

Scores rapportserie 2018:1

Mot en medarbetardriven förvaltning

- om inläring och tillämpning av ett coachande förhållningssätt
i Borlänge kommun

Tiziana Sardiello

SCORE

STOCKHOLM CENTRE FOR
ORGANIZATIONAL RESEARCH

Mot en medarbetardriven förvaltning

- om inläring och tillämpning av ett coachande förhållnings-
sätt i Borlänge kommun

Tiziana Sardiello
tiziana.sardiello@score.su.se

Scores rapportserier 2018:1
ISBN 91-89658-97-3

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor
106 91 Stockholm
www.score.su.se



Mot en medarbetardriven förvaltning

- om inläring och tillämpning av ett coachande förhållningssätt i Borlänge kommun

Tiziana Sardiello

tiziana.sardiello@score.su.se

Abstract

This study aims at mapping and analyzing how managers in the Borlänge municipality learn, internalize and apply the knowledge acquired during courses in coaching leadership. The study also aims at highlighting the organizational conditions required for this knowledge to be used within the municipality. A group of managers who attended a course in coaching leadership in the fall of 2016 have been followed and studied. Participant observations and individual semi-structured interviews have been used as methods.

The accounts of the interviewed participants tell the story of an "inner journey" where the focus was initially on the participants themselves and gradually shifted to their coworkers. At the end of the course, participants felt they had achieved awareness as to their versatile role as leaders, of which coaching is a part. Participants had also gained a more open attitude towards their coworkers' potential in finding their own solutions to problems and developing their role at work.

Among the challenges for the use of the coaching approach, interviewees mention a lack of time, unfavorable organizational structures and cultural expectations of how a leader should be, as well as a lack of information on the side of the coworkers about the approach itself and what it expects from them. Shared norms and the pursuit of the same goals, as reflected in the organizational values that managers at all levels say that they embrace - are conditions for a successful use of a coaching approach.

Sammanfattning

Denna studie syftar till att kartlägga och analysera hur chefer i Borlänge kommun bemöter, bearbetar och använder sig av kunskaper de förvärvat under kurser i coachande förhållningssätt. Studien siktar också mot att belysa vilka organisatoriska förutsättningar som krävs för att dessa kunskaper ska kunna tillämpas och komma till sin rätt inom kommunen. En grupp chefer som deltog i en kurs i coachande förhållningssätt under hösten 2016 har följts och analyserats. Deltagande observationer och individuella semi-strukturerade intervjuer har använts som metoder.

Kursdeltagarnas utsagor berättar om en "inre resa" där fokus i början legat på deltagaren själv och därefter gradvis skiftat till samtalspartnern - medarbetaren. Vid kursens slut tyckte deltagarna att de hade fått en ökad medvetenhet som ledare om sin mångsidiga roll, där coachande är en del. Cheferna hade också fått en öppnare inställning mot andras potential att hitta egna lösningar och utvecklas i sin roll.

Bland de största utmaningarna för användningen av metoden nämner intervjupersonerna tidsbristen, ogynnsamma organisationsstrukturer och rutiner, kulturella förväntningar om hur en ledare ska vara samt bristande information till medarbetarna om metoden och vad ett coachande förhållningssätt skapar för förväntningar på dem. Delade normer och strävan mot samma mål som avspeglas i värdegrunden och som alla chefer säger omfamna är förutsättningar för framgångsrik tillämpning av ett coachande förhållningssätt.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| Abstract | 2 |
| Sammanfattning | 2 |
| Förord | 4 |
| Inledning | 5 |
| <i>Vad är coachande ledarskap och coachande förhållningssätt?</i> | 5 |
| Data och metod | 6 |
| Resultat och analys | 8 |
| <i>Fas 1a – Kursens förmedlade budskap och verktyg</i> | 8 |
| Att göra saker tillsammans..... | 8 |
| Att vara en ledare som hjälper medarbetare att utveckla..... | 10 |
| Att skapa bra förutsättningar för lyssnandet..... | 11 |
| GROW-modellen - Att hitta en väg från mål till handling..... | 12 |
| Att observera, lyssna och ställa frågor..... | 14 |
| Att hålla sig inom tidsramarna och skapa ställtid för sig själv..... | 15 |
| När ska man använda sig av coachande förhållningssätt?..... | 16 |
| <i>Fas 1b - Om enskilda deltagares upplevelser</i> | 17 |
| ”En något onaturlig samtalsmetod” - Om öppna händer, konstgjorda pauser, standardiserade frågor och inga råd..... | 18 |
| ”När ska jag använda det?” - Om ledarskapets mångsidighet, mötesstruktur samt riktiga dilemman..... | 19 |
| ”Intressant men hur får jag tid?” - Om kampen för att hitta tid att träna med med-deltagare och öva med anställda..... | 20 |
| <i>Fas 2a - Kursens förmedlade budskap och verktyg</i> | 21 |
| Att isolera olika samtalsmoment genom tystnaden..... | 21 |
| Att definiera målet i början av ett samtal..... | 23 |
| Att intervensera utan att behöva ställa frågor..... | 24 |
| <i>Fas 2b - Om enskilda deltagares upplevelser</i> | 27 |
| ”Man tar in vad man gillar och vad som känns rätt” - Om anpassningen av standardiserade mallar till sig själv, till situationen och medarbetare..... | 28 |
| ”It takes two to tango” - Om att skjuta över ansvaret, avsaknaden av rollbeskrivningar och problemet med att motivera de anställda..... | 29 |
| ”Att hitta förutsättningar i dynamiska verksamheter” - Om snabba lösningar, förväntningar på operativt chefskap och hög personalomsättning..... | 30 |
| <i>Fas 3a - Kursens förmedlade budskap och verktyg</i> | 31 |
| När situationer tar över och det blir svårt att följa det coachande formatet..... | 31 |
| Träningen är nyckeln till ett coachande förhållningssätt – övning ger färdighet..... | 32 |
| Olika verktyg för att skapa bättre förutsättningar på arbetsplatsen..... | 34 |
| <i>Fas 3b - Om enskilda deltagares upplevelser</i> | 36 |
| ”Ökad öppenhet och medvetenhet” - Om att lyssna, skapa bättre relation och hjälpa andra att utveckla..... | 36 |
| ”En metod som förstärker tilliten” - Om coachande förhållningssätt som en förstärkande mekanism och värdegrund som en förutsättning för att skapa tillit..... | 37 |
| ”Att frigöra tid, ett uppdrag för högre chefer?” - Om att skapa tidsutrymme för coachande chefer och medarbetardrivna verksamheter..... | 39 |
| Slutsatser | 40 |
| Referenslista | 42 |

Förord

Den här studien har finansierats av Borlänge kommun med syftet att följa upp och kartlägga chefernas berättelser om sina upplevelser under och efter kurser i coachande förhållningssätt som kommunen har implementerat som en del i sitt ledarskapsprogram. Ändamålet med rapporten är att sammanfatta det insamlade empiriska materialet och belysa för nyckelaktörer inom kommuner hur kurserna uppfattas av kommunala chefer samt vilka förutsättningar krävs för att underlätta tillämpningen av ett coachande förhållningssätt inom dagens kommunala verksamheter.

