



Försvarshögskolan

# Ledarskapsövningen ”Ledarskap och självkännedom” (LoS)

Litteraturgenomgång och förslag på  
utveckling av övningen

Gerry Larsson

Gerry Larsson, Institutionen för ledarskap och ledning, Försvarshögskolan  
<https://orcid.org/0000-0001-8274-6065>

SWEDISH DEFENCE UNIVERSITY REPORT SERIES No 1 2023

Publisher Swedish Defence University  
Publication Year 2023  
ISBN 978-91-88975-30-0  
ISSN 2004-7894

© the author

This report is licensed under the Creative Commons CC-BY 4.0 international license. For full terms visit <https://www.creativecommons.org>

Swedish Defence University  
Box 278 05  
115 93 Stockholm  
[www.fhs.se](http://www.fhs.se)

# Sammanfattning

Syftet med denna rapport är att redovisa en litteraturgenomgång gjord i juli 2023 i databaserna PsycInfo och ERIC kring begreppen självkännetdom och självledarskap i första hand, och begreppen empati och kommunikationsförmåga i andra hand, samt att relatera analysens resultat till hur ledarskapsövningen "Ledarskap och Självkännetdom" (LoS) kan vidareutvecklas. Litteraturgenomgången kring självkännetdom och självledarskap kom i stor utsträckning att baseras på tre aktuella meta-analyser. Inom såväl självkännetdom som självledarskap framkom ett antal teoretiska aspekter som kan berika LoS i sin nuvarande form. Vidare framkom att begreppet självledarskap är teoretiskt tveksamt ur ett LoS-perspektiv. Däremot kan interventioner som lyfts fram inom litteratur om självledarskap vara värdefulla för LoS men då relaterade till deras ursprungliga källor. Risker med överdriven introspektiv reflektion, mindfulness med mera behöver beaktas vid urval av övningar i en reviderad LoS. Litteratursökningen relaterad till empati och kommunikationsförmåga gav ingen grund för revision av LoS i dessa avseenden. Slutligen påtalas behov av att revidera befintlig handledarmanual för LoS med denna rapport som grund, liksom behov av handledarutbildning och utvärdering av utfall av en reviderad LoS.

Nyckelord: Ledarskapsövningen LoS, litteraturgenomgång, självkännetdom, självledarskap, empati, kommunikationsförmåga



# Innehållsförteckning

<b>Inledning .....</b>	<b>7</b>
<b>Litteraturgenomgång.....</b>	<b>8</b>
Självkännedom .....	8
Självledarskap.....	9
Självledarskapets strategier .....	10
Påverkande faktorer.....	10
Kritisk värdering.....	11
<b>LoS – principer och centrala frågor vid en revision .....</b>	<b>13</b>
Vägledande principer .....	13
Vad ska ingå i en reviderad LoS? .....	13
<b>Slutord – fortsatt hantering och utveckling av LoS .....</b>	<b>15</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>17</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>21</b>



# Inledning

Ledarutvecklingsövningen *Ledarskap och Självkännedom (LoS)* togs fram för drygt två decennier sedan (Larsson et al., 2001). Viss pedagogisk utveckling har successivt skett men i grunden har övningen fortfarande samma substans. Mot denna bakgrund har en genomgång gjorts av senare vetenskaplig litteratur på området, och med denna som grund, har förslag tagits fram på revidering av LoS övningsinnehåll. *Syftet* med denna rapport är att summera litteraturgenomgången och presentera förslag på vad som bör beaktas vid revision av övningsinnehållet. *Målgrupp* för rapporten är civil och militär personal som har grundläggande kunskaper om ledarskapsteori inklusive av den befintliga övningen LoS och praktisk erfarenhet av ledarutveckling.

Grundläggande förtrogenhet med vetenskapliga begrepp och framställningsform förutsätts hos läsaren (detta gäller särskilt bilagorna 1 och 3). Slutligen ska det framhållas att denna rapport *inte* utgör en manual för genomförande av LoS. Texten ska ses som bakgrundsmaterial inför kommande revidering av LoS handledarunderlag.

# Litteraturgenomgång

En litteratursökning genomfördes i juli 2023 i databaserna PsycInfo och ERIC. Sökningen begränsades till peer-review granskade artiklar på engelska publicerade 2018 eller senare. De två centrala deskriptorerna var *self-awareness* och *self-leadership*. I båda fallen framkom att det publicerats aktuella meta-analyser. Då dessa bedömdes som välgjorda valdes de som grund för analysen av befintlig forskning. Endast i ett fåtal fall beaktades annan litteratur som framkom i sökningen men som inte återfanns i nämnda meta-analyser. Resultatet av den genomförda analysen redovisas nedan. En kompletterande litteratursökning gjordes även gällande *empathy* och *communication*. Denna redovisas i bilaga 3.

