Metodvärderingen i avsnitt 7 har den nya metoden skapats. Den nya metoden jag har utformat med syfte att följa de rekommendationer som litteraturen rapporterar avseende personlig utveckling hos individer generellt och hos företagsledare specifikt<sup>112</sup>. Dessa rekommendationer i litteraturen har jag listat i nedan utgångspunkter för den nya metoden.

### **Utgångspunkter för utformandet av den nya metoden.**

Utifrån litteraturen gällande utveckling av ledare i organisationer, och vad som efterlyses av flertalet artikelförfattare inom området har jag samlat följande utgångspunkter för utformandet av den nya metoden<sup>113</sup>:

- Metoden bör falla inom ramen för och ha sin tyngdpunkt inom ett eller flera av Congers kategorier för etablerade metoder för personlig utveckling av ledare<sup>114</sup>. Dessa redovisas även i avsnitt Bakgrund.
- Metoden bör erbjuda ledaren möjligheter att sakta ner tempo i syfte att uppleva effekterna av sitt beteende<sup>115</sup>. Det är något som efterlyses i personlig utveckling av ledare.
- Metoden bör fokusera mer på processen än genomförandet för att ledaren ska hinna reflektera över vägval och internalisera nya insikter vilket ökar möjligheten för bestående förändringar hos ledaren. Ledare är resultatfokuserade och fokuserar därför hellre på genomförandet och kan lätt glömma insikten och mognaden vilket tar tid<sup>116</sup>.
- Ledaren bör tillåtas att fritt och omväxlande utforska olika fokusområden såsom bland annat nuvarande situation kontra önskad situation, möjligheter kontra motstånd och hinder. Det är i önskad situation som motstånden upptäcks och i nuvarande situation som möjligheterna identifieras så varför låta bearbeta fokusområdena när och där de dyker upp i processen för personlig utveckling.
- Metoden bör fokusera mer på ledarens identitet och mindre på färdigheter och verktyg för att ge möjlighet till en mer genomgripande utveckling av individen<sup>117</sup>.
- Metoden bör erbjuda möjligheter till personlig mognad och en djupare förändring hos ledaren. Metoden utgår från att en permanent förändring startar inifrån, dvs ett dynamiskt perspektiv. Den personliga utvecklingen sker "tyst" och är en ständigt levande process<sup>118</sup>.
- Metoden bör bidra till att utveckla ledarens kommunikativa förmågor, förmåga att hantera relationer och utveckla den emotionella intelligensen<sup>119</sup>.

<sup>112</sup> Se avsnitt 4 Teori: "Vad efterfrågas i coachingen av ledare idag enligt litteraturen?".

<sup>113</sup> Se avsnitt 4 Teori: "Vad efterfrågas i coachingen av ledare idag enligt litteraturen?".

<sup>114</sup> Conger, Jay A. *Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership?* s.19.

<sup>115</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*. s.84.

<sup>116</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.85.

<sup>117</sup> Pearce, Craig L. *The Future of Leadership Development*.s.357.

<sup>118</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.85.

- Metoden bör omfatta en identifiering av befintliga resurser och identifiera eventuella hinder eller motstånd hos ledaren. Den bör erbjuda ledaren möjligheter att växa och mogna samt ta ansvar för sin livssituation, något som Conger också lyfter fram är önskade ledaregenskaper.

Om delar av ovanstående kriterier uppfylls i den nya metoden bör den ha en användbarhet ur ett samhällsperspektiv då den erbjuder möjligheter till komplettering eller alternativ till dagens mer etablerade metoder för ledarutveckling.

I nästa avsnitt kommer den tänkta Metod 3 att karaktäriseras baserad på samma kriterier som användes i metodvärderingen i avsnitt 7.

## 9. Metodvärdering Metod 3

Nr	Kriterier enligt Goldkühl	<u>Metod 3:</u>	<u>Styrke/problemanalys</u> <u>Metod 3</u>
1	<b>Synsätt</b>	<p>Klientcentrerad: Metoden får ett klientperspektiv (och inte grupp) och fokuserar på lärande genom självinsikt och ökad självkänedom.</p> <p>Syfte: Att utforska och utveckla frågeställningar eller situationer som klienten önskar bearbetade.</p> <p>Stöd: Klienten får löpande stöd från coachen i utvecklingen och har möjlighet att träna i nya förhållningssätt och tankemönster med hjälp av de övningar och aktiviteter som coachen erbjuder.</p>	<p>Det klientcentrerade arbetssättet stöder syftet att förändra och förbättra klientens livssituation. Det finns gott om utrymme för möten mellan klient och coach och stödet kan anpassas individuellt så att trygghet skapas för inre processer och en mer djupgående förändring hos klienten.</p> <p>Möjligheterna till reflektion i andra individer saknas, vilket kan vara en nackdel för klienten.</p>
2	<b>Ramverk</b>	<p>Tydligt ramverk: Metoden har en tydlig struktur med fasta fokusområden som innefattar motstånd/hinder samt möjligheter och som flexibelt kan utforskas i den ordning som klienten väljer.</p> <p>Styrning: Processen innefattar tydliga mål för klientens utforskande av frågeställningar och situationer.</p>	<p>Tydliga ramar och strukturer bildar trygghet för klienten, och en förutsättning för en inre utforskande process (med möjlighet till mer banbrytande personlig förändring). Detta underlättar arbete med omedvetna områden.</p> <p>Flexibilitet: Styrka att det finns en frihet att klienten själv kan välja fokusområden att utforska och i vilken ordning som önskas beroende på situationen.</p> <p>Mål: Tydliga mål är motiverande.</p>

<sup>119</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.84.

3	<b>Arbetsätt</b>	<p>Fokus ligger på skapandeprocesser med efterföljande reflektioner.</p> <p>Metoden erbjuder fasta övningar och aktiviteter, frågor och arbetsmaterial.</p> <p>Tydlig coach som är inkännande och empatisk. Coachen upprätthåller struktur, håller i processen och erbjuder anpassade övningar, aktiviteter och frågor. Individerna väljer själv inom den ramen efter det som erbjuds av coachen, vilket följer klientens utveckling.</p> <p>Resultat i form av både text och skapande genereras under processens gång synliggör utvecklingsprocessen.</p>	<p>Tydlig struktur i kombination med skapande processer ger utrymme och möjlighet mer djupgående utforskande och djupare personlig förändring hos klienten.</p> <p>Med en icke-konfronterande coach kan klienten undvika mer obehagliga områden och konfrontationer vilket kan vara ett hinder i den personliga utvecklingen. Klienten riskerar röra sig inom sin egen komfortzon.</p> <p>Synliga förändringar garanteras inte när implementationsprocessen (förverkligandet av tydliga mål som ska uppnås) inte är del av metoden.</p>
4	<b>Centrala begrepp</b>	Det skapande och det självpedagogiska förhållningssättet.	Inget att kommentera

	<u>Övriga kriterier</u>	<u>Metod 3:</u>
5	<b>Målgrupp</b>	Klienter verksamma som ledare i organisationer, som eftersträvar personlig mognad, en ökad emotionell intelligens och en djupare förändring av klientens identitet och beteende. Klienter som önskar utvidgad självuppfattning och utforskande av vem hen kan vara samt utforskande av nya mål, visioner, drömmar.
6	<b>Räckvidd, "scope"</b>	Klient
7	<b>Målstyrning</b>	Klienten har tydliga mål/fokusområden för sitt utforskande och sin vidareutveckling av frågeställningar eller situationer.
8	<b>Coachens roll</b>	Coachens roll är coachande, planerande, stimulerande, iakttagande och inkännande. Coachen deltar inte i övningar och aktiviteter. Coachen hjälper klienten att berätta sin historia och utveckla sina perspektiv, frågeställningar och situationer.
9	<b>Coachens deltagande</b>	Samtalspartner. Reflekterar med klienten såsom deltagande samtalspartner men uttrycker själv inget gällande klientens erfarenheter och insikter. Ingen rådgivande, tolkande eller sammanfattande funktion.

Metod 3 är skapad enligt Goldkühls Metodanalys och den är utformad med syfte att fylla luckor i dagens ledarskapsutveckling. I nedan avsnitt följer en kort sammanfattning av resultatet i studien vilket kommer att återkoppla till syftet med studien.

Utöver resultat i avsnitt 10 redovisas en mer utförlig analys i avsnitt 11 och i avsnitt 12 finns en avslutande diskussion gällande studien.

# 10. Resultat

Syftet med denna studie är att teoretiskt pröva att integrera en etablerad metod för personlig utveckling med metoden Dynamisk Pedagogik och skapa en ny metod för en specifik tillämpning, personlig utveckling av klienter verksamma som ledare i organisationer. Följande frågor skulle besvaras:

1. Går det att skapa en integrerad ny metod för personlig utveckling baserat på av två befintliga metoder, The Skilled Helper och Dynamisk Pedagogik?
2. Vad händer när man integrerar dem? Blir det konflikter eller synergieffekter mellan de bägge metoderna?
3. Vad är kvar av Dynamisk Pedagogik? <sup>120</sup>
4. Är det en metod som faller inom ramen för etablerad ledarutveckling? Kan den kallas för en metod för ledarutveckling?