Studiens har genomförts helt enligt de vetenskapliga normerna för oberoende grundforskning, d.v.s. författaren har självständigt tagit ansvar för såväl forskningsfråga design och genomförande som analys och resultat.

Författaren tackar Borlänge kommun som inte bara har finansierat studien utan även underlättat det empiriska arbetet genom god tillgång till relevant data. Ett särskilt tack går till kursledaren och cheferna i Borlänge kommun som med stor generositet delat med sig av sina personliga upplevelser och yrkeserfarenheter. Ett varmt tack går till Susanna Alexius och Lovisa Näslund på Score för givande och fruktbara kommentarer och stöd.

Inledning

Sedan januari 2011 har Borlänge kommun införd en ny organisation och styrmodell. Arbetet med styrmodellen består av fyra delar, även kallade ”pusselbitar”: värdegrund, ledarskap, kvalitetsledning och planeringsprocess.

Syftet med hela styrmodellen är att ge ännu bättre service till Borlängeborna i vad kommunen kallar för ”Sveriges trevligaste stad” och bygger på en kombination av helhetssyn och decentralisering, som förutsätter ett ledarskap som utvecklar engagemang och kompetens hos sina medarbetare med mål att skapa en *medarbetardriven utveckling* (Borlänge kommun, 2016).

Detta gör att ledare i Borlänge kommun är kallade att vara ”tydliga, modiga, kommunikativa, långsiktiga och coachande” samt att ta ansvar för och i sina verksamheter implementera kommunens värdegrund. Värdegrunden lyder så här: *Jag finns här för Borlängebon* - det innebär att jag har fokus på mitt uppdrag, jag är professionell och trevlig i mitt bemötande. *Jag gillar utmaningar* - det innebär att jag vågar tänka nytt och bidrar till förändring, jag vill utvecklas och växa, jag är stolt över mitt arbete. *Jag möter varje människa med öppenhet* - det innebär att jag visar respekt för alla jag möter, jag har tilltro till människor och ser allas lika värde (Borlänge kommun, 2016).

Kommunen har implementerat ett ledarutvecklingsprogram med syftet att förstärka relationen mellan ledarskap och medarbetarskap. Tre utbildningar ingår i programmet: utvecklande ledarskap (UL/UGL), medarbetarstyrd chefsstödd utveckling (MCU) samt coachande ledarskap. Utbildningen i coachande ledarskap har i praktiken genomförts genom kursen i coachande förhållningssätt som introducerades för första gången i form av en pilotomgång under hösten 2014. Kursen ges två gånger per termin och hålls av en extern konsult som är en certifierad mastercoach. Den består av fem träffar, där de första två träffarna tillbringas i form av internat med en hotellövernattning i Tällberg. Resterande tillfällen äger rum på en gård utanför Borlänge, Matjes Emil gård, och undantagsvis på lokaler som ligger vid Stadshuset. Sedan 2014 fram till hösten 2017 har åtta kurser hållits och totalt 98 chefer från olika verksamheter och chefsnivåer har deltagit.

Denna rapport har som syfte att bidra till en fördjupad förståelse för hur deltagare i kurser i coachande förhållningssätt bemöter, bearbetar och använder sig av den inlärd kunskapen. Samtidigt siktar studien mot att belysa vilka organisatoriska förutsättningar som krävs för att dessa kunskaper ska kunna tillämpas och komma till nytta inom kommunen. Studien tar hänsyn till tidsdimensionen, som sträcker sig från början av kursen (med deltagarnas förväntningar), under kursens gång och tre månader från kursens slut. Detta för att kunna belysa hur ett coachande förhållningssätt kan utvecklas över tid, även efter avslutad kurs.

Vad är coachande ledarskap och coachande förhållningssätt

Coachande ledarskap är ett relativt outforskat och underteoretiserat fält i relation till dess praktiska användning och spridning till organisationer runt om i världen (Peterson, 2011). Internationellt förefaller det finnas brist på konsensus angående definitioner, metoder och tekniker. Dessutom saknas det studier som påvisar vilken påverkan användningen av coachning har inom organisationer (Grant, 2013, Losch et al., 2016). Vissa forskare hävdar att denna kunskapsbrist beror på att väldigt få organisationer utvärderar sina utbildningsinsatser (MacDermott et al., 2007) medan coachningsexperten menar att det har att göra med svårigheten i att ”mäta” coachningseffekter vilket i sin tur beror på att det är klienten (alltså

den person som coachas) som bestämmer vad coachningen ska syfta till och detta varierar från person till person, (Gerlofson och Lindberg, 2017).

Enligt den internationella branschorganisationen International Coach Federation (ICF) är professionell coachning: ”att gå in i ett partnerskap med en eller en grupp klienter i en tankeväckande och kreativ process, som ska inspirera dem att maximera sin personliga och professionella potential” (www.coachfederation.org).

Utgångspunkten för metoden är erkännandet av att klienten besitter störst expertis när det gäller sitt liv och sitt arbete. Coachens roll och ansvar blir därför att hjälpa klienten att medvetandegöra och förtydliga målet som klienten vill uppnå, att uppmuntra klientens självupptäckt, att stimulera klienten att hitta egna svar och lösningar, att stötta klientens självständighet och hålla den ansvarig för måloppfyllelsen. Processen sägs hjälpa klienten att förbättra sina utsikter på arbetet och i livet i stort (www.coachfederation.org). I synnerhet syftar coachande ledarskap till att hjälpa och motivera medarbetare att utvecklas i sin yrkeskontroll och realisera sin potential. I praktiken kan coachning utövas både som en samtalsmetod och ett förhållningssätt (Gerlofson och Lindberg, 2017).