## Självkänedom

Texten om självkänedom baseras främst på en litteraturöversikt genomförd av London et al. (2023) med titeln "Developing self-awareness: Learning processes for self- and interpersonal growth", publicerad i Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. En sammanfattning görs i det följande och en fylligare genomgång presenteras i bilaga 1.

Ibland är det svårt att hitta ord med identisk innebörd på engelska och svenska. Det centrala begreppet i LoS är självkänedom. I Londons et al. (2023) meta-analys fokuseras begreppet *self-awareness*. Författarna redovisar ett antal snarlika engelska begrepp som till exempel *self-insight*, *self-image* och *self-identity* (se vidare bilaga 1). Vår bedömning är att Londons et al. (2023) beskrivning av *self-awareness* med närliggande begrepp väl täcker in det som fokuseras i LoS. I det följande används därför av det svenska begreppet självkänedom.

Forskningen visar att med ökad självkänedom följer ofta ökad motståndskraft mot stress, förbättrad förmåga till problemlösning, improvisation, självbehärskning och prestationsförmåga. Det finns dock även en negativ sida med självkänedom, den



kan leda till överdriven introspektiv reflektion och självbedrägeri. Feedback som inte stämmer överens med den egna självbilden kan vara förvirrande och leda till att man drar sig undan, förnekar, uppvisar depressiva tendenser och andra negativa känslor som försämrar funktionsförmågan. Ökad självkänedom kan således vara ett tveeggat svärd.

London et al. (2023) presenterar tre huvudgrupper av interventioner som syftar till att utveckla deltagarnas självkänedom. Dessa är: teoribaserade interventioner, utbildningsinterventioner samt självinitierade, personliga interventioner. Av särskilt intresse är deras förslag till fortsatt forskning och praktiska implikationer inom något de benämner målinriktade interventioner (*targeted interventions*). Mer om detta återfinns i bilaga 1.

## Självledarskap

Texten om självledarskap grundar sig främst på två aktuella litteraturöversikter. Den ena är författad av Hariri et al. (2021) och har titeln "Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research". Artikeln är publicerad i *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Den behandlar endast kvantitativt inriktade studier och resultatet tolkas i ljuset av social kognitionsteori. Den andra litteraturöversikten är gjord av Stewart et al. (2011) och har titeln "Self-leadership: A multilevel review". Stewarts et al. (2011) arbete är publicerat i *Journal of Management*. Den således lite äldre, vilket är en nackdel, men den är inte teoretiskt och metodologiskt lika avgränsad, vilket är en fördel. Båda översikterna är välgjorda och i det följande summeras deras resultat utan att gå in på vilken översikt de kommer ifrån.

Den centrala mekanismen i den redovisade forskningen kan sammanfattas så här: *självobservation utvecklar självkänedom som i sin tur vägleder självledarskap*. Begreppet självledarskap myntades av Manz (1983), som beskrev det som: "*a comprehensive self-influence perspective that concerns leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but it is not naturally motivating*" (s. 589). Några år senare beskrev Manz (1992) självledarskap något annorlunda enligt följande: "*a self-influencing process and set of strategies that addresses what is to be done (e.g., standards and objectives) and why (e.g., strategic analysis) as well as how it is to be done*" (s. 7). Ytterligare några år senare gav Neck och Manz (2010) följande förenklade beskrivning av självledarskap: "*the process of influencing oneself*" (s. 4).

Stewart et al. (2011) relaterar självledarskapets vad, varför och hur till de möjligheter till självbestämmande som arbetet ger. I hårt reglerade verksamheter finns inget utrymme för eget inflytande över vad, varför och hur. I mindre styrda verksamheter kan det finnas möjlighet till självledarskap avseende hur, men inte vad och varför. I friare verksamheter slutligen kan ledares och medarbetares självledarskap komma att innefatta såväl vad som varför och hur. Detta ser vi som en viktig kontextuell inramning av självledarskap.

Forskningen visar generellt sett på positiva effekter av självledarskap på arbetsrelaterade utfallsmått. Anställda som utövar en högre grad av självledarskap uppvisar mer positiva känslor och högre produktivitet.

## Självledarskapets strategier

En central förutsättning för självledarskap enligt båda meta-analyserna är förmågan till hantering av egna känslor (*emotion regulation*, se till exempel Gross & Thompson, 2007). Begreppet är snarlikt Lazarus och Folkmans (1984) begrepp emotionsinriktad hantering (*emotion-focused coping*). Det kan dels avse mentala förberedelser inför stressfyllda situationer, dels hantering av emotioner under och efter sådana episoder.

I litteraturen beskrivs vidare ett antal mer specifika strategier för självledarskap. Dessa summeras i tabell 1.