**Svaret på fråga 1 är:** Ja, att det går att integrera dessa två metoder och skapa en ny metod. Grunden för den bedömningen är att det förelåg en tillräcklig förenlighet mellan de bägge metoderna samt att där det förelåg en skillnad fanns det en möjlighet att genom vägval välja den ena *eller* den andra metodens förhållningssätt utan att det påverkar övriga gemensamma nämnare. En orsak till denna förenlighet kan vara att metoderna har sitt ursprung under samma tidsperiod av strömningar avseende human psykologi och lärandeprocesser.

**Svaret på fråga 2 är:** Det blir inte konflikter eftersom vägval gjordes där jag valde den ena eller den andra metodens förhållningssätt, dvs jag försökte inte förena dem eftersom en ny metod skulle skapas. Blir det synergieffekter när de integreras och en ny metod skapas? Svar: Nej eftersom de inte kombinerats utan för varje kriterium har den ena eller den andra komponenten valts från metoderna.

**Svaret på fråga 3:** Vad är kvar av Dynamisk Pedagogik?

Det självpedagogiska och skapande förhållningssättet är kvar. Dock fattas det samspelade förhållningssättet i den nya metoden, vilket är en central komponent i Dynamisk Pedagogik. Beroende på hur mål utformas så kan det strida mot arbetsmetoder i Dynamisk Pedagogik. Coachens dubbla eller klivna roll (som både styrande avseende ramar, teman och övningar å ena sidan och dennes tillbakahållna och inkännande förhållningssätt avseende klientens upplevelser å andra sidan) är också kvar. Syftet med Dynamisk Pedagogik uppfylls på två av tre punkter:

- Ökad självinsikt och självständighet – detta uppnås med Metod 3 genom att skapandeövningar och aktiviteter med påföljande reflektion inspirerade av Dynamisk Pedagogik förväntas leda till ökad självinsikt och med detta ett mer självständigt förhållningssätt till omgivningens tolkningar av verkligheten.
- Större förmåga till informationsinhämtande - detta uppnås med Metod 3 genom skapande övningar och aktiviteter med påföljande reflektion.

---

<sup>120</sup> Jag har valt att bara undersöka vad som är kvar av metoden Dynamisk Pedagogik eftersom undersökningen är en kandidatuppsats inom ramen för utbildning inom Dynamisk Pedagogik. Jag kunde valt att undersöka vad som är kvar även av The Skilled Helper men av utrymmesskäl så gör jag inte det.



- Ökade möjligheter att hävda sig själv konstruktivt i samarbete med andra – kan inte uppnås eftersom Metod 3 inte är baserad på samspel i grupp och har enbart individfokus.

Resultat: Min personliga slutsats är att den metod som skapats inte har tillräcklig mängd av de komponenter som är unikt för Dynamisk Pedagogik vilket gör att jag inte vill kalla metoden för en variant av Dynamisk Pedagogik utan väljer att anse att det är en annan metod som skapats. Mina skäl för denna slutsats är att ett av tre fundamentala förhållningssätt och centrala delar i samtliga aktiviteter är det samspelade förhållningssättet där samspel i en grupp är centralt för metoden liksom träningen av ledarskapet i gruppen. När detta samspel med andra deltagare inte kan uppnås är min personliga bedömning att det inte längre är Dynamisk Pedagogik längre. De övningar som ”lånas in” från Dynamisk Pedagogik härrör inte heller explicit från Dynamisk Pedagogik utan detta ämne har i sin tur lånat in de flesta övningar från andra verksamhetsfält. Det är mina skäl för den personliga slutsatsen.

**Svaret på fråga 4:** Är Metod 3 en metod som faller inom ramen för etablerad ledarutveckling? Kan den kallas en metod för ledarutveckling? Den nya metoden innehåller helt eller delvis komponenter från alla fyra inriktningar inom ledarskapsutveckling, enligt nedan<sup>121</sup>:

- Personal Mastery: Metod 3 är utformad så att den syftar till att bygga självkännet och självkänsla. Det saknas dock delvis ”att lära sig ta risker” samt helt ”upplevd ledarskap” då den inte innehåller övningar för att träna ledarskap i grupp (vilket Dynamisk Pedagogik innehåller). Metod 3 harmonierar delvis med denna inriktning.
- Empowerment: Metod 3 är utformad så att den fokuserar på att etablera ett inre ledarskap oavsett om det gäller arbets- eller privatliv. Det innehåller målsstyrningsfokus och även fokus som rör möjligheter respektive motstånd och hinder för att nå ett uttalat mål eller önskad situation. Metod 3 harmonierar helt med denna inriktning.
- Peer and trainer feedback. Metod 3 är utformad så att den utforskar gapet mellan reell situation och förväntad eller önskad situation. Den innehåller dock inte samspelade övningar eller övningar där feedback tränas. Metod 3 harmonierar delvis med denna inriktning.
- Reflection: Metod 3 är utformad så att den kan utforska dolda agendor, talanger, värderingar, obalans mellan arbets- och privatliv samt syftar till att upptäcka individens fulla potential som ledare. Metod 3 harmonierar helt med denna inriktning.

Sammanfattningsvis är min bedömning att Metod 3 faller inom ramen helt eller delvis på de områden som är karaktäristiska för ledarskapsutveckling och kan därför kallas för en metod för ledarutveckling.

Den nya metoden som burit arbetsnamnet Metod 3 vill jag benämna *Dynamisk Ledarutveckling* istället. Detta på grund av att metoden väl sammanfaller med kraven på ledarutvecklingsmetodik och att metoden väl harmonierar med begreppet *dynamisk* såsom nämnts tidigare under avsnittet Begrepp.

Under Begrepp nämndes ordet *dynamisk* markerar

en syn på människan som en utvecklingsbar och ständigt föränderlig varelse, som i varje levnadsfas söker lösa nya livsuppgifter och nya tillvaro- och anpassningsproblem<sup>122</sup>.

Det stod vidare att ordet *dynamisk* även markerar

<sup>121</sup> Conger, Jay A. *Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership?* s.24.

<sup>122</sup> Referenser återfinns under Avsnitt 4 Begrepp under rubriken ”Begreppet Dynamisk Pedagogik”.

ett växelspel mellan olika motstridiga eller samverkande krafter inom individen som påverkar det sociala samspelet<sup>123</sup>.

Då Metod 3 är baserad på, förutsätter och bejakar bägge dessa grundläggande förhållanden, dvs ständigt föränderlig varelse och växelspel mellan motstridiga och samverkande krafter inom klienten, så är min personliga uppfattning att benämningen *Dynamisk Ledarutveckling* är ett passande namn på metoden, varför jag även lagt in det som rubrik på hela uppsatsen.

## 11. Analys

Hur möter Metod 3 det i litteraturen efterfrågade behovet av förändring avseende ledarutveckling? Nedan följer en återkoppling till de i avsnitt 7 sammanställda utgångspunkter för en ny metod för ledarutveckling. Samma punkter tas upp igen och analyseras avseende hur resultatet föll ut, per punkt.

1. Metod 3 faller inom ramen för etablerade metoder inom ledarutveckling. Trots det kvarstår det faktum att hittills har ingen forskning kunnat påvisa vilka komponenter som gör en metod för coaching mer effektiv än en annan. Så vad är värdet att utveckla ytterligare en metod kan man undra<sup>124</sup>? Sherman och Freas betonar i sin artikel att det inte är metoden som är angörande utan det är kvaliteten i det mellanmännsliga mötet mellan två individer som avgör resultatet. En metod som använder skapandeövningar och arbetar med undermedvetna processer är dock enligt min mening *ett* sätt att skapa förutsättningar för och underlätta möten och äkta samtal mellan två individer, i detta fallet en klient och en coach. På detta sätt ger Metod 3 en bättre miljö för personlig utveckling och förändring jämfört med exempelvis metoderna UGL och LMS som presenterades i avsnitt 1 Inledning.
2. Metod 3 innefattar skapandeövningar och aktiviteter som syftar till att dra ner tempot och öka koncentrationen på upplevelser i nuet vilket kan leda till att klienten tränas i ”att leva i nuet” och ”att ha egen kontroll” utöver det som lyftes fram som önskade ledaregenskaper.
3. Metod 3 fokuserar på klientens identitet, upplevelser, intryck och uttryck och inte på färdigheter och verktyg vilket ger möjligheter till att öppna upp för inre processer<sup>125</sup>.
4. Metod 3 har ett självpedagogiskt förhållningssätt vilket innebär att klienten lär sig något om sig själv, sin omgivning och sig själv i förhållande till omgivningen och att det förutsätter klientens eget ansvar och delaktighet i processen men om detta leder till ett ändrat beteende i vardagen går inte att påvisa<sup>126</sup>.
5. Metod 3 innefattar handlingsplan och genomförande även om det är mycket mer nedtonat än i The Skilled Helper. Då klienten uttalar en frågeställning eller har en önskan om förändrad

---

<sup>123</sup> Referenser återfinns under Avsnitt 4 Begrepp under rubriken ”Begreppet Dynamisk Pedagogik”.