Det finns olika organisationer som certifierar coacher. Störst är ICF. Hos ICF kan man certifiera sig på tre nivåer: Associate Certified Coach (ACC), Professional Certified Coach (PCC) och Master Certified Coach (MCC). För att certifiera sig på den högsta nivån (MCC) behöver man 200 timmar coach-specifik utbildning samt att ha blivit mentorcoachad av en MCC-certifierad coach under 10 timmar. Vidare behöver man ha en coachlogg som bevisar att man har samlat minst 2500 timmar av coachningserfarenhet med 35 klienter. Man ska också skicka in två inspelningar och transkriberingar av coachande samtal. Man ska också ha uppfyllt ett flervalstest, ett så kallat Coach Knowledge Assessment (CKA). ICF kräver att certifieringen förnyas vart tredje år. Man ska då bevisa att man har deltagit i 40 timmars vidareutbildning (Continuing Coach Education – CCE) under de tre åren som har gått från första certifieringen eller senaste förnyelsen. Man ska även läsa en 3-poängskurs i etik hos ICF (www.coachfederation.org).

Coachning skiljer sig både från motiverade samtal (MI), mentorskap och handledning även om det finns liknande drag som gör att man ofta förväxlar dem med varandra. MI är en samtalsmetod som används i rådgivning och behandling för att underlätta olika slags förändringar, ofta i livsstilsrelaterade frågor. MI delar coachningens övertygelse att förändringar springer ur individens inre kraft och motivation. Mentorskap utövas när en person (mentor) använder sig av sin erfarenhet och kompetens för att hjälpa en annan person (adept) att växa i sin roll. Mentorskap kan innehålla en viss del coachning avsedd att stötta och hjälpa adepten att utvecklas både personligt och yrkesmässigt. Handledning sker när en utomstående person (en socialarbetare, en kurator eller en psykolog) hjälper och inspirerar en person om ämnen som denna person har svårt att ta upp på sin arbetsplats. Handledning kan användas i kombination med coachning, för att stötta medarbetare som har utsatta jobb (Gerlofson och Lindberg, 2017).

Data och metod

I denna studie har en kvalitativ forskningsansats valts, i form av fallstudie, för att följa upp en grupp deltagares resa genom och efter en kurs som har sträckt sig mellan september och december 2016. Fallstudier bygger på olika datainsamlingsmetoder (t.ex. deltagande observationer, intervjuer, dagboksskrivande, skriftliga dokument) genom vilka forskaren försöker komma i närtkontakt med och studera ett fenomen, eller en grupp individer på ett

djupgående och långvarigt sätt. Fallstudier är ofta empiristyrda (induktiva) och kännetecknas av en öppen struktur där syftet inte är att testa förutbestämda hypoteser eller använda sig av redan valda teorier. Istället kan teorier användas i efterhand för att analysera och tolka insamlade data. Resultaten av en fallstudie redovisas ofta som en berättelse, ett s. k. levande narrativ (Langemar, 2008).

I denna fallstudie har deltagande observationer och intervjuer använts som datainsamlingsmetoder för att nå en djupare förståelse om hur chefer i Borlänge kommun upplever kurserna i coachande förhållningssätt och hur de använder sig av den nya kunskapen i sin dagliga verksamhet. Dessutom har dokument om Borlänges kommuns organisation och styrning används för att kunna sätta de insamlade data i en större och organisationsrelevant kontext.

Genom deltagande observation har forskaren engagerat sig i en grupp om 11 deltagare vid 5 kurstillfällen (med en frekvens av ett tillfälle per månad) och observerat deltagarnas beteende, reaktioner och interaktionsmönster (Bryman, 2011). Deltagande observation har varit avgörande för att kunna förstå hur ”ett förhållningssätt” blir förmedlat och kommer till uttryck. Totalt har 40 timmar deltagande observation utförts och 62 sidor anteckningar producerats.

Genom individuella intervjuer har forskaren kunnat fokusera på enskilda deltagares egna upplevelser och tankar, bortom gruppens påverkan (Kvale, 1997). Detta har gjort det möjligt att fånga vilken mening deltagarna ger eller hur deltagarna uppfattar/tolkar kursens förmedlade budskap och kunskap. Särskilt med utgångspunkt i deras egna tidigare kunskaper och erfarenheter som chefer. Dessutom har intervjuerna varit behjälpliga i att kartlägga dels hur deltagarna konkret använder sig av och tillämpar de inlärdade verktygen och kunskaperna som kursen ger, dels vilka utmaningar och svårigheter de möter i sitt arbetsliv som chefer. De 11 kursdeltagarna intervjuades i tre omgångar: i början av kursen (för att fånga deltagarnas första spontana reaktioner), under kursens omgång (för att följa upp inläringen och träningen med hjälp av undervisning) och några månader efter avslutad kurs (för att förstå vilken betydelse tiden – och saknandet av praktiskt stöd från kursledare och kursdeltagare – har för internalisering och tillämpning av kunskaper). Kursdeltagarna arbetade alla som enhetschefer och biträdande enhetschefer inom olika kommunsverksamheter med en större representativitet från bildningssektorn. Nio deltagare är kvinnor och två män.

I och med att huvudgruppen som följdes upp bestod av enhetschefer och biträdande enhetschefer har ytterligare 6 intervjupersoner använts som kontrollgrupp. I synnerhet har tre högre chefer intervjuats för att fånga möjliga skillnader i upplevelser mellan enhetschefer och högre chefer. Dessutom har tre chefer (på enhetsnivå) som gått kursen minst ett år tidigare intervjuats. Detta för att förstå vilken roll chefsnivå och tid kan spela när det gäller internalisering och användning av kursens förmedlade kunskaper. Kontrollgruppens funktion var med andra ord att skapa en viss jämförelse mellan olika chefsnivåer och över tid. Intervjupersonerna i kontrollgruppen valdes ut slumpmässigt bland alla chefer som hade gått kursen minst ett år tidigare. Alla intervjuer utfördes via telefon och varade en halv timme vardera.

En intervju utfördes även med kursledaren för att bättre förstå kursens struktur och ändamål samt grunderna för själva det coachande förhållningssättet som metod. Intervjun med kursledaren utfördes vid forskarens arbetsplats och varade cirka en timme. Totalt har 39 intervjuer utförts vilket givit upphov till 125 sidor ordagranna transkriberingar. Anonymitet har garanterats alla intervjupersoner.

För att kunna sätta de insamlade data i en bredare organisatorisk kontext har ytterligare en deltagande observation utförts på ett s.k. *ledarforum*, som ägde rum den 4 april 2017 i Borlänge.

Den omfattande och rika empirin analyserades genom en s.k. induktiv tematisk analys där data sorterades och strukturerades utifrån relevanta teman som framkommer i datamaterialet i form av signifikanta citat och som sammanfattar viktiga begrepp eller moment i kursen eller upplevelser framställda under intervjuerna. Temana vävdes därefter in i ett narrativ som framställs i 3 olika faser. Fas 1 innehåller deltagande observation vid kurstillfälle 1 och 2 samt efterföljande intervjuomgång. Fas 2 innehåller deltagande observation vid kurstillfälle 2 och 3 samt efterföljande intervjuomgång. Fas 3 innehåller deltagande observation vid kurstillfälle 4 och intervjuer några månader efter kursens avslutning. Faserna representerar olika stadier i en sorts ”inre resan” för deltagarna där fokus skiftar från bemötandet av de nya budskapen och reflektioner om egna förkunskaper som chefer till funderingar över klientens/medarbetarens egenskaper och potential, för att till slut skifta över till hur man som chef kan göra metoden till sin och anpassa den till den egna verksamheten.

Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultat och analys av deltagande observationer och intervjuer, i tre olika faser. Varje fas innehåller två delar: *kursens förmedlade budskap och verktyg* samt *de enskilda deltagarnas upplevelser*. *Kursens förmedlade budskap och verktyg* omfattar ett urval och analys av de mest betydande moment i den deltagande observationen. *De enskilda deltagarnas upplevelser* innehåller en analys av de mest relevanta temana som behandlades under intervjuerna.

Fas 1a – Kursens förmedlade budskap och verktyg

De första två kurstillfällena i coachande förhållningssätt ägde rum i Tällberg, en idyllisk tätort i Leksands kommun i Dalarna, på en konferensanläggning med vy över sjön Siljan. Under dag ett fick deltagarna information om vad coachande förhållningssätt betyder samt om kursens viktigaste förutsättningar och verktyg.

Att göra saker tillsammans

Kursledaren förklarade omedelbart att ett coachande förhållningssätt handlar om att ”göra saker tillsammans”, där coachens roll är att få ut information från klienten (så kallas den som coachas) för att kunna hjälpa honom eller henne att hitta ”egna” svar. Denna förklaring fick stöd av en suggestiv video där en liten kondorunge lärde sig att flyga själv utan hjälp av sin mamma. Kursledaren betonade vidare att en av de viktigaste förutsättningar för kursen är träningen. Träningen är alltså en avgörande ingrediens för att kunna lyckas internalisera den information som ges under kursen och förvandla den till en vana för flitig vardaglig användning. En övning inleddes för att demonstrera. De elva deltagarna fick sitta på stolar som stod i semicirkel, en disposition som i sig bäddade för en öppen interaktion. Kursledaren satte sig mittemot semi-cirkeln och spelade coachens roll. Hen inledde övningen med att ställa en fråga till den första deltagaren som fick spela klientens roll. Övriga deltagare spelade rollen av ”medcoach” och fick så småningom ställa en fråga var till klienten.

Övningen som följer ger en bra första inblick i hur ett coachande samtal kan utföras. Den förmedlar också tanken bakom: att hjälpa klienten att klargöra för sig själv vad ett problem

handlar om, hur hen själv ställer sig inför det och de alternativ som klienten kan tänka sig finnas för att kunna lösa det.

Coach: ”Vad vill du ta upp med oss?”

Klient: ”Jag är inte säker men kanske största problem för mig är att jag har för många bollar i luften. Jag vill ha färre bollar eller lära mig att sortera bland dem”.

Coach: ”Vad betyder det?”

Klient: ”Jag vill lära mig att prioritera och inte först ta upp den som är roligare eller mest spännande”.

Coach: Okej. Du pratar om... (upprepar vad klienten har sagt). Men vad är viktigaste för dig?

Klient: Prioritering.

Coach: Aha. När vi är klara med varvet (deltagarnas frågor), vad vill du få från oss?

Klient: Kanske att man har fått hjälp och input på det. Att ni hjälper mig på något sätt.

Coach: Om någon hjälpte dig att jobba annorlunda och mer effektivt. Skulle det hjälpa?

Klient: Det handlar i så fall mest om hur man använder sin tid. Att bli duktigare på det.

Coach: Vi kommer inte att åstadkomma det idag. Men vad skulle vara ett viktigt delmål här och nu?

Klient: Kanske insikten om hantering av stress. Positiv stress, negativ stress och så vidare. Om hur jag kan göra för att ta det lite lugnare.

Coach: (*sänker tonen, lite som en präst eller psykolog*). Vad skulle det signalera för dig att vi är på rätt spår? Är det en känsla eller en tanke som du vill att vi väcker? Vi kan göra ett försök.

Deltagare 1: Vad är det med jobbet som du tycker är spännande?

Klient: Det som innehåller saker som gör mig glad.

Deltagare 2: Vilka effekter får ditt hanterande av olika bollar?

Klient: Det blir för mycket då jag kör på intuition och känsla.

Deltagare 3: Och vilka effekter har detta beteende på själva organisationen?

Klient: Vilsenhet... att folk blir förvirrade.

Deltagare 4: Ledarskap handlar om beslut men hur går det till när man som ledare delegerar?

Klient: Jag jobbar med människor som jag hoppas kan ta beslut.

Deltagare 5: Hur skulle du vilja att din situation var istället?

Klient: Nej, men jag är faktiskt glad över hur det ser ut, för att (*ler*) jag tycker om att ha många bollar i luften, men jag skulle vilja lära mig att prioritera. Jag har jobbat med listor men på något sätt funkar det inte.

Deltagare 6: Har du många deadlines?

Coach: Nej, egentligen inte. Det hade jag förut men inte nu. Inte så himla mycket grejer.

Deltagare 7: Hur går det för oss? (*skrattar och tittar på kursledaren. Deltagaren verkar vara bekant med de uttryck som används inom coachning*). Är det ett stort eller litet problem för dig?

Klient: Nää bara delvis. Ett fempoängsproblem. Jag vill lära mig att ha en inre disciplin.

Deltagare 8: Jag skulle vilja ha mer praktiska detaljer.

Klient: Hur ska jag förhålla mig till medarbetare? Det handlar om otillräckligheter, att man skulle vilja prata mycket mer med sina medarbetare.

Deltagare 9: Och kanske använda sig av aktivt lyssnande?

Coach: (*Summerar och betonar nyckelord som disciplin. Men också att klienten motsäger sig genom att först säga att hen lider p.g.a. att hen har många bollar i luften men sedan säger att hen tycker om det*). Så vad är problemet?

Deltagare 5: Min känsla är att klienten vill förändra för andras skull, för att behaga andra och inte sig själv. Eller? Och jag tycker att klienten reflekterade mycket under denna övning.

Klient: Det känns som en gåva att andra lyssnar på dig och stannar upp och försöker hjälpa en.

Coach: Skulle det kunna vara så här med andra medarbetare också? För att vi ofta försöker komma med lösningar utan att lyssna. Men också att det kommer upp mycket när man ställer öppna frågor och inte slutna.