**TABELL 1. SPECIFIKA STRATEGIER FÖR SJÄLVLEDARSKAP (FRITT UR HARIRI ET AL., 2021, OCH STEWART ET AL., 2011)**

---

### Beteendefokuserade strategier

Självobservation

Självvald uppsättning av mål

Självframtagna ledtrådar/nyckelord/stimuli som hjälper en att tänka/handla rätt

Självbelöningar, både yttre (till exempel att "lyxa till sig" med en god middag efter en bra prestation), som inre (till exempel att vara snäll och förlåtande mot sig själv eller att "peppa" sig själv)

Beteenderepetition inför stressfyllda uppgifter

### Konstruktiva tankestrategier

Visualisering av framgångsrika prestationer

Positivt sätt att tyst prata till sig själv

Värdering och eventuell omvärdering av egna föreställningar och antaganden

Tankemässig repetition av beteenden inför stressfyllda uppgifter

### Naturligt belönande strategier

Genom förutseende planera handlingar som leder till positiva, önskade utfall

---

## Påverkande faktorer

Personlighet påverkar självledarskap, vissa personer har en naturlig fallenhet för självledarskap. I Big Five termer är det dimensionen målmedvetenhet (*conscientiousness*) som visat sig ha störst betydelse. Personer med hög grad av målmedvetenhet utövar mer självledarskap än de som har lägra grad av målmedvetenhet.

Tre typer av yttre faktorer tas upp i litteraturen som visat sig kunna påverka självledarskap. Det är utbildning/träning, ledarskap och nationell kultur. Ledarskap och nationell kultur knyter an till resonemanget ovan om självledarskapets vad,

varför och hur. I högt reglerade kulturer och verksamheter blir utrymmet för självledarskap starkt/helt beskuret.

## Kritisk värdering

Trots den omfattande forskning som finns kring självledarskap, och de välgjorda litteraturöversikter jag grundar mig på, finns det anledning till kritik av begreppet. En typ av kritik är *teoretisk*. Det finns enligt mitt förmenande andra teoretiska källor som är mer välutvecklade och psykologiskt fördjupande än de som främst åberopas i självledarskapslitteraturen, såsom social kognitionsteori. Den teori som främst avses är Lazarus (1991, 1999) kognitiva-motivationella-relationsteori (där exempelvis social kognitionsteori ingår som en delmängd). Kort sagt, det som tas upp i litteraturen kring självledarskap kan ses som exemplifieringar av tolknings- (*appraisal*) och hanterings- (*coping*) processer. Tolkningsprocesser sker på olika medvetandenivåer och handlar om värderingar/bedömningar av vad som är möjligt att tänka eller göra i en situation. Hanteringsprocesser innefattar vad man *de facto* tänker eller gör för att försöka hantera situationen.

Den andra typen av kritik jag vill lyfta mot forskningen om självledarskap handlar om de *praktiska strategier* som beskrivs. Dessa har inte sitt ursprung inom självledarskapsforskning utan inom områden som idrottspsykologi, positiv psykologi, kognitiv beteendecoaching, klinisk psykologi och särskilt kognitiv beteendeterapi (KBT). Inom dessa områden är teknikerna fylligare beskrivna och mer empiriskt prövade.

## Slutsatser av litteraturgenomgången kopplade till LoS

Tre övergripande slutsatser kan dras utifrån den genomförda litteraturgenomgången, betraktade ur ett LoS-perspektiv. För det första, det finns ett flertal interventioner avsedda att öka en persons självkänedom som har ett gott vetenskapligt stöd. För det andra, i ett LoS-perspektiv är begreppet självledarskap tveksamt utifrån den kritik som redovisats ovan. Den befintliga teoretiska grunden i LoS som är hämtad ur Lazarus (1991, 1999) kognitiva-motivationella-relationsteori, med dess fokus på personens föreställningar (*beliefs*) och engagemang/värderingar (*commitments*), ger ett större psykologiskt djup jämfört med den teoretiska grund som åberopas i självledarskapstexter (främst social kognitionsteori). Vi föreslår därför att den befintliga teoretiska grunden ska kvarstå (viss uppdatering kan behövas). Däremot kan interventioner som lyfts fram inom litteratur om självledarskap vara värdefulla för LoS men då relaterade till deras ursprungliga källor. För det tredje slutligen, risker med överdriven introspektiv reflektion, mindfulness med mera behöver beaktas vid urval av övningar i en reviderad LoS. I princip faller denna sista punkt inom samma område som utmärker andra upplevelsebaserade interventioner såsom exempelvis

ledarutvecklingsövningen Utveckling av Grupp och Ledare (UGL). Detta medför att lärdomar från denna typ av interventioner kan beaktas vid en revision av LoS.

# LoS – principer och centrala frågor vid en revision

## Vägledande principer

Det befintliga materialet för LoS handledare lyfter fram några basala områden och vägledande principer. Dessa är: (1) övningens övergripande teoretiska ramverk, särskilt ledarskapsteori, (2) principer för urval av personliga egenskaper och förmågor som ska tas upp i LoS samt (3) övningens pedagogiska grund.

När det gäller LoS övningens övergripande teoretiska ramverk, och särskilt ledarskapsteori, menar jag att en begränsad uppdatering är nödvändig. Den främsta källan vid detta arbete är den uppdatering som skett av Ledarskapsmodellen (Larsson et al., 2024). Denna modell, i nu utvecklad form, föreslås även fortsättningsvis utgöra LoS övergripande teoretiska ramverk.