<sup>124</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.84.

<sup>125</sup> Pearce, Craig L. *The Future of Leadership Development*. s.357.

<sup>126</sup> Lindh, Gunnel. (1988). *Vägledning*. s.64.

livssituation så innebär det rimligtvis att en förändring är förväntad av klienten och kan ligga i fokus och störa processen även om det sekventiella<sup>127</sup> arbetssättet är borttaget. Optimalt är att klienten låter förverkligandet ske tyst och successivt som en levande process i sitt inre<sup>128</sup>.

6. Metod 3 minimerar inte risken för motstånd. En sekventiell genomförandeprocess undviks. Istället utgår Metod 3 från att klienten själv väljer vilka steg eller fokusområden som ska bearbetas och i vilken ordning. Detta kan dock uppfattas som rörigt för klienter med behov av tydlig progress mot tydliga mål. Metod 3 använder också skapandeprocesser vilka kan uppfattas som mycket ovant eller provocerande, speciellt för högpresterande individer.
7. Metod 3 bör bidra till att utveckla klienten kommunikativa förmågor då skapandeprocesser i kombination med reflektion är centrala delar i metoden. Det kan dock inte påvisas att detta kan förbättra förmågan att hantera relationer, utveckla den emotionella intelligensen och andra mer subtila egenskaper vilket efterlyses av Sherman och Freas<sup>129</sup>.

**Relevans för personlig utveckling av ledare:** Är Metod 3 en metod för personlig utveckling som följer den erfarenhetslärandeprocess som Moxnes beskriver i litteraturen, vilken omfattar fyra steg: Medvetenhet genom varseblivning, reflektion genom tänkande, bedömning genom att använda känslorna och erfarenhetslärande genom att dra nytta av erfarenheterna. Och tränar Metod 3 klienten i emotionell intelligens?

- Metod 3 har övningar som är utformade med avseende på medvetande genom varseblivning, reflektion genom tänkande och bedömning genom att använda känslor. Erfarenhetslärande är dock inte säkerställt men finns som möjlighet om klienten arbetar med perspektiven ”Outnyttjade resurser och möjligheter” samt ”Önskad situation och Målbild”.
- Metod 3 är uppbyggd på basis av övningar som arbetar med outtalade och uttalade känslor, att registrera dem och medvetandegöra, att bearbeta och reflektera kring den samt sätta ord på upplevelserna. Så min bedömning är att den delvis tränar klientens emotionella intelligens. Dock finns inga inslag i metod 3 som omfattar att omforma detta till erfarenhetslärande, till handling, till att påverka sig själv och sin omgivning.

Därmed är resultatet av studien redovisat och analyserat. Det som nu följer är mina mer personliga tankar kring studien och dess resultat, hur arbetet har bedrivits, hur det kunde gjorts annorlunda och vad man kan komplettera med för vidare studier inom området.

---

<sup>127</sup> Sekventiellt arbetssätt: Delsteg går igenom i en bestämd turordning. I detta fall används turordningen under punkt 2 Ramverk (sid 22): Process med fas I-III längs en "mognads- och implementations-linje".

<sup>128</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.85.

<sup>129</sup> Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. *The Wild West of Executive Coaching*.s.84.

# 12. Diskussion

## Resultatdiskussion

Det är min personliga bedömning att Metod 3 fyller flertalet luckor som efterlyses inom ledarutvecklingen. Jag upplever en styrka i att den medger att arbeta med individen på ett djupare sätt vilket kan skapa en mognad och stabilitet hos individen. Jag har försökt att skapa en flexibel metod och en metod som medger en stor delaktighet från klientens sida i planläggandet av utvecklingsprogrammet. Inte så rigid som exempelvis The Skilled Helper syns mig och inte så helt utan en plan och ett mål för individen, som jag uppfattar Dynamisk Pedagogik. Jag uppskattar att den har ett metodiskt sätt att hantera motstånd, hinder och genom att arbeta med såväl medvetna som omedvetna processer hos individen så hanteras det motsatsförhållande och polaritet som nämndes i Inledningen.

De största svagheter är att den inte metodiskt driver fram konkreta, tydliga resultat varför den riskerar att reduceras och ringaktas av prestationsfokuserade ledare och att den innehåller skapandeprocesser och aktiviteter som kan verka främmande att utföra för vissa ledare. Det är viktigt att klienten har en grundläggande positiv inställning inte bara till hjälparen i sig utan även den metodik som parterna väljer att använda i sitt program för personlig utveckling.

Jag tror att det ur ett samhällsperspektiv finns plats för en ledarutveckling som strävar efter ökad emotionell intelligens och en förbättrad förmåga att hantera svåra situationer. Jag tror också att det skulle kunna möta ett behov hos individen själv som behöver den här formen av övningar, aktiviteter och samtal som ventil för att hantera en osäker tillvaro på arbetsplatsen som ledare, hantera en krävande organisationsförändring eller liknande.

## Metoddiskussion och vidare undersökningar

Studien har varit mycket intressant att genomföra och resultatet är så pass gediget att jag planerar att pröva metoden i praktiken som en fortsättning på arbetet. Dock kräver det en vidare bearbetning i detalj av metoden innan den är redo för att testas i praktiken. Ett färdigt paket med övningar, aktiviteter och frågor bör sättas samman så att metodens kriterier kan uppnås. Det avsnitt som jag hade med under arbetets gång men tog bort på grund av bristande material var *tidsaspekten*. Den tid som varje session bör få ta är en relevant faktor i metoden och även den tidsperiod som programmet förväntas få ta bör belysas och diskuteras närmare.

Det bör också kompletteras med en utvärderings- eller feedbackmetod som kan användas från session till session samt en utvärderingsmetod som är mer utförlig, som inleder och avslutar programmet.

Man kan som alternativ fortsättning på arbetet även tänka sig att pröva Dynamisk Pedagogik precis som metoden är fastställd idag men applicera den på en grupp bestående av ledare från samma företag. Det skulle vara väldigt intressant att uppmärksamma dels hur metoden Dynamisk Pedagogik i sig uppfattas av ledarna samt vilken effekt den har på ledaren, både privat och på arbetsplatsen.

Den reservation jag vill göra till läsaren är att studien innehåller en tveksam screening av vad som krävs av ledarskapsutveckling av idag. Studien gör inga anspråk på att ha en komplett bild av det som idag efterfrågas inom ledarutveckling. För att göra detta krävs en systematisk undersökning av alla artiklar inom vissa avgränsade fält, inom en viss tidsperiod. Fokus för denna studie var metodintegration där Dynamisk Pedagogik var en av metoderna varför ledarperspektivet enbart var till för att skapa ett specifikt syfte för en ny metod. De artiklar som valdes ut hittades i universitetets artikeldatabas men eftersom åldern på vissa artiklarna översteg fem år kan det knappast kallas "efterfrågas idag". Till mitt försvar kan dock sägas att jag tror att förändringen inom ledarutvecklingsbranschen är relativt trög. Även en artikel av äldre datum bedömer jag äger viss relevans för metoddiskussioner.

En annan reservation som jag vill passa på att göra är att studien inte lyckats göra så att The Skilled Helper eller Dynamisk Pedagogik kommit till sin rätt eftersom det kräver ett mycket mer omfattande skrivande än vad som får plats i denna studie. Bara The Skilled Helper är en mycket omfattande och mycket utförligt beskriven metod i Egans nära femhundra sidor långa bok och här i studien har jag bara skummat på ytan av metoden. Dock är de centrala kriterierna och modellen rätt beskrivna, det lilla som är nedtecknat i denna studie. Återigen var syftet inte att i detalj beskriva de bägge ursprungsmetoderna utan det var just metodintegrationen som var i fokus.

Något som kan nämnas är även att jag under arbetets gång upptäckte att jag bar på en partiskhet när jag försökte lyfta fram och lyfta upp värdet och bidraget av Dynamisk Pedagogik i Metodvärderingen. När jag upptäckte detta så korrigerade jag texterna att vara mer balanserade i ibland annat problem- och styrkeanalysen. Det är intressant att diskutera vad denna partiskhet kan ha berott på.

Slutligen frågar jag mig om jag kunde gjort studien annorlunda? Ja visst. Jag kunde ha valt många andra metoder för personlig utveckling. Jag kunde ha valt en mer aktuell metod för metodutveckling. Jag kunde ha gjort ett bättre grundarbete med viss del av litteraturen och läst in mig på ett bredare litteraturunderlag för att lyfta fram arbetsprocesserna i detalj mer tydligt. Jag tror själv att Metod 3 fortfarande kvarstår som ett skelett som behöver kläs med fler detaljer och exempel för att bli tydlig som metod.

Med detta avslutas uppsatsen med hopp om att läsaren haft visst nöje av att läsa den.