I denna första övning visas kärnan i den coachande samtalstekniken, d.v.s. att ”ta ut” så mycket information som möjligt ur klienten/medarbetaren, genom att ställa så öppna frågor som möjligt, alltså frågor som stimulerar klienten att hitta egna svar. I en situation där det finns flera medcoacher som ställer enskilda frågor kan man märka att frågorna går lite åt olika håll och inte i samma riktning. Övningen illustrerar att en klient kan ha det svårt att begripa själv vad ett problem egentligen består av och hur hen själv ställer sig inför det. Till exempel kan klienten motsäga sig själv och plötsligt bli medveten om att problemet kanske inte är så stort som hen trodde. Det är då coachens roll att genom frågor stimulera den kritiska förmågan hos klienten (Gerlofson och Lindberg, 2017).

Övningen visar dessutom att uttrycket ”att göra saker tillsammans” inom coachningen ofta tolkas som att coach och klient bör vara tillsammans i processen som leder till en bättre förståelse av problemet, men att klienter ensamma bör konkretisera lösningen samt utföra den och hantera konsekvenserna. Detta, påpekar forskningen, är egentligen en begränsad tolkning, särskilt inom organisationer. Att göra saker tillsammans kräver att coachen/chefen också är beredd att avlägsna de hinder som klienten/medarbetaren kan möta på arbetsplatsen när hen ska lösa ett problem inom organisationen (Peterson, 2002).

Att vara en ledare som hjälper medarbetare att utveckla

Dagen fortsätter och kursledaren visar en annan video som handlar om företagskultur. Hen förklarar att målet i coachande förhållningssätt är att ”öka effektiviteten hos medarbetare”. På en tavla skriver kursledaren: VAD, HUR och VEM. Genom pilar visar hen att alla tre påverkar ROLLEN. En ledare kan vara en fixare eller en expert eller en utvecklare, säger hen. Detta är ju vad kursen kommer att fokusera på: ett ledarskap som syftar till att hjälpa medarbetare att utvecklas. Kursledaren frågar också om vilken typ av ledare deltagarna tycker att de är och det intressanta svaret blir ”en Borlängebo”. Svaret tyder på en identifiering med den värdegrund som Borlänge kommun har jobbat med sedan 2011 och som kommunen har till uppdrag att tydliggöra för alla anställda och politiker i kommunen (Borlänge kommun, 2012; se även s. 5 i denna rapport).

Kursens fokus, så som kursledaren uttrycker det, är att implementera ett ledarskap som hjälper medarbetare att utvecklas. Det matchar perfekt Borlänge kommuns uttalade ledarfilosofi där förväntan är att alla chefer och ledare ska bl.a. vara coachande och ”ska se till att deras medarbetare ska växa och utvecklas” (Borlänge kommun, 2012).

Kursledaren ger en omfattande definition av det coachande förhållningssättet:

Det är ett förhållningssätt med fokus på lärande, utveckling och ansvar. Det är ett förhållningssätt för att hjälpa medarbetaren att själv upptäcka och finna motivation i egna svar och lösningar. Det är en metod som utgår från individen, för att problemet inte är intressant i sig. Så undvik att ge råd och fokusera istället på att ställa frågor. Det är ett resultatorienterat synsätt där man sätter ramarna runt mötet i termer av förväntningar. Det är ett kreativt och okonventionellt sätt som skapar medmänsklighet och blir roligt.

Deltagarna verkar alla tycka att den mest avgörande faktorn för att metoden ska kunna fungera är vem klienten, alltså medarbetaren, är. En deltagare kommenterar att hen har använt sig av en liknande metod sedan länge men att den inte fungerar om klienten inte visar någon vilja att samarbeta och dela med sig. Andra deltagare anser att allt beror på medarbetarnas kompetens, om denne har rätt kompetens blir det lättare att hjälpa honom att inse problemet och vägen ut.

Kursledaren kompletterar genom att säga att metoden även handlar om att ”tydliggöra ansvar, då man ibland behöver få medvetenhet om ens eget ansvar”. Därefter undrar hen om deltagarna har rollbeskrivningar för sina arbeten. Alla svarar ”nej”. Kursledaren fortsätter: ”på vilket sätt möter medarbetare arbetsgivares förväntningar?”. Deltagarna svarar att det inte finns befattningsbeskrivningar numera. Vissa anser att det är bra med argumentet att sådana beskrivningar skulle begränsa medarbetarnas möjligheter. Andra upplever däremot att avsaknaden av befattningsbeskrivningar kan skapa förvirring, att det blir för brett och att man behöver jobba mer. Kursledaren anser att, om tydliga beskrivningar saknas, kan man som chef använda medarbetare till vad de är mest kompetenta.

Kursledaren avrundar diskussionen genom att säga att i ett coachande samtal ska man som chef trycka på vad som är ”frisk” och fungerande hos klienten, den sida som klienten kan använda, utveckla och förstärka. Hen säger att hen tror att alla kan, att alla har förutsättningar att utvecklas och om man lägger tillräckligt med tid kan man lyckas växa i sin roll. Kursledaren säger att även chefen, under ett coachande samtal, kan skapa bra förutsättningar för att hjälpa klienten att inse sin potential. Hen uppmuntrar sedan deltagarna att ta upp situationer som kan skapa goda förutsättningar för samtalet, och antecknar på en whiteboard: ”Visa att man är intresserad, ta sig tid, vara välkomnande, stänga av det som stör, ha lokaler med syre, d.v.s. skapa en bra miljö, återkomma i frågan, använda rätt kroppsspråk, anteckna”.

Som de flesta deltagare observerar, krävs vissa förutsättningar för att kunna hjälpa medarbetare genom coaching. Först och främst krävs det att medarbetaren på något sätt är bekant med eller informerad om metoden samt att medarbetaren är motiverad att bli coachad. Vidare krävs det att medarbetaren har en tydlig uppfattning om sin roll inom organisationen. Dessa är viktiga förutsättningar för att en medarbetare ska kunna dra nytta av coachingen och hitta egna svar för att lösa specifika problem och dilemman (Peterson, 2011).

Att skapa bra förutsättningar för lyssnandet

Kursledaren inleder en ny övning där alla måste sitta i par mittemot varandra och försöka skapa optimala förutsättningar för aktivt och optimalt lyssnande. Varje par sitter nu mittemot varandra, med fötternas så nära den andres fötter att de nästan rör varandra. ”Är det bekvämt med det avstånd? Man vill skapa ett fritt flöde utan bord mittemellan. Lägg era händer i knät och öppna dem uppåt” säger kursledaren. Deltagarna skrattar och vissa verkar tycka att det är löjligt eller pinsamt. Kursledaren fortsätter: ”Det är viktigt med ögonkontakt”. Hen uppmuntrar varje par att titta bortom och försöka se all erfarenhet och kompetens som finns bakom en människa, samt visa nyfikenhet.