När det gäller punkterna urval av personliga egenskaper och förmågor, respektive LoS pedagogiska grund, menar jag att LoS materialets nuvarande formuleringar av principer fortfarande är giltiga. Dessa redovisas därför i bilaga 2. Notera att under punkt 1 under Urval av personliga egenskaper och förmågor har "officersyrket" ersatts med "ledarpositioner". Detta för att öka LoS tillämpningsområde.

## Vad ska ingå i en reviderad LoS?

Med Ledarskapsmodellen (Larsson et al., 2024) som övergripande teoretiskt ramverk, och med befintliga LoS moment, liksom övningar inspirerade av denna rapports litteraturgenomgång, som grund, vill jag lyfta några frågor och redovisa egna förslag kring vad som ska ingå i en reviderad LoS övning. Givet antagandet att LoS övningens totala tid inte bedöms kunna ökas (se bilaga 2), och givet den förslagna principen att

de egenskaper och förmågor som ska fokuseras inte bör vara för många, ställs man inför följande handlingsalternativ vid en revision av det konkreta övningsinnehållet:

1. Nuvarande övningar behålls i befintligt skick, möjligen efter en begränsad "teknisk" förbättring
2. Någon/några/alla befintliga övningar tas bort och ersätts med övningar härledda ur den redovisade litteraturgenomgången. Detta väcker frågor om vilken/vilka delar i nuvarande LoS som ska tas bort och vilken/vilka av de här redovisade interventionerna som i så fall ska lyftas in? Det handlar bland annat om vilka interventioner som bedöms som lämpligast inom LoS tidsram och vilka som kan ge fördjupad ledarutveckling i andra sammanhang. Ett exempel på det sistnämnda utifrån litteraturgenomgången är kombinationen av målsättningsövningar och coaching för personer som befinner sig i rollövergångar, till exempel befordran till en högre position.

Förslag. Inom det som benämns *Grundläggande förutsättningar* i Ledarskapsmodellen är mitt förslag att de befintliga LoS-momenten om föreställningar/självuppfattning och engagemang/värderingar i huvudsak kan kvarstå, kompletterade teoretiskt, och möjligen även "tekniskt", med innehåll ur den forskning som redovisas i denna rapport. Inom det som benämns *Önskvärda kompetenser* i Ledarskapsmodellen är mitt förslag att de befintliga LoS-momenten om empati och kommunikationsförmåga ska kvarstå, vissa "tekniska" förbättringar kan dock bli aktuella. Detta grundas på utfallet av den genomförda litteratursökningen (se bilaga 3).

# Slutord – fortsatt hantering och utveckling av LoS

*Handledarmanual.* De principer och forskningsbaserade exempel på övningsinnehåll som presenterats i denna rapport behöver som ovan nämnts transformeras till konkreta råd och anvisningar i en handledarmanual. En översyn och revision av den befintliga manualen är därför nödvändig.

*Handledarutbildning.* Fortsatt implementering av LoS förutsätter att det finns utbildade handledare. Sannolikt krävs dessutom en pool av ”överhandledare” som kan utbilda och stötta handledarna. Försvarshögskolan planerar att från och med 2024 genomföra handledarutbildningar. Dessa utgör samtidigt en förutsättning för att få genomföra LoS-övningen.

*Utvärdering.* Handledarutbildningar och faktiskt genomförda LoS-övningar bör kontinuerligt utvärderas och kvalitetssäkras. Utvärderingar är angelägna på två plan. Det ena avser LoS-övningen i sig och det andra hur LoS passar in i en röd tråd där olika ledarutvecklingssteg bygger på varandra.





# Referenser

- Alicke, M. D., & Sedikides, C. (2009). Self-enhancement and self-protection: What they are and what they do. *European Review of Social Psychology*, *20*, 1-20.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Baumeister, R. F. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, 4<sup>th</sup> Edition (pp. 680-740). McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, *25*, 607-623.
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: theoretical foundations and its role in psychological well-being. *Psychological Inquiry*, *184*, 211-237.
- Carden, J., Jones, R. J., & Passmore, J. (2022). Defining self-awareness in the context of adult development: A systematic literature review. *Journal of Management and Education*, *46*, 140-177.
- Choi, E., Gruman, J. A., & Leonard, C. M. (2022). A balanced view of mindfulness at work. *Organizational Psychology Review*, *12*, 35-72.
- Chon, E., & Sitkin, S. (2021). Disentangling the process of and content of self-awareness: A review, critical assessment, and synthesis. *Academic Management Annals*, *15*. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0079>
- Duval, T. S., & Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self-awareness*. Academic Press.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.
- Eurich, T. (2017). *Insight: Why We're not as self-aware as we think, and how seeing ourselves clearly helps us succeed at work and in life*. Crown Business.
- Eurich, T. (2018). What self-awareness really is (and how to cultivate it). *Harvard Business Review*, Jan. 4. <https://hbr.org/2018/01/what-selfawareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>
- Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3-24). Guilford.