2013-07-04/

# 13. Referenser

## Litteratur

- Borseman, Eva. (2007). Dynamisk Pedagogik - Dess tillkomst och teoribildning tecknad utifrån Dan Lipschütz livsberättelse. C/D-uppsats. Stockholms Universitet.
- Conger, Jay A. (1993). Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership? Organizational Dynamics.
- Egan, Gerard. (2010). The Skilled Helper. Brookes/Cole. Belmont, Californien, USA.
- Englund, Birgitta. (2004). Kapitel: Att skapa mening och Identitet i boken Englund, Birgitta (red.). Skapande och kroppsbaserade komplementära terapier. Studentlitteratur. Lund.
- Goldkühl, Göran. (1996). Metodarkitektur för metodanalys. ISSN-0281-4250.
- Hägg, Kerstin. Kuoppa, Svea Maria. (2007). Professionell vägledning – med samtal som redskap. Studentlitteratur. Lund.
- Högberg, Åke. (2003). Att utvecklas med symboler. Symbolon förlag. Fjärås.
- Lindh, Gunnel. (1988). Kapitel: Vägledning, i boken Lindh, Gunnel (red). Vägledningboken. Studentlitteratur. Lund.
- Lipschütz, Dan. (1971). Dynamisk Pedagogik. Wahlström & Widstrand. Stockholm.
- May, Rollo. (1975). Modet att skapa. Natur och Kultur. Stockholm.
- Moxnes, Paul. (2008). Fasettmänniskan. Studentlitteratur. Lund.
- Moxnes, Paul. (2000). Positiv ångest hos Individ, gruppen, organisationen. Natur och Kultur. Stockholm.
- Pearce, Craig L. The future of leadership development. Human Resource Management Review 17 (2007) 355-359.
- Sherman, Stratford. Freas, Alyssa. (May 2009): The Wild West and Executive Coaching. Harvard Business Review.
- Vedfelt, Ole. (2000). Omedveten intelligens – vi vet mer än vi tror. Natur och Kultur. Stockholm.

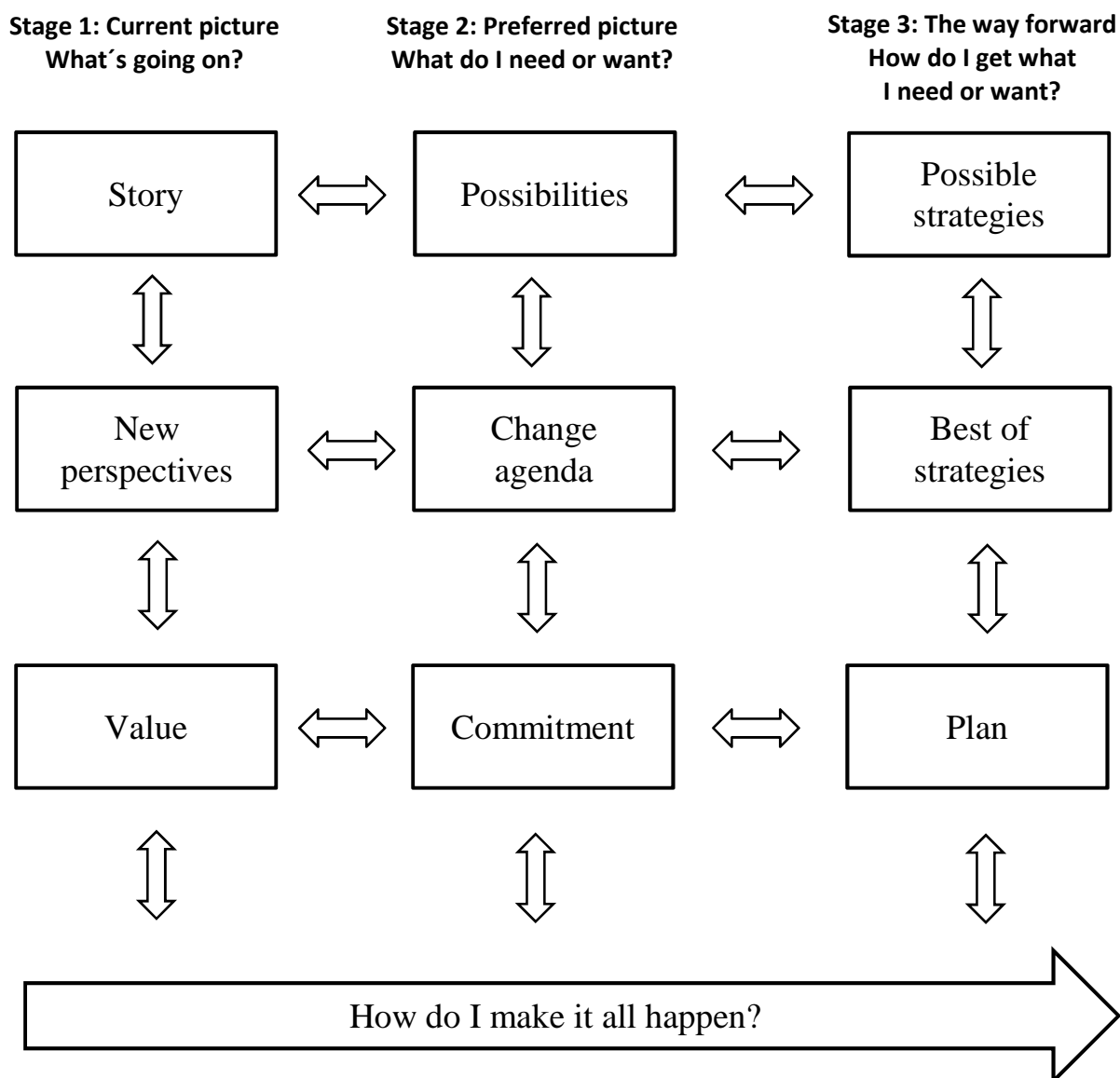
## Webbsidor

- <http://www.korda.se/dynamisk-pedagogik>, 2013-03-30
- <http://www.fhs.se/sv/utbildning/uppdragsutbildningar/ledarskap/ugl/om-ugl/>, 2013-03-30
- [http://www.ugl.se/utbildningar-ugl-the-sdi-fs-ul.html?task=courses&cid\[0\]=2](http://www.ugl.se/utbildningar-ugl-the-sdi-fs-ul.html?task=courses&cid[0]=2), 2013-03-30
- [http://www.lmisweden.se/personligt\\_ledarskap.htm](http://www.lmisweden.se/personligt_ledarskap.htm), 2013-03-30
- <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/> 2013-03-30
- <http://sisu.it.su.se/search/info/UE4009>. 2013-03-30

# 14. Bilagor

## Bilaga 1: Fördjupning i metoden The Skilled Helper

Texter och bilder är hämtade ur Egans bok The Skilled Helper. Se Referenser.



### **Fas 1: Nuvarande situation – ”Current picture”**

Syfte: Att hjälpa klienten att *klargöra situationen* ut klientens eget perspektiv.

Uppgift att utforska 1: Vad är det som händer i mitt liv alternativt Vad gäller min oro?

Uppgift att utforska 2: Gå djupare in i vad som egentligen händer i mitt liv alternativt Att skapa nya perspektiv som hjälper mig förhålla mig till min oro eller mina problem. Vad behöver jag egentligen?

Resultat: En sammanfattning av hjälparen där klienten godkänner hjälparens version eller återberättelse.

Hjälparens roll: Hjälp klienten berätta sin historia. Logiken är att ju klarare en bild eller berättelse är, desto lättare för klienten att hitta förhållningsätt eller lösningar till sin uppleva problemsituation. Ser situationen ur klientens perspektiv. Hjälparen sammanfattar situationen klart, tydligt och kärnfullt.

### **Fas 2a: Önskad situation - ”Preferred picture”.**

Uppgift att utforska 1: Hur vill du att framtiden skall utforma sig, kort- eller långsiktigt?

Syfte: Att hjälpa klienten att identifiera, välja och forma mål. Det öppnar dörrarna för nya perspektiv. Att vidga klientens perspektiv och få hen att se möjligheter eller begränsningar och hinder som hen inte tidigare sett.

Resultat: Fas 2 avslutas med att hjälparen och klienten ”hjälpas åt” att sätta upp realistiska, specifika och konkreta mål. Det är viktigt att det är klientens mål och inte mål ”påtvungade” från hjälparen.

### **Hjälparens roll:**

Att underlätta för klienten att se och tro på sina möjligheter och för att engagera klienten att på ett mera aktivt sätt påverka situationen och se sina valmöjligheter. Logiken är att ”se bortom” dagens begränsande hinder eller mentalt inlåsta problemfokus och se den önskade situationen. Det ger både hopp och en engagerande målbild att arbeta utifrån.

Exempel på arbetsätt: Skapa visuella målbilder och sätt rubriker på dem som representerar egenskaper klienten vill uppnå eller erhålla. Be klienten utveckla berättelserna kring de visuella bilderna mer och ladda dem med nya bilder funktioner. Viktigt att avgränsa området som klienten ska utforskas, risk för en för stor kaka annars att äta upp.

Undvik: Att fastna och begränsa sig i dagens uppleva förutsättningar genom att hamna i inkrementella förändringar utifrån dagens situation. Uppmuntra ett banbrytande tänkande.

Undvik att gå från problem direkt på lösningar (fas 3) utan att ha passerat detta steg med möjlighet till genomgripande förändring.