”Känn i den känslan. Hittar ni känslan? Det är en varm plats med medmännisklighet. Det är så där vi skapar kontakt. Det bästa kommer när man är tyst. Tystnaden är värdefull” säger kursledaren. En deltagare anser att inte tystnaden utan bekräftandet är det viktigaste men kursledaren svarar att man behöver bli bekväm med tystnaden och träna närvaron. Kursledaren fortsätter: ”Ni kan nu dra tillbaka händerna” (hen visar att man kan knyta händerna och lägga dem på benen). Ni borde undvika och ha papper och penna med er på knät

när ni pratar med era medarbetare. Sitt gärna vid 90 grader så att medarbetaren kan slippa er blick och kan titta på något annat. Man behöver plats för att formulera sig”.

Vissa deltagare pratar om hur de egna arbetsplatserna är möblerade och att det är mer bekvämt med bord mellan de två parterna. Andra säger att det kan vara bekvämare att sitta på den långa sidan av ett bord än på den korta. Kursledaren säger att ett annat sätt att skapa bra förutsättningar att lyssna är att summera det man har uppfattat. Vissa gånger kan man låta medarbetaren sammanfatta. Deltagarna har olika uppfattningar om det sistnämnda. Vissa menar att det kan vara en negativ signal som förmedlas till klienten om man ber en person att sammanfatta vad hen själv har berättat. Att det signalerar att coachen inte har lyssnat och varit uppmärksam. Att det kan upplevas som oförskämt. En deltagare känner att det inte är klienten som ska sammanfatta utan coachen, för att skapa förtroende och förmedla att hen har förstått och att hen är insatt i problemet.

Deltagarnas oro angående hur klienten/medarbetaren kommer att bemöta ett coachande förhållningssätt är ett ämne som ofta tas upp inom coachningslitteraturen. En redan etablerad tillitsfull relation mellan chef och medarbetare är en gynnsam förutsättning för coaching då ingen förvirring eller missuppfattning uppstår när vissa coachningsmetoder används av chefen. Samtidigt kan användningen av coaching fördjupa tilliten mellan chef och medarbetare (Gyllensten och Palmer, 2007; Noer, 2000; Peterson, 2011).

Efter lunchen inleder kursledaren en demonstration om coaching och frågar om det finns någon som vill ställa upp frivilligt. Det tar lång tid innan någon ställer upp. Men sedan börjar övningen. När övningen är slut frågar kursledaren om deltagarnas intryck. Vissa säger att det kändes som ett respektfullt samtal. Andra menar att man kunde se hur coachen försökte ta ut det omedvetna hos klienten. En deltagare verkar ganska irriterad och säger att hen upplever att tempot var riktigt frustrerande och att coachen var alldeles för långsam. Poängen med den långsamma takten, förklarar kursledaren, är att anpassa sig till situationen i och med att vi är individer och genom tystnaden tvingar man någon till reflektion. Deltagaren känner istället att man kan anpassa sig medvetet till olika tempi men att det är en annan sak än att ha många tysta pauser i samtalet. Kursledaren avslutar övningen genom att säga att man som coach inte vet vad resultatet av ett samtal kommer att bli och att man bara kan låta processen fortgå.

GROW-modellen - Att hitta en väg från mål till handling

Kursledaren presenterar nu kanske det mest berömda verktyget inom coaching, dvs modellen GROW, som utvecklades av John Whitmore i 1980-talet.

G. (står för *goal*) Det handlar om att bestämma inriktning, mål och syfte med samtalet. Att bestämma förutsättningarna för samtal och dess innehåll.

R. (står för *reality*) Det handlar om att beskriva nuläget och konsekvenserna av nuvarande situation. Att beskriva orsaken till ett eventuellt dilemma.

O. (står för *opportunity*) Det handlar om att se dilemmat ur andra infallsvinklar. Att hitta alternativa synsätt och tankesätt.

W. (står för *will*) Det handlar om att skapa rörelse framåt. Att skapa energi och vara förutseende.

Kursledaren ber deltagarna att samlas i grupper av tre och därefter skapa frågor utifrån GROW-modellen. Deltagarna skriver sina frågor på stora papper som de hänger sedan på whiteboarden.

Så här lyder deltagarnas frågor – enligt GROW modellen:

G

- Hur känns det inför detta samtal?
- Vad vill du att vi ska prata om?
- Vad vill du ta upp med mig idag?
- Vad ska vi ha uppnått (vid samtalets slut)?
- Vad vill du ha ut av samtalet?
- Kommer vi dit på 20 minuter?
- Hur kommer du att veta att du har nått ditt mål?

R

- Du säger att du vill prata med mig om det här, berätta mer.
- Vad är (den egentliga) orsaken?
- Hur ser din bild ut?
- Berätta hur du ser på det.
- Beskriv fakta och känslor.
- Vilka åtgärder har du vidtagit hitintills?

O

- Vilka är dina styrkor och färdigheter?
- Varför tror du att din chef gav dig detta uppdrag?
- Var skulle du vilja vara?
- Hur önskar du att det vore?
- Vilka andra sätt kan man se detta på?
- Vad kan du bidra med? På vilket sätt?
- Hur tror du att andra ser på det?
- Varför tror du att reaktionen från (annat håll) är som den är?
- Vilka effekter kan du se på kort och lång sikt (om du inte gör någonting)?

W

- Hur skulle ett optimalt läge se ut?
- Hur skulle en bra lösning se ut?
- Hur går vi vidare med detta dilemma?
- Vad blir nästa steg eller delmål?
- Vilket stöd har du?
- Vilket är ditt första steg mot en lösning?
- Vad behöver du hjälp med?
- När förväntar du dig att vara klar?

Kursledaren går genom dessa frågor och förklarar att “varför-frågor” vanligtvis inte ger mycket nytta och därför allmänt bör undvikas. Hen säger att det bästa är att skapa öppna frågor, dvs frågor som börjar med hur eller vad. Efter detta uppmuntrar hen alla att öva i par och ställa frågor som hen visar på skärmen. Eftersom deltagarna är 11 får jag vara med och blir coach i en övning.

Som deltagare finner jag övningen är intressant men upplever en viss frustration då jag anser att det är svårt att använda standardiserade frågor som man inte har skapat själv. Jag upplever själv att det är svårt att följa mallen som står på skärmen och jag tappar tråden. Jag blir distraherad och kan inte koncentrera mig på det problem som ändå är det som jag finner det mest intressanta i denna situation. Inom coachningslitteraturen pratar man ofta om

”*customization*” av coachningsverktyg, alltså anpassningen av vissa metoder till klienten och den kultur som råder inom en organisation, för att coaching ska kunna ge resultat. Forskare menar att även strukturerade verktyg som GROW-modellen måste uppfattas som anpassningsbara till den aktuella personen och situationen som står i fokus (Peterson, 2002; 2011). Detta är ett intressant ämne som deltagarna ofta återkommer till under intervjuerna och där standardisering och anpassning upplevs som en fördel av vissa men som en nackdel av andra, beroende på medarbetare och situationen (se även s. 28).