- Hariri, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K.K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 94, 890-923.
- Hülshager, U. R., van Gils, S., & Walkowiak, A. (2021). The regulating role of mindfulness in enacted workplace incivility: An experience sampling study. *Journal of Applied psychology*, 106, 1250-1265.
- Itzchakov, G., DeMarree, K. G., Kluger, A. N., & Turjeman-Levi, Y. (2018). The listener sets the tone: High-quality listening increases attitude clarity and behavior-intention consequences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 445, 762-778.
- Jia, X., Li, W., & Cao, L. (2019). The role of metacognitive components in creative thinking. *Frontiers of Psychology*, 10, 2404.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads*. Harvard University Press.
- Klimoski, R., & Hu, X. (2021). Improving self-awareness and self-insight. In M. London (Ed.), *Oxford handbook of lifelong learning, 2<sup>nd</sup> Edition*. Oxford University Press.
- Kolb, D. A., & Fry, R. (1975). Toward an applied theory of experiential learning. In C. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (pp. 33-57). John Wiley.
- Lajksjö, Ö., Tedfeldt, E-L., Eriksson, B., & Larsson, G. (2006). Ledarskapets förutsättningar: Gruppnivå. I G. Larsson, & K. Kallenberg (Red.), *Direkt ledarskap* (s. 130-149). Försvarsmakten.
- Larsson, G., Bolund, B., Johansson, I., & Krave, G. (1989). *Handlingsprogram för hälso- och sjukvårdslinjen. Del 5: Åtgärder för att främja de studerandes personliga utveckling*. (U-rapport nr 6). Hälsohögskolan i Värmland.
- Larsson, G., Lajksjö, ö., Tedfeldt, E-L., Eriksson, B., & Johansson, A. (2001). *LoS – Ledarskap och Självkänedom: Presentation och utvärdering av en personligt inriktad ledarutvecklingsövning*. (Rapport LI serie T:26). Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitutionen.
- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2024). *Ledarskapsmodellen 2.0: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Studentlitteratur.
- Laske, O. E. (1999). An integrated model of developmental coaching. *Consulting Psychology Journal*, 51, 139-159.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. Free Association Books.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Leyland, A., Rowse, G., & Emerson, L. M. (2019). Experimental effects of mindfulness inductions on self-regulation: Systematic review and meta-analysis. *Emotion, 19*, 108-122.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academic Management Review, 84*, 620-630.
- London, M. (1995). *Self and interpersonal insight: How people gain understanding of themselves and others in organizations*. Oxford University Press.
- London, M., Sessa, V. I., & Shelley, L. A. (2023). Developing self-awareness: Learning processes for self- and interpersonal growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 261-288.
- Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Prentice Hall.
- Manz, C. C. (1992). Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations, 45*, 1119-1140.
- Maurer, T. J., & London, M. (2018). From individual contributor to leader: A role identity shift framework for leader development within innovative organizations. *Journal of Management, 444*, 1426-1452.
- Murphy, S. E., Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2008). Self-regulation and leadership: Implications for leader performance and leader development. In C. Hoyt, D. Goethals, & D. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads, Vol. 1: Leadership and psychology* (pp. 250-264). Praeger.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for excellence. 5<sup>th</sup> Edition*. Prentice Hall.
- Rasheed, S. P., Younas, A., & Sundus, A. (2019). Self-awareness in nursing: A scoping review. *Journal of Clinical Nursing, 285-286*, 762-774.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford.
- Ryan, R. M., Donald, J. N., & Bradshaw, E. L. (2021). Mindfulness and motivation: A process view using self-determination theory. *Current Directions in Psychological Science, 304*, 300-306.
- Sedikedes, C. (1993). Assessment, enhancement, and verification determinants of the self-evaluation process. *Journal of Personality and Social Psychology, 652*, 317-338.

- Silva, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, *53*, 230-241.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, *37*, 185-222.
- Sutton, A. (2016). Measuring the effects of self-awareness: Construction of the self-awareness outcomes questionnaire. *European Journal of Psychology*, *12*, 645-658.
- Swann, W. B. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*, 881-889.
- Swann, W. B., Griffin, J. J., Predmore, S. C., & Gaines, B. (1987). The cognitive-affective crossfire: When self-consistency confronts self-enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*, 881-889.
- Tafarodi, R. W., & Swann, W. B. (2001). Two-dimensional self-esteem: Theory and measurement. *Personality and Individual Differences*, *31*, 653-673.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Taylor, S. N. (2006). Why the real self is fundamental to intentional change. *Journal of Management Development*, *25*, 643-656.
- Trapnell, P. D., & Campbell, J. D. (1999). Private self-consciousness and the five-factor model of personality: Distinguishing rumination from reflection. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*, 284-304.
- Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2010). The story of social identity. In T. Postmes, & N. Branscombe (Eds.), *Rediscovering social identity: Key readings* (pp. 13-32). Psychology.
- Wilson, T. D. (2009). Know thyself. *Perspectives on Psychological Science*, *4*, 235-261.
- Zimmerman, B., & Schunk, D. (2001). *Self-regulated learning and academic thought*. Lawrence Erlbaum Associated.