### **Fas 2b: Önskad situation - ”Preferred picture” - hinder**

Uppgift att utforska 1: Hjälp klienten välja realistiska och utmanande mål som gärna använder outnyttjade reserver eller möjligheter som identifierats i Fas 1.

Arbeta också med

- att identifiera Hinder som kan utforskas så man inte faller på dem igen
- Identifiera faktorer som skulle bana väg för förändringen, dvs ”clear the way”
- Medvetandegör konsekvenserna av förändringen så de inte kommer som en överraskning och stoppar upp processen framåt



Syfte: Hjälp klienten hitta riktiga lösningar till sina nyckelutmaningar. Hjälp dem testa sitt commitment och fråga sig själva om de är villiga att betala för det jag behöver och vill uppnå. Utan ett starkt commitment återstår bara goda idéer.

Resultat: Fas 2 avslutas med att det finns några realistiska mål som engagerar och som är svar på den problem-situation eller de utnyttjade möjligheter som klienten definierade under fas 1.

Hjälparens roll:

Att prata om belöningen med det nya livet och kostnaden för det skapar engagemang och motivation.

### **Fas 3: Vägen framåt – ”The way forward”**

Uppgift att utforska: Klienten uppmanas utforska vad som krävs för att nå målet och samla många goda idéer, ”pool of strategies”. Klienten väljer sedan ut de strategier som bäst passar de tillgångar, resurser, talanger, stil, temperament, miljö och tidplan som klienten har till förfogande. Klienten sätter ihop dem till en kraftfull plan.

Syfte: Hjälpa klienten att utveckla strategier och planer för att nå önskade mål.

Resultat: Fas 3 avslutas med att klienten har skapat en plan eller program för sin upplevda problemsituation eller sin önskan att nå utnyttjade möjligheter. Planen visar i vilken ordning klienten vill agera på möjliga actions, och klienten vet vilka actions som är mest kritiska samt när det bästa tidsfönstret är för respektive action. Klienten har också blivit medveten om vilka resurser klienten har till sitt förfogande som kan nyttjas för att nå de önskade målen.

Hjälparens roll:

Delta eller möjliggöra rollspel med klienten för att välja, realistiska förhållanden och klienten kan känna efter vad som känns bäst.

### **Om Implementation**

Vissa klienter går direkt på små och stora actions för att lösa sina upplevda problem bara de fått klarhet och insikter i den nuvarande situationen. För den sker en inkrementell implementation under arbetets gång och de behöver lite eller inget stöd i implementationsprocessen. Andra klienter går igenom samtliga steg men kommer aldrig till actions av olika skäl. Det krävs både disciplin och självkontroll att genomdriva förändringar.

Hjälparens roll under Implementationen är att hjälpa klienten att engagera sig i och fokusera på de inre och yttre beteenden som stödjer planens fullföljande. Att se och hantera hinder, att identifiera resurserna och möjligheterna och hitta belöningarna hela tiden.

## **BILAGA 2: Fördjupning i metoden Dynamisk Pedagogik**

Hämtat ur Eva Borsemans uppsats Dynamisk Pedagogik - dess tillkomst och teoribildning tecknad utifrån Dan Lipschütz livsberättelse. Se Referenser.

### **Det samspelande förhållningssättet**

Den dynamiska pedagogiken har inspirerats av Meads socialpsykologiska teorier för att förklara hur det medvetna jaget växer fram i en social process. Självmedvetandet byggs upp genom andras reaktioner och karakteriseringar av individen. Det är först i det mötet vi enligt Meads uppfattning blir till. Vi föds i samspelet, eller interaktionen, med andra. Med stöd av Meads teorier, anses det i den dynamiska pedagogiken, att kommunikationen mellan individen och gruppen är helt avgörande.

### **Det skapandet förhållningssättet**

Den egna skaparförmågan är central i Dynamisk Pedagogik och sker genom inre bildskapande. Deltagaren försätts i ett koncentrerat och avspänt tillstånd för att kunna rikta sin uppmärksamhet mot sina inre processer. Man menar att koncentrationen minskar spänningen inför uppgiften och deltagaren får därmed kontakt med djupare skikt i sig själv. De inre bilderna uttrycks sedan i olika gestaltungsformer. Ordet gestaltning betecknar en skapande handling, som kan äga rum på ett inre eller yttre plan och avser inte bara dramatisk gestaltning, utan också utveckla!

### **Det självpedagogiska förhållningssättet**

Det självpedagogiska förhållningssättet, betonar den egna aktiviteten, den egna upplevelsen och den självständiga sammanställningen av kunskaper och insikter utifrån egna erfarenheter.

Genom att lära sig lita till sina sinnen, dvs. att "varsebli sina varseblivningar" möjliggörs för deltagaren att ta emot och reflektera över sitt sätt att närma sig omvärlden. De kan härmed upptäcka sina möjligheter till valfrihet och se olika alternativ i situationer där de tidigare känt sig låsta. Detta kan leda till en personlig frigörelse, vilket innebär att deltagaren medvetandegörs om sina styrkor men också sina svagheter. Därmed kan de få en mer realistisk bild av sig själva. Man menar att med större självständighet ökar känslan av personlig frihet vilket i sin tur kan leda till ett ökat självförtroende.

### **Ledarens roll och funktion, fördjupning**

Ledarens arbete har delats in i fyra olika funktioner; den planerande, den stimulerande, den iakttagande och inkännande samt den deltagande.

Ledarens planerande funktion Följande aspekter har betydelse för ledarens planerande funktion:

Rummets utformande, tydliga ramar, uppgiftens kvalitet, planeringen, gruppstorlek samt tidsaspekter.

- Rummets utformande En viktig princip i den dynamiska pedagogiken är att ledarens lägger stor vikt vid att iordningsställa rummet innan deltagarna kommer. Ledarens noggranna förberedelser ska skapa en atmosfär och stämning som förmedlar trygghet och möjliggör skapande och kommunikation.
- Tydliga ramar kan ta sig uttryck i: Spelregler där deltagarna socialiseras in i ett strukturerat sätt att arbeta. Man menar att den yttre strukturen möjliggör den inre frihet som krävs för att våga utforska sig själv och få tillgång till sitt autentiska jag.
- De olika övningarna som finns väl beskrivna bildar en ram för verksamheten.

- Ledarskapet utmärks också av en strävan efter noggrannhet i uppgiftens formulering. Man efterstämmer en enkelhet i instruktionen där varje ord blir meningsbärande. Uppgiften formuleras på ett sätt som möjliggör varierade och personliga lösningar på uppgifterna.
- Arbetsmaterialet utgör en ram, där olika material är lämpade för uppgifter av olika slag. Målarfärg, lera, ståltråd, föremål, bilder etc. väljs för olika syften och utvecklingsnivåer på grupper.
- En ”rullande planering”: Ledaren försöker tillgodose deltagarnas behovsnivå och kontinuerligt anpassa innehållet därefter. Det självpedagogiska förhållningssättet medför att inga egentliga kursplaner läggs upp. Det blir i stället fråga om en rullande planering som uppfyller två funktioner: ledarens möjlighet att löpande utforma kursen mot givna mål och att ledaren kan möta deltagarnas behov.
- Tiden: I arbetet med Dynamisk Pedagogik finns en målsättning att deltagaren ska få en känsla av att ha gott om tid för uppgifter, samtal, bearbetning och reflektion. Tydliga tidsangivelser ges för olika uppgifter och ledaren tar till en början ansvar för att deltagarna i möjligaste mån ska hinna slutföra sina uppgifter och samtal. Inställningen i Dynamisk Pedagogik är att utveckling tar tid. Om ledaren påskyndar deltagarnas processer och talar om ”hur det är”, innan de är mogna för det, menar man att det finns risk att kunskapsinhämtandet blir en kopiering och inte ett eget erövrande. Det kan framstå som extra känsligt när det handlar om utveckling av den egna personligheten.

**Den stimulerande** Ledaren hjälper fram individen till vidare frigörelse av individens möjligheter genom att peka på framsteg och ändå avstå från verbal uppmuntran.

**Den iakttagande och inkännande** ledarfunktionen växlar mellan en distanserad kontroll och en empatisk närvaro i gruppen. Ledarens roll är att skapa situationer, där deltagarna själva kan göra upptäckter om sitt sätt att fungera samt att ställa öppna frågor till deltagarna för att hjälpa den tillfrågade att komma vidare i sitt tänkande. Frågorna är alltså inte till för att den som frågar ska få ett givet svar utan har som syfte att sätta igång processer hos deltagaren.

Balansen mellan styrning och frihetsutrymme varierar beroende på deltagarnas behov och utvecklingsnivå. Ledaren försöker få deltagarna att se problem ur flera perspektiv och riktar deras uppmärksamhet främst mot arbetsprocessen och i mindre grad mot prestationen. Ledarens roll som iakttagande och inkännande återfinns även i The Skilled Helper.

**Den deltagande funktionen** Ledaren avväger det egna deltagandet i gruppens övningar. När ledaren deltar i aktiviteter gör de detta i egenskap av deltagare i gruppen. När övningen är slut går de ur deltagarrollen och återgår till ledarrollen. Ledaren kan också delta i reflektionerna efter övningarna i egenskap av deltagare. Detta kan återkomma flera gånger under en och samma arbetspass. Den deltagande ledaren återfinns inte i The Skilled Helper på det sättet att ledaren intar rollen som deltagare fullt ut.