Resten av dagen fortsätter med övningar i triader, där en coach och en klient försöker lösa tillsammans ett dilemma och en observatör följer upp konversationen. Övningarna pågår fram till efter middagen.

Att observera, lyssna och ställa frågor

Dag 2 inleds med en gemensam reflektion över gårdagens träning i triader. Hur gick det som observatör, coach och klient? Deltagarna diskuterar i par och triader och redovisar sedan i storgrupp. De aspekter av ett coachande samtal som deltagarna tar upp verkar vara otroligt många och avspeglar en sorts kamp hos varje deltagare med tidigare vanor, inlärd kunskaper men också med verkliga situationer som de möter varje dag i sin egen verksamhet med sina medarbetare.

Att observera. Flera deltagare som spelade rollen som observatörer tycker att det gick väldigt långsamt i de samtal som de observerade och att det var svårt att inte bli otålig. De känner också att det var svårt att se hur coachen avstod från att hjälpa klienten med egna synpunkter. Kursledaren påpekar att coachen har ansvar för processen men att klienten har ansvaret för innehållet. Som coach behöver man inte hjälpa till och föreslå alternativa svar.

En deltagare anser dock att det var positivt att man fick lugna ned sig och sjunka i puls och rytm, att det hjälpte henne att koncentrera sig. En annan deltagare säger att det var fascinerande att se hur paret som övade snabbt ändrade till ett lugnare tempo endast genom att sätta sig och titta på varandra. En annan deltagare kommenterar att sammanfattningarna som coachen gjorde mellan varven är viktiga för att kunna få ordning i vad som hänt.

Att lyssna och ställa frågor. En deltagare säger att hen totalt glömde bort alla råd om hur man sitter och om hur man, genom kroppsspråk, förmedlar sin öppenhet. Flera säger att de kände att de ville servera svaren och att det inte var lätt att hålla tyst och inte säga något. Andra menar att det kändes trögt i början att gå in i något utan att man först hade fått beskrivningen av problemet. De säger också att det kan vara svårt som medarbetare att förstå vad målet med samtalet kommer att vara innan man har berättat vad problemet handlar om. Kursledaren säger att om coachen inte vet vad hen ska göra (för att medarbetaren byter fokus under samtalet) då måste coachen involvera medarbetaren genom att till exempel fråga: ”vilket (mål) vill du börja med?”. Man måste vara tydlig och styra processen. Man lägger tillbaka ansvaret för innehållet men styr verkligen med processen. Man måste vara supertydlig med ansvaret.

En deltagare säger att när man vill komma närmare kärnan blir det vissa gånger svårt att göra det och samtidigt följa upp frågorna. Att man blir instängd i frågorna. Deltagaren får inte ett precist svar och diskussionen fortsätter med andra deltagare som undrar vad som händer när man äntligen har nått kärnan i problemet. Kursledaren säger att när man närmar sig kärnan kan man fråga: ”vad behöver du mer för att känna dig komplett?” eller att en ännu bättre avslutning kan vara: ”vad behöver du för stöd?”. Detta, säger hen, kan vara mer givande än att be en medarbetare om en uppföljning. Kursledaren säger också att då ett möte är slut borde

man alltid fråga: ”vad tar du med dig från detta möte?”. Som alternativ kan man också fråga: ”vad har det varit bra för dig idag?”. Vad som är det viktigaste är att fokus alltid ska vara på medarbetarna och inte på en själv som ledare. Detta betyder att man ska undvika att ställa frågor som till exempel ”Tycker du att jag har hjälpt dig idag?”.

Kursledaren ställer nu en fråga till alla deltagare: ”vad lärde vi mer när det gäller att ställa frågor?”. En deltagare svarar: ”att ställa vad- och hur-frågor, alltså öppna frågor. Och att undvika varför-frågor”. ”Och varför?” frågar kursledaren. ”För att man kan känna sig ifrågasatt” svarar någon. ”Men jag ställer ofta varför-frågor avsiktligt. För att få någon att stå upp för sina styrkor. Jag ställer också varför-frågor när jag vill att någon tar ställning för något” säger kursledaren. En annan deltagare frågar: ”Men om man ställer frågan på ett annat sätt, till exempel - hur kommer det sig att? - låter det annorlunda?” En annan deltagare svarar: ”ja, det låter annorlunda. Det är som om man visar nyfikenhet. Det känns egentligen som en hur-fråga”.

Kursledaren säger därefter att personfrågor är viktigare än sakfrågor. Ibland känner man som om vissa människor är ett med problemet. Men ofta är man större än så och då handlar det om att försöka lyfta upp denne och strunta i problemet. Man bör ha fokus på hur medarbetaren ser på problemet. Lösningar hittar man i de personliga beteendena. Hur man en tänker kring problemet är det som är intressant. En deltagare säger att man absolut inte vill hamna i en situation där man måste lösa beteendeproblem. Kursledaren menar att man måste göra så att medarbetarna själva kommer på att de har beteendeproblem. Som chef behöver man bara försöka öppna upp.

En deltagare pratar om förtroende och tillit. Att man som ledare måste visa att det finns förtroende för att kunna skapa en medvetenhet hos sina anställda och det finns förhållanden som baseras på ömsesidigt förtroende och tillit och i dessa kan en sådan metod fungera väl. Detta är ett tema som, som redan sagt, betonas mycket i coachningslitteraturen (Gyllensten och Palmer, 2007; Noer, 2000; Peterson, 2011) och som deltagarna senare kommer att diskutera under de enskilda intervjuerna.

Att hålla sig inom tidsramarna och skapa ställtid för sig själv

Kursledaren går nu in i ett tema som kommer att ta mycket plats i alla deltagande observationer och intervjuer, nämligen tiden. Hen säger att de samtal som deltagarna övade på kvällen innan kräver att man har 20 till 60 minuter på sig men att man ibland kan använda det coachande förhållningssättet så att man bara använder sig av några få frågor. Detta ser hen som något som man kan göra särskilt när man som chef blir indragen i ett samtal i en korridor och vill komma iväg för man inte har mer tid. I sådana fall är det alltid bättre att ställa följande fråga till medarbetaren: ”hur kan jag hjälpa dig?” eller ”vad handlar det om?”. Vad som gäller då är att sätta ramar och vara närvarande under en kort tid. Kursledaren tycker att frågan ”What can I do for you?” kan golva en, för ofta vill man som medarbetare inte få ett svar utan bara få en kontakt och visa att man finns.