# Bilagor

## Bilaga 1. Centrala teoretiska aspekter av självkännedom hämtade ur London et al. (2023)

Denna bilaga ska ses som en teoretisk fördjupning av rapportens text om självkännedom. Bilagan baseras på tre tabeller ur Londons et al. (2023) artikel, där fördjupande text återfinns. Tabellerna återges här i sin engelska originalform, om än något förkortade.

Inledningsvis presenteras Londons et al. (2023) förteckning över definitioner av self-awareness och relaterade begrepp.

**Table 1.** *Definitions of self-awareness and related concepts (från London et al., 2023, s. 263)*

---

### Self-awareness content

---

#### Internal self-awareness

How people perceive themselves-their own values, interests and goals-and their impact on others (Eurich, 2017, 2018)

Internal mental states, in particular, feelings/emotions and cognitions/thoughts (Carden et al., 2022)

When attention is directed inward, the object of his consciousness (Chon & Sitkin, 2021; Duval & Wicklund, 1972)

Awareness of one's attitudes, beliefs, emotions, and motives; recalling past internal states and thinking about who we will be in the future (Wilson, 2009); accuracy of one's internal states (Klimoski & HGu, 2021)

#### External self-awareness

Thoughts about how others perceive us (Eurich, 2017, 2018)

“Process of becoming aware of one's physical and physiological traits, emotional states and feelings, and meaningful life patterns, actions, beliefs and preconceived ideas” (Rashheed et al., 2019, p. 765)

“The similarity or difference in the way a person sees himself or herself, compared to how they are perceived by others” (Murphy et al., 2008, p. 258)

#### Internal and external integration

“A range of components, which can be developed through focus, evaluation and feedback, and provides an individual with an awareness of their internal state...that drives their behaviors...and an awareness of how this impacts and influences others” (Carden et al., 2022, p. 164)

#### Self-insight

The strengths and weaknesses we see in ourselves and our perception of resources, opportunities, potential rewards, and barriers (London, 1983, 1995)

#### Self-image

The network of psychological dimensions that encompass how we view ourselves and our roles; dimensions include self-efficacy, self-esteem, self-liking, self-confidence, internal control, and openness to learning (Tafarodi & Swann, 2001)

#### Self-identity

Closely related to self-image, self-identity includes the idiosyncratic attributes one sees in oneself and the roles one has and wants to achieve (London, 1983; Maurer & London, 2018; Swann, 1987)

---

### Self-awareness processes

---

#### Reflective self-awareness

Continuous attention to the self, with a focus on conscious, reflective, and balanced learning motivated by curiosity in the self (Itzchakov et al., 2018; Sutton, 2016; Trapnell & Campbell, 1999)

#### Ruminative self-awareness

Attention to self that is motivated by perceived potential or current threat, loss, or injustice (Itzchakov et al., 2018; Trapnell & Campbell, 1999)

#### Metacognition

Knowledge of one's own thought processes and awareness of one's abilities (Jia et al., 2019; Zimmerman & Schunk, 2001)

#### Mindfulness

“Receptive attention to and awareness of present moment events and experiences” (Brown et al., 2007, p. 212); trait mindfulness-the propensity to be aware of present moment experiences (Hülshager et al., 2021; Leyland et al., 2019)

---

Som framgår av Table 1 har innehållet i begreppet självkännedom både inre och yttre komponenter. London et al. (2023) noterar också att begreppen *self-insight* och *self-knowledge* (vad vi vet om oss själva och vår omgivning), liksom begreppen *self-image* och *self-identity* (hur vi ser på oss själva och hur vi tänker att andra ser oss i våra olika roller) kan användas synonymt.

Självkännedomsprocesser innefattar att vi tänker på oss själva så att vi blir medvetna om våra karakteristika och att vi använder denna medvetenhet när vi interagerar med andra. Tankeprocesserna inkluderar introspektion, självgranskning och självabsorbering. Andra benämningar här är reflektion, ältande, metakognition och mindfulness (London et al., 2023).

I Table 2 presenteras teoretiska termer som förekommer för att förstå processer som syftar till att få ökad självkännedom.