## **BILAGA 3: Fördjupning i Metod 3 Dynamisk Ledarutveckling**

### **Syfte**

Syftet med metoden är att klienten får hjälp av coachen i sitt eget utforskande av uttalade frågeställningar eller situationer som önskas bearbetade. Klienten har möjlighet att undersöka och träna i nya förhållningssätt och tankemönster med hjälp av de övningar och aktiviteter som coachen erbjuder. Övningarna har ett självpedagogiskt syfte att leda till en ökad självkänedom och en större förmåga till informationsinhämtande hos klienten.

### **Målgrupp**

Klienter verksamma som ledare i organisationer, som eftersträvar personlig mognad, en ökad emotionell intelligens och en djupare förändring av klientens identitet och beteende. Klienter som önskar utvidgad självuppfattning och utforskande av vem hen kan vara samt utforskande av nya mål, visioner, drömmar.

### **Målstyrning**

Klienten har ett tydligt syfte med sitt utforskande med hjälp av Dynamisk Ledarutveckling. Det kan vara att utforska en livssituation, att definiera en frågeställning avseende ett eller flera livsområden eller att bara scanna av klientens aktuella livssituation generellt. Det behöver inte skrivas ner i en handlingsplan men för att samarbetet klient-coach skall vara konstruktivt och coachen ska kunna ge hjälp till självhjälp behöver klienten formulera syfte och mål med arbetsprocessen. Det underlättar också en löpande uppföljning av samarbetet.

En skriftlig definition av mål med arbetsprocessen inkluderas endast när klienten själv uttrycker önskemål om det. En personlig målmatris kan användas som hjälpmedel för att identifiera kritiska områden att bearbeta och även för att prioritera bland dessa områden. Se underrubriken *Hjälpmedel - personlig målmatris* nedan.

**Ramverk:** Metoden har en tydlig struktur. Coachen bestämmer plats, lokal och lokalens utformning. Lokalen skall vara densamma över hela arbetsprocessen samt vara avskalad, inbjudande, varm och tillräckligt stor för att ge utrymme för rörelseövningar.

Coachen förbereder färdiga övningar, arbetsmaterial samt öppna frågeställningar för respektive fokusområde. Varje session kräver gott om tid, cirka 1,5-2,5 timme då skapandeprocesser med reflektioner tar tid. Sessionerna återkommer cirka var 4-5 vecka och pågår under minst ett halvår för att ge tid för förändringsprocessen.

**Arbetsätt - personlig utveckling:** Metoden består grovt förenklat av fyra olika perspektiv som består av att iterativt utforska nuvarande situation, önskad situation, hinder och motstånd samt utnyttjade resurser och möjligheter. Metoden använder skapandeprocesser med efterföljande reflektioner i syfte att erbjuda en mer djupgående förändringsprocess samt personlig mognad hos klienten.

Coachen ansvarar för alla arbetsmomenten men klienten påverkar arbetsprocessen med att välja bland alla de övningar, aktiviteter och material som coachen bedömer möter klientens utvecklingsönskemål och valda fokusområden att bearbeta. Planeringen sker från session till session i ständig dialog mellan coach och klient. Coachen planerar in återkopplingar från klienten avseende dennes upplevelse av sessionerna. Både som en del av sessionens avslut och som en återkoppling till föregående tillfälle.

### **Progress av utveckling:**

Synlig dokumentation både i text och i form av resultat av skapandeprocesserna genereras under processens gång. Återkopplingar mellan coach och klient ger bägge parter en uppfattning om progressen i arbetsprocessen. Om Personlig målmatrix använts kan den användas som underlag för uppföljning av progress och måluppfyllnad.

### **Implementation av mål:**

Personlig förändring och utveckling är en tyst process som sker inom klienten själv. Förändrad självuppfattning eller förändrat beteende kan komma långt efter att sessionerna genomförts. Om Personlig målmatrix använts kan den användas som underlag för uppföljning av progress och måluppfyllnad.

### **Utvärdering:**

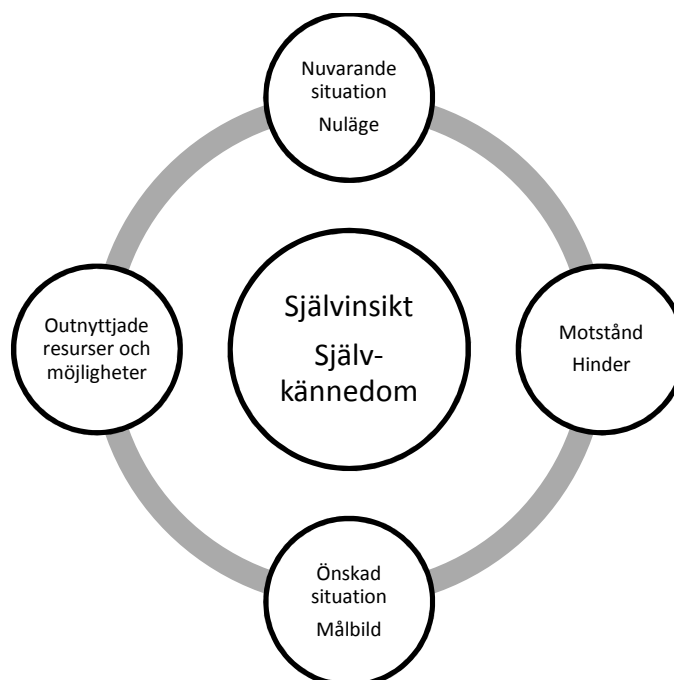
Om klienten önskar ska coachen förbereda en dokumenterad utvärdering där klienten besvarar frågor om sin upplevda situation både innan själva arbetsprocessen startar, och efter att alla sessionerna är slutförda och arbetsprocessens formella del avslutas.

### **Coachens roll:**

Coachen hjälper klienten att berätta sin historia och utveckla sina perspektiv, frågeställningar och situationer utifrån klientens valda fokusområden.

Coachen erbjuder verktyg, övningar och bistår vid reflektioner av varje övning. Sammanfattar inte eller bidrar inte med egna tankar och reflektioner. Styr inte och värderar inte. Exempel på övningar per perspektiv, tänkta för personlig utveckling av klienter, återfinns längre ned i bilaga 2. Alla övningar är hämtade från Dynamisk Pedagogik-kursen på Stockholms Universitet med anpassade efter individuella sessioner och efter aktuellt perspektiv som bearbetas.

### **Fokusområden:**



*Bild: En bild av metoden visar de olika perspektiven och hur processen kan löpande fritt mellan dem.*

### **Fokus Nuläge: Nuvarande situation / Nuläge**

Syfte: Att erbjuda klienten att utforska (inte klargöra) situationen ut klientens eget perspektiv inom några av klienten valda teman där klienten själv uppfattar ett utforsknings- eller förändringsbehov. Viktigt att avgränsa området som ska utforskas, risk för att klienten annars "försöker äta upp för stor bit av kakan". Processen är viktigare än prestationen.

Uppgift att utforska 1: Vad är det som händer i mitt liv. Vad gäller min oro?

Uppgift att utforska 2: Att skapa nya perspektiv som hjälper mig förhålla mig till min oro eller mina problem. Vad behöver jag egentligen?

### **Fokus Målbild: Önskad situation**

Syfte: Att erbjuda klienten att utforska (inte klargöra) sin önskade livssituation. Att sätta ord på hur de vill att framtiden skall utforma sig, på kort eller lång sikt. Att vidga klientens perspektiv och få hen att se möjligheter eller begränsningar och hinder som hen inte tidigare sett.

### **Fokus Inre och Yttre motstånd och konflikter**

Syfte: Att erbjuda klienten att utforska att identifiera inre och yttre hinder och motstånd så att klienten kan få insikt om valmöjligheten att förhålla sig till de motstånd och konflikter som hen möter.

- Identifiera faktorer som skulle bana väg för förändringen, dvs "clear the way"
- Medvetandegör konsekvenserna av förändringen så de inte kommer som en överraskning och stoppar upp processen framåt.

### **Fokus Outnyttjade resurser och möjligheter**

Uppgift att utforska: Klienten uppmuntras utforska vad som krävs för att nå målet och samla många goda idéer, "pool of strategies". Klienten väljer sedan ut de strategier som bäst passar de tillgångar, resurser, talanger, stil, temperament, miljö och tidplan som klienten har till förfogande. Klienten sätter ihop dem till en ny konstellation eller gestaltning.

Syfte: Hjälpa klienten att utveckla strategier och identifiera möjliga delsteg för att nå önskade mål.

**Resultat:** Skapandeprocesser samt reflektioner kring dessa som representerar delar av klientens upplevelse på temat. Materialet samlas för löpande återkoppling eller efter arbetets slut.