**Table 2.** *Theoretical drivers of self-awareness processes (från London et al., 2023, s. 268)*

---

#### Self-assessment

People want and seek accurate information about themselves (Sedikides, 1993)

#### Self-monitoring

People follow and evaluate themselves in relation to a standard that they perceive (Silvia & Duval, 2001)

#### Self-regulation

People control their behavior in relation to perceived standards of favorable behavior and are motivated to meet these standards (Baumeister, 1998)
Self-enhancement
People seek information that maintains their positive view of themselves (Alicke & Sedikes, 2009; Swann et al., 1987)
Social identity
We see ourselves differently in different situations and groups (Tajfel & Turner, 1986)
Self-categorization
Through the process of self-categorization into different group members, individuals come to see characteristics of the group in themselves (Turner & Reinholds, 2010)
Intentional change
People may have different selves that are relevant to them in different contexts, and in any given situation, particularly a new situation; they consider which self applies and what skills and competencies are needed (Taylor, 2006)
Social cognition
One's self-efficacy enables people to control their own thoughts, feelings, and behaviors and control their personal, cultural, and social goals and achievements (Bandura, 1986)
Self-determination
Intrinsic motivation is connected to mindfulness; through mindfulness, "people's motives become more informed by their intrinsic interests, abiding values, and deep priorities" (Ryan et al., 2021, p. 301; benefits include well-being and pro-sociality (Ryan & Deci, 2017)
Intentional change
People discover their real selves through self-reflection, learning, practice, and experimentation as they develop trusting relationships (Boyatzis, 2006; Taylor, 2006)
Implicit personality
An individual holds beliefs about the malleability of personal attributes, such as ability and personality, that influence behavior (Dweck, 1999)

---

Table 2 visar på den mångfald av teoretiska begrepp som används för att förstå processer ämnade att nå ökad självkänedom. På ett mer allmänt plan ryms dessa i Kegans (1994) och Laskes (1999) modeller över självutveckling hos vuxna, liksom i Kolbs och Frys (1975) modell över upplevelsebaserat lärande (London et al., 2023).

Som påtalades i rapportens huvuddel presenterar London et al. (2023) tre huvudgrupper av interventioner som syftar till att utveckla deltagarnas självkänedom. De teoretiska begrepp som redovisades i Table 2 illustrerar huvudgruppen teoribaserade interventioner. Bland huvudgruppen utbildningsbaserade interventioner redovisas följande åtta exempel: (1) reflektionsbaserade övningar, (2) mindfulness interventioner, (3) coachingbaserade interventioner som kan innefatta både förberedelser av coachen och påverkan på coachingens innehåll, (4) ledarskapsprogram, (5) upplevelsebaserat lärandeprogram,

(6) konstbaserade program, (7) feedbackinterventioner och (8) självvärdering via formulär. De som förekommer mest i forskningen är mindfulness interventioner, feedback och coaching.

Den tredje huvudgruppen av interventioner är självinitierade, personliga interventioner. Här redovisar London et al. (2023) följande exempel: (1) medvetna val att ägna sig åt självobservation, (2) tänkande (personlig reflektion, introspektion och feedback) avsett att öka ens självkänedom, (3) bekräfta/hylla ens personliga värden, (4) utforska ens historiska, kulturella och sociala förståelse av sig själv och den egna familjens värden och (5) identifiera meningsfulla livsmönster. Här nämns även mindfulness men med samma brasklapp som redovisats i rapporten. Mindfulness kan göra en person alltför introspektiv i en sådan utsträckning att han eller hon bryr sig alltför lite om den omgivande världen. Choi et al. (2022) föreslår att ett balanserat förhållningssätt behövs för att förstå vilka effekter mindfulness har på individer och organisationer och för att bedöma de individuella och kontextuella gränser som ger positiva eller negativa effekter.

Den tredje och avslutande fördjupningen, hämtad ur London et al. (2023), handlar om dessa författares tankar om praktiska implikationer (se Table 4 nedan, som är en förkortad variant av Londons et al., 2023, originaltabell).

**Table 4.** *Implications for practice (från London et al., 2023, s. 275)*

---

Focus on biases in over- and underratings

Recognize employees' aversion to risk, self-sabotaging, and tendency to set unrealistically high goals

Examine the impact of self-awareness on goal-setting during role transitions

Coach individuals during major role transitions

Develop profiles of individuals' self-perceptions

Help individuals assess their profile of characteristics over time; online technologies may be useful, including simulations

Determine when people are more open to learning

Provide assessment, feedback, and support for goal-setting during role transitions

Examine reactions to feedback

Design self-management and coaching to help individuals deal with, rather than avoid or deny, unfavorable feedback

Identify methods that focus on future self-image

Track effects of methods to support self-awareness development

Train and expect supervision to reinforce employees' self-awareness

Develop an organizational culture of self-awareness development

Identify ways people present themselves to others on social media

Design media and training to help individuals conceptualize their self-identity and present information about themselves clearly and professionally

---



De tankar om målinriktade interventioner och praktiska implikationer som London et al. (2023) redovisar i sin Table 4 ser jag som intressanta utgångspunkter för vidareutveckling av innehållet i LoS.

# Bilaga 2. Principer för urval av personliga egenskaper och förmågor och för LoS-övningens pedagogiska grund

## Urval av personliga egenskaper och förmågor

Urvalet av personliga egenskaper och förmågor som fokuseras i LoS har styrts av följande principer (inspirerade av Lajksjö et al., 2006, och Larsson et al., 1989):

1. Egenskaperna och förmågorna ska, utifrån aktuell teoribildning och beprövad erfarenhet, anses som centrala och betydelsefulla för ledarpositioner; LoS-övningen blir härigenom ett normativt styrinstrument.
2. Egenskaperna och förmågorna får inte vara för "djupa"; de måste vara rimligt påverkbara inom ramen för övningen.
3. Egenskaperna och förmågorna får inte vara för många; tiden är begränsad och handlingsregeln har varit att det torde vara bättre att gå igenom ett fåtal egenskaper och förmågor ordentligt än att gå igenom många bristfälligt.

Utifrån dessa tre principer valdes fyra egenskaper eller förmågor ut vilka presenteras i tabell 1 nedan.

**Tabell 1.** *Utvalda egenskaper och förmågor (ur Larsson et al., 2001)*

---

### Egenskaper /förmågor med **individuell** tyngdpunkt

1. Föreställningar/självuppfattning
2. Värderingar/engagemang

### Egenskaper/förmågor med **mellanmänsklig** tyngdpunkt

1. Empati
  2. Kommunikationsförmåga
- 

En summarisk beskrivning av de utvalda egenskaperna återfinns i den befintliga LoS-manualen liksom i denna rapport. Dessa texter behöver överarbetas i en kommande LoS-manual. Urvalet av förklaringsmodeller till var och en av egenskaperna/förmågorna har styrts av följande två principer:

1. Förklaringsmodellerna ska vara förenliga med etablerad forskning på området.
2. Förklaringsmodellerna bör vara enkla, lättöverskådliga och intuitivt tilltalande.

## Pedagogisk grund

Den pedagogiska grunden för LoS-övningen utgörs av följande fyra komponenter (från Larsson et al., 2001):

1. *Utomhusmiljö.* LoS genomförs under de två inledande dyggen utomhus; förslagsvis i skogsmiljö. Idén är att ensamheten utomhus under övningens första dygn ska skapa en stämning där den enskilde får vara för sig själv, tänka på sig själv och lita till sig själv. Samvaron utomhus i 3-mannagrupper under övningens andra dygn är tänkt att ytterligare ge koppling till yrkesrollens särskilda villkor (gäller militär personal med flera). Det bör dock betonas att övningen inte är avsedd att innehålla några fysiskt ansträngande eller potentiellt riskfyllda moment. LoS ska således inte uppfattas som en överlevnadsövning.
2. *Upplevelse och reflektion.* Ensamheten utomhus, särskilt under de mörka timmarna, är avsedd att ge en påtaglig upplevelse som är gynnsam för den typ av självreflektion som eftersträvas. Detsamma gäller den gemenskap som förhoppningsvis växer fram under övningens andra dygn i 3-mannagrupperna. Nu är reflektionen avsedd att vidgas till att även omfatta hur man själv är i förhållande till andra.
3. *Teoretisk förankring och förståelse.* Under övningens tredje dag ges en teoretisk förklaring till de frågeställningar man tidigare reflekterat över. Avsikten är att den enskilde dels ska få en fördjupad förståelse av de egna upplevelserna under övningen, dels ska tillägna sig ett verktyg som ger honom eller henne ett språk som gör att situationer i vardagen hädanefter kan förstås på ett teoretiskt meningsfullt sätt (en dekontextualisering av upplevelserna eftersträvas med andra ord).
4. *Handlingsplan och uppföljning.* Genom att formulera en handlingsplan för den egna fortsatta utvecklingen blir förhoppningsvis utomhusreflektionerna och deras teoretiska inramning konkretiserade på ett personligt plan. Feedbackprocesser vid övningens uppföljning två månader senare är avsedda att ge stöd för fortsatt utveckling.

Till dessa punkter adderas nu en kommentar om tid. Jag förutsätter att det inte är realistiskt att i dagens arbetsliv utöka den totala tiden för LoS-övningen (tre dagar plus en halv uppföljningsdag efter cirka två månader). De fyra pedagogiska punkterna ovan är formulerade med denna ramgivande faktor som grund.

## Bilaga 3. Litteratursökning avseende empati och kommunikationsförmåga

En litteratursökning genomfördes i juli 2023 i databaserna PsycInfo och ERIC. Den begränsades till peer-review granskade artiklar publicerade 2018 eller senare.

Följande söksträng användes i båda databaserna:

(empathy OR communication) AND ("leader development" OR "leadership development") AND (review OR "meta-analysis")

Utfallet blev enligt följande:

Empathy: 2 artiklar i PsycInfo och 0 artiklar i ERIC

Communication: 3 artiklar i PsycInfo och 8 artiklar i ERIC

Samtliga erhållna artiklar bedömdes som uppenbart irrelevanta ur ett LoS-perspektiv. Litteratursökningen gav därför ingen grund för revision av LoS gällande empati och kommunikationsförmåga.