### **Om Implementation**

Det finns ingen implementation som är organiserad inom denna metod. Vissa klienter går direkt på små och stora åtgärder för att förändra sin livssituation bara de fått klarhet och insikter i den nuvarande situationen. Det sker en tyst implementation under arbetets gång och dessa klienter behöver lite eller inget stöd i implementationsprocessen. Andra klienter går igenom samtliga steg men kommer aldrig till synliga actions eller förändringar. Förändringar kan ske i det tysta utan att vara synliga och det kan också ske en successiv mognadsprocess som varken är synlig eller mätbar.

## Förslag på Övningar i Metod 3:

### Fokus Nuläge: Nuvarande situation/Nuläge

Kategori	Fråga	Instruktion	Reflektion
Introduktion	Hur kommer det sig att du sitter här?	Skriver ner i sin skrivbok under ett par minuters tystnad.	Man säger sitt namn och berättar högt vad man tänker.
Bild	Något uttryck om den egna personen	Presentera dig genom att rita en namnskylt. Skriv ditt namn kanske på flera olika sätt och uttrycker något om den egna personen. Använda färger, former och symboler. Material: Papper och krita Tid: 12 minuter	Samtal om hur det var att rita. Tid: 10 minuter
Bild	Utforska, utan fråga	Namn bilden: Placera bilden någonstans i rummet.	Skriv lite om hur placeringen kom till samt hur processen var att både skapa och berätta om bilden.
Rörelsepass	Hur känns .... (sinnesupplevelse)	(1) Fokus på fötterna. Hur sätter du ner foten? Hur skjuter du ifrån i gången? (2) Fokus på händerna. (3) Fokus på fötter igen. Gå på olika sätt, på hälar, tårna, häl och tå osv. Musik: Keith Jarrett Piano	Samtal om rörelsepasset.
Reflektion: Litteratur	Fundera över..... Vad berörde dig?	Patricia Tudor-Sandahl, Boken Ordet är ditt och kapitlet med samma namn. Fundera kring det egna förhållandet till det egna skrivandet.	1. Formulera några tankar funderingar, frågor som ni tar med till nästa tillfälle. 2. Skriv ned vad som berörde dig. 3. Samtal.
Bild	Utforskande, med texter	Frihetskalendarer skapas (jfr julkalender): Papper i olika färger, glitter, posters, kort, tidnings-urklipp, klister, tejp, pennor, krita osv..... Fundera över ditt förhållande till frihet, när upplever du frihet eller dess motsats. Vilka luckor är öppnade, något slutna, lite öppna? Tid: 45 minuter.	Berätta om hur det var att göra kalendern, hur du tänkt kring dina luckor, hur det blev. Välj en lucka som du berättar om.
Gestaltning	Utforska, välj frågeställning	LERA delas ut till klienten som blundar. Lerövningen: (1) Blunda, ta emot leran.(2) Värm leran i era händer. (3) Utforska leran på olika sätt. Lek med leran. (4) Hantera leran på olika sätt. Försiktigt, inträngande, tveksamt, argsint, ömsint, beslutsamt... (5) Låt leran ta den form den vill, pröva på olika sätt. (6) Slutför formen. Öppna ögonen. Möt din form. Tid: 15 minuter.	(1) Skriv ned processen, tankar om upplevelsen med lerövningen och om frågeställningen. Ca 5 minuter. (2) Samtal 15 minuter.
Måla	Utforska, välj frågeställning	Måla en nattdröm som du nyligen haft: Papper, vattenfärger, tid 15 minuter. Skriv: (1) Vilka känslor väcker bilden? (2) Vad ser du i bilden? (3) Vad tänker du om bilden? (4) Välj en symbol i bilden, associera! (5) Sätt en rubrik på bilden.	Avrundande drömsamtal: Hur metoden för drömarbete för dig?

## Fokus Målbild: Önskad situation

Kategori	Fråga	Instruktion	Reflektion
Skriv	Om jag vore mer kreativ ...	Skriv en oavslutad mening: Om jag vore mer kreativ ...	Berätta högt vad som skrivits
Bild	Fundera över.....: Livslust – hur såg den ut? Vad hade den för former och färger?	Funderade på någon gång under veckan som du känt livslust... . Måla "Livslust": En gång för länge sedan var du fylld av livslust. Du skrattade med hela kroppen när du var glad. När du var arg, och det var du ofta, skrek du vilt. Du tyckte om att bli ompysslad av mjuka händer. När du såg något intressant ville du ha det - genast. Denna livslust – hur såg den ut? Vad hade den för former och färger? Måla den. Material: Stora papper och färger på palett. Tid: 20 minuter.	(1) Fundera först själv: Vad tänker du om bilden? Vad skulle mamma säga om bilden? Vad skulle pappa säga om bilden? Vad skulle arbetskamrater, skolkamrater säga om bilden? (2) Samtal
Tyg	Utforska, utan fråga	Del 1 (3) : 1. Sitt på en stol, blunda, slappna av. En tyglapp kommer bakom ryggen. 2. Utforskning av lappen. 3. Gör den till din. Undersök den. Var öppen för associationer. 4. När du är klar: Lägg den på den vänstra axeln. Tid: Vänta tills lappen ligger på axeln.	Samtal om mötet med sin tyglapp. Berätta hur du tog till dig lappen, associationer osv.
Tyg	Utforska, med vald frågeställning	Del 2 (3): Fortsätt blunda och formulera en frågeställning som får sjunka in tyst inom dig. 2. Öppna ögonen och välj en lapp på golvet som representerar nuvarande situation. 3. Blunda igen och utforska lappen. Var öppen för associationer. Tid: 5 minuter.	Berätta.
Tyg	Utforska, med vald frågeställning	Del 3 (3): Välj en kontrastlapp som representerar önskad situation.	Skriv ned vad som är annorlunda, vad har förändrats. Hur upplevde du lapparna. Tid: 10 minuter.
Tyg	Utforska, med vald frågeställning	Del 3 (3): Bygg ett hus av alla lappar som du vill och bygg på den önskade situationen.	Skriv ner lite om ditt hus. Vad finns i de olika rummen? Fundera på vem som skulle ha kunnat ha bott i det huset. Tid: 5 minuter. Följ upp med Samtal.
Reflektion: Process			(1) Något jag kommer att fundera vidare på från arbetet. 2) Ett ögonblick jag tror att jag kommer att minnas från de två dagarna är...



## Fokus Inre och yttre motstånd samt hinder

Reflektion: Litteratur		Åke Högberg: Att utvecklas med symboler. Läs valda kapitel.	Skriv ner några tankar kring boken. Ta med till nästa tillfälle. Samtal.
Bild		Jag och mina hinder: 1. Läg dig ner på ett papper, be någon rita dina konturer. Tänk sedan: Vad är det som blockerar eller hindrar mig från att vara genuin, äkta. Tänk både på de fysiska och mentala hindren. Tid: 30 min. Skriv och/måla i din form, använd gärna färger, silkepapper, klister, kriter.	Samtal om det du varit med om. Tid: 10 minuter.
Bild	Från Åke Högbergs bok "Att utvecklas med symboler". Skapa bild i olika steg med hjälp av frågor.	"Hjältens resa" 6-punktssagan: (1) Du ska nu skapa en berättelse, en saga eller myt. Börja med att måla berättelsens huvudperson (människa eller djur) den miljö som han eller hon befinner sig i när berättelsen startar. (2) Fortsätt med att måla målet för din huvudperson. Vad längtar hen efter? (3) Vad finns det för hinder att nå målet? Hur ser det ut? (4) Det är vanligt att huvudpersoner får en magisk gåva att använda. Måla det! (5) Äventyret startar. Vad händer? Måla vad som händer! (6) Slutbild. Hur ser det ut när berättelsen avslutas? Vad har uppnåtts? (7) Använd illustrationerna och skriv ner en berättelse. Var inte låst vid bilderna. <u>Tid:</u> Varje punkt i övningen tar ca 2-3 minuter. <u>Material:</u> Färger, kriter, 6 papper i A4-format.	Läs upp din berättelse högt under valfri rörelse i rummet.  Sitt ner och fortsätt med samtal.
Reflektion: Övning	Vad tror du bilderna ville berätta för dig?		(1) Samtal om övningen. Återknyt tillbaka till gårdagens Hjältesaga. Vad tror du bilderna ville berätta för dig? Skriv ner tankar om det. 7 minuter. (2) Samtal. (3) Rita en ny bild om hur arbetet med sagan upplevdes. Sätt en rubrik på bilden. Tid: 7 minuter.
Rörelsepass	Utforskande, med text	Välj en plats i rummet. Blunda. Tänk dig att du är innesluten i en trång kartong. Gör en bild av kartongen. Du behöver inte vara orolig, det finns ett hål som du kan andas igenom. Det är trångt, och du vill ut. Pressa mot väggarna. När det är tillräckligt stort så kliver du ut. Titta på kartongen, på hålet, gå in igen och känn hur det kändes. Gå ut. Rör dig fritt i rummet till musik. (Musik: <i>Kroke, The sounds of the vanishing world nr 4, Time</i> ).	Samtal om rörelsepasset

## Fokus Outnyttjade resurser och möjligheter

Kategori	Fråga	Instruktion	Reflektion
Reflektion: Litteratur	Utforskande, med frågor	Läs: <i>Modet att skapa</i> av Rollo May. Vad har varit speciellt för dig? Fundera på sig själv: Hur ser det ut när du känner att du har mod att skapa? Vad är mod för dig? Lyft något citat. Skriv ner dina tankar.	Samtal om det som skrivits.
Bild	Utforskande, utan frågor	<b>Skapa Trädet:</b> (1) Välj en plats. Ta ett stort papper, kritor och vattenfärger. (2) Rita/måla ett träd som du tycker om just nu. (3) Skriv två till fyra adverb (beskrivande ord) för och lägg vid foten av trädet. (4) Sätt ihop orden till en dikt. Man kunde även lägga till bindeord. (6) Visa ditt träd och läs dikten högt. Mtrl: Stort papper, kritor, små papperslappar att skriva ord på, penna. Tid: Tot. 40 minuter.	1. Skriv ner i loggboken reflektioner från övningen. 2. Övningen kan göras i början av hela den egna processen och skapas igen i slutet av processen. Jämför resultatet då mot nu.
Gestaltning		Vi kan se vårt liv som utifrån olika metaforer. Ett sätt är att uppleva livet som en väg. Fundera över: Mina vägar den kommande månaden – vilka möten kan jag komma att stå inför? Vilka vägar vill jag ska finnas för mig. Uttryck något eller några av detta med hjälp av materialet som finns på bordet. Material: snöre, rep, band, ståltråd, taggtråd, naturmaterial, skruvar, sladdar, silkespapper, m.m. Tid: 25 minuter.	Sätt en rubrik på gestaltningen. Skriv en haikudikt där rubriken ingår.

## Fokus Självsikt och Självkänedom

Kategori	Fråga	Instruktion	Reflektion
Bild	Utforska, med olika frågor.	Inre bildskapande. En plats jag tyckte om att vara när jag var barn. <u>Avspänning:</u> Sitt bekvämt och slut ögonen. Spänning – avspänning. Lägga märke till din andning. <u>Tänk dig:</u> En plats el flera platser där du tyckte om att vara när du var barn. Välj så småningom en plats. <u>Om ni inte kommer på någon plats</u> kan du välja en plats du tycker om att vara på nu. <u>Utforska platsen:</u> Hur ser den ut? Inne/ute? Dofter? Färger? Ljud? Människor?	Skriv ned några ord. Berätta om din plats.
Bild	Utforska, med fråga "Något som är väsentligt för dig"	Rita något som är väsentligt för dig just nu på ett papper.	(1) Skriv ned vad du tänker om din bild. (2) Berättar om din bild. Ett samtal förs. Tid: Ca 10 minuter.
Reflektion: Litteratur	Hur tog ni er an boken?	<i>Det mellanmänskliga</i> av Martin Buber: Denna bok kan läsas på många olika sätt. Hur tog du dig an den? Välj ut en mening eller ett avsnitt som du tycker om och en mening eller ett avsnitt som du inte förstår alls. Läs upp den mening du tycker om (den vackra) och be om hjälp med den svåra.	
Reflektion: Litteratur	Utforskande, med frågor	Böckerna <i>Minnena ljuger</i> . Vad har fångat ditt intresse i boken? Välj ut ett minnesavsnitt och berätta om det.	Har du fått några nya tankar efter boksamtalet? Skriv en stund.
Reflektion: Litteratur	Utforskande, med frågor	Välj en plats i rummet, ligg ner eller sitt bekvämt. Minns en viktig person i ditt liv som har påverkat dig. Gör en inre bild av den personen. Vilken betydelse har den här personen haft för dig? Skriv ett porträtt om den här personen.	(1) Sitt ner och berätta så detaljrikt som möjligt. 10 minuter. (2) Berätta sedan berättar vad du har med dig från den här personen?
Dikt	Utforskande, utan frågor	Skapa en femradig dikt av din upplevelse av stunden: Rad 1. Ett ord, substantiv (ämne). Rad 2. Två ord, adjektiv(beskrivning). Rad 3. Tre ord, (verb (handling). Rad 4. Fyra ord, inre känsla, åsikt. Rad 5. Ett ord, synonym till det första substantivet (knorr).	Gör en gestaltning av dikten. Valfritt material. Tid: 15 minuter.
Rörelsepass	Utforskande, utan frågor	En kropp i vila har alltid en grundhållning. Den kan vara smal, bred, skruvad eller hopkrupen. Den smala, nålen, den breda dörren, en skruvad skruv, en boll. Den smala kan bli bred om det behövs, t.ex om hon skurar golvet, den breda bli smal om hon ska pressa sig genom en	

		<p>öppning, den skruvad och den böjda kan räta ut sig om det behövs. Men de återgår snabbt till sin grundhållning. Pröva de här olika grundhållningarna och känn vad de gör med dig, vad händer i kroppen. (Musik: Per Texas' Johansson, Holon)</p>	
Ledarskap		<p>Att leda samtal, träning: Memorera ett samtal du har i egenskap av ledare, till nästa tillfälle. Checklista och lista på samtalsnivåer skickas med.</p> <p>Nästa tillfälle: Skriv i c:a 10 minuter. Vad ville du med samtalet? Hur blev det? Kom alla till tals? På vilket sätt? Hjälpte du som ledare till att hålla kvar/återföra till samtalets huvudinnehåll? Uppehöll du dig vid någon fråga? Följsamhet inför det som pågick? Ytterligare några frågor: När blir ett samtal fångslande? Kan man - och i så fall hur - kan man som ledare påverka samtalsnivån? Är en metod en hjälp eller ett hinder?</p>	<p>Skriv ned dina reflektioner av övningen. Tid: 10 minuter.</p>

### **Hjälpmedel - personlig målmatrix**

En personlig målmatrix kan användas som hjälpmedel för att initialt identifiera områden att bearbeta i de fall då klienten önskar använda målstyrning inom ramen för den personliga utvecklingen. Den kan också bilda grund för klientens slutliga uppföljning och utvärdering av hela arbetsprocessen.

#### **Instruktion för Personlig målmatrix:**

En personlig målmatrix skapas av klienten själv med eller utan samtal med en coach. Med fördel skapas den stegvis kolumn för kolumn, under flertalet tillfällen så att det som klienten skrivit ner vid det tidigare tillfället kan sjunka in för eventuell löpande korrigerande av den personliga målmatriken under arbetets gång. Dock bör hela målmatriken skapas under en sammanhållen process som inte drar ut för länge på tiden. Hela arbetet bör klaras av under maximalt en månads tid. Instruktionerna nedan är tecknade i duform såsom en instruktion direkt till en klient.

Personlig målmatrix skapas lättast i en Excel-fil enligt nedan:

- Kolumn 1: Lista viktiga områden i livet för dig. Exempel på områden: Arbetet, hemmet, vänskapsrelationer och fritidsintressen.
- Kolumn 2: Hur viktigt är området för dig? Urval: Mindre viktigt (1), Viktigt (3), Mycket viktigt (5). Lägg till en kommentar till fältet på två till tre meningar hur du resonerar är det lättare att komma ihåg när arbetet med området fortsätter vid nästa tillfälle. Syftet är att identifiera områden eller livssituationer att arbeta med i den personliga utvecklingen.
- Kolumn 3: Hur nöjd är du inom området såsom du lever idag? Urval: Inte nöjd (5), Det duger (3), Nöjd (2), Mycket nöjd (1). Syftet är att kunna prioritera bland alla områden eller livssituationer att arbeta med i den personliga utvecklingen.
- Kolumn 4: Vad fungerar bra idag som det är inom området? Vad är tillfredsställande eller gör dig nöjd? Förklara med ord det som du uppfattar som positivt och fungerande, oavsett hur stor eller liten detta upptar av helhetsintrycket av området.
- Kolumn 5: Vad saknar du inom området som du har behov av? Förklara med ord det som du uppfattar skaver lite i ditt inre, inte känns bekvämt eller som du inte är tillfreds med.
- Kolumn 6: Beskriv vad som hittills hindrat dig att förverkliga en situation som gör dig mycket nöjd med området. Du behöver inte hitta lösningar här utan kan nöja dig med att identifiera eventuella inre och yttre motstånd.
- Kolumn 7: Multiplicera siffrorna för kolumn 2 och 3 (skapas genom formel i Excel) för att få upp ett förslag till prioritering av målstyrningsområden.
- Gå igenom resultatet och känn efter om det känns representativt för hur du uppfattar din aktuella livssituation. Om något uppfattas som obalanserat, gå tillbaka och läs ditt resonemang, ändra sedan på den personliga målmatriken tills den känns rätt. Låt sedan målmatriken med fördel vila under hela arbetsprocessens gång och nyttja den tidigast vid slututvärderingen. Personlig förändring är en tyst process som bör få ta tid. Har du målmatriken ständigt framför ögonen riskerar den omedvetna processen inte få ha sin gilla gång i fred.

Personlig målmatrix är enbart ett hjälpmedel och bildar underlag för klientens egna beslut om vilka områden eller situationer i sin tillvaro som klienten önskar utforska med hjälp av Dynamisk Ledarutveckling.