En deltagare frågar: ”men hur hanterar man dem som säger att de vill ha två minuter men sedan behöver mer?”. Kursledaren svarar att man som chef måste sätta gränserna för chefer är ofta dåliga på det, de offerar sin tid och detta är inte bra.

En annan tidsaspekt som är viktig att ta hänsyn till i ett coachmöte är ställtid för chefen innan en medarbetare kommer in i rummet. Att skapa utrymme för sig själv och gå genom GROW-

modellen gör att man blir annorlunda inställd, säger kursledaren. Annars kan det hända att man på gott och ont använder sig av "autopiloten" när man träffar sina medarbetare.

När ska man använda sig av coachande förhållningssätt?

Deltagarna tar upp igen vad som verkar vara ett problem för dem. Vad är det som avgör vilken roll man ska spela som ledare i ett möte? Problemet är att man snabbt måste tolka och avgöra vilket förhållningssätt man ska ha när en medarbetare kommer in i rummet. Kursledaren svarar att man ska avgöra själv, att det beror på situationen. "Är detta ett tillfälle för coachning eller ett tillfälle för mentorskap eller handledning?" En deltagare försöker tydliggöra för att hjälpa sig själv och de andra att avgöra. "Man måste skilja mellan att ge information om praktiska saker och att bemöta andra situationer. Vissa gånger behöver en medarbetare få tillstånd från ledaren för att kunna utföra vissa praktiska saker. Andra gånger handlar det mest om beteendesituationer och då är det kanske bättre att använda sig av coachning".

Flera deltagare säger att de skulle vilja veta exakt när de ska byta roll (t.ex. från bestämmande till coachande). Deltagarna uttrycker en viss oro att den nya metoden (coachande förhållningssätt) ska föra dem utanför deras kompetensområde och hamna i en situation som de inte vet vart den leder. Därför skulle de vilja ha mer verktyg för att kunna hantera en roll som de uppfattar som ny. Detta, betonar vissa forskare, är vanligt förekommande inom program i coachande ledarskap, där att "prova på" nya tillvägagångssätt upplevs som utmanande mot normen om hur en ledare ska vara: erfaren och trygg (Peterson, 2002).

Deltagarna vill gärna att kursledaren ritar en spalt med NÄR man kan använda sig av coachande förhållningssätt. Kursledaren förklarar att om det handlar om regelverk, rutiner, enkla och konkreta frågor då är det mentorskap och handledning. Däremot om det handlar om en lärande situation då är det coachning. Men det kan vara en lärande situation där den person som frågar inte vill ha coachning men bara svar. Att det blir en överträdelsesituation. "Och vad händer om personen inte är mottaglig?" Då kan man fråga: "vad är det som gör att du inte vill prata om det?" avslutar kursledaren.

Kursledaren frågar gruppen: "vad är det som är bra ledarskap för er?" En deltagare svarar att det är att skapa förutsättningar för verksamhetens uppdrag. Andra säger att det är kommunikation, tydlighet, att ge bekräftelse och uppskattning, fördela arbetet, skapa trygghet, inflytande, delaktighet och gemenskap. Till listan lägger kursledaren strategisk inblick och tidsutnyttjande. Kursledaren ritar på tavlan och förklarar att man kan rita en skala inom varje hjul-bit för att förstå vad man är bäst eller sämre i. På så sätt skapar man en prioritering. Hen säger att man även kan fråga sig: "vad är trygghet för dig?" eller "vad är tydlighet för dig?".

Kursledaren säger att det också kan vara så att man har ett visst problem: t.ex. "den perfekta presentationen". Och var är det som kan skapa trygghet? Man kan rita en karta men de saker som man vill vara säker på och kan sedan utforma en *action plan*. En deltagare bekräftar att hen har använt sig av planeringshjul i skolan med flera medarbetare och att det faktiskt var ett bra verktyg.

Dagen fortsätter med flera träningssektioner där man övar i triader med en coach, en klient och en observatör. Mellan övningarna vill Kursledaren tydliggöra ett par saker. Hen frågar deltagarna hur ett avklarad coachmöte ser ut. Svaret är att man måste förberedas först och komma överens om vad som ska åstadkommas. Ett annat problem kan vara att klienten pratar

för mycket om hur det ser ut ”därute” och för lite om sig själv. Som coach måste man komma ihåg att man är mest intresserad av att hjälpa individen än situationen.

Fas 1b - Om enskilda deltagares upplevelser

Innan kursen startade svarade de enskilda deltagarna på en kvalitativ enkät som kursledaren hade skickat dem med fokus på deltagarnas förväntningar inför kursen i coachande förhållningssätt. I det här avsnittet kommer jag kort att redogöra för de svar som deltagarna gav samt att analysera den första intervjuomgången.

Sammanfattningsvis tyckte deltagarna att vad de särskilt ville lära sig efter genomgången kurs var att: *hjälpa medarbetarna att ta ansvar och utvecklas i sin roll, bli bättre lyssnare, ställa smarta frågor, förstå hur coachande förhållningssättet påverkar organisationen och kunna använda konkreta verktyg*. Det sistnämnda blev ett tema som togs upp flera gånger under kursens gång och intervjuerna. Däremot fick *förståelsen av hur coachande förhållningssätt påverkar organisationen* inte någon plats under kursen men det blev en viktig fråga som togs upp under intervjuerna (se s. 39-40).

Vidare tyckte deltagarna att de ville ha konkreta tecken på en lyckad genomgång av kursen i form av: *att se mer delaktiga, engagerade och självgående medarbetare och att kunna hantera besvärliga situationer*. Till frågan om det var viktigt att en förändring skedde efter kursens och vad som kunde vara anledningen till det, svarade deltagarna att förmodligen *behövde man mer tid för att kunna uppnå och märka en sådan förändring*. När det gäller vad deltagarna tyckte att de behövde ”avlära” sig ansåg de flesta att de borde *sluta fokusera bara på mål och resultat utan att tänka på vägen dit, att ge sig själv och andra tid och att undvika att ta på sig för mycket som är onödigt*. Vidare ville deltagarna *satsa på utveckling och förbättra kommunikationen*. Sammanfattningsvis förväntade deltagarna sig att *kursen skulle ge dem tid att tänka, förse dem med praktiska verktyg samt ge ny och hållbar kunskap*.

De uttryckta förväntningarna visar en intressant vilja från chefernas sida att bli av med ett tankesätt som under de senaste åren har inspirerat och styrt den offentliga sektorn världen runt (New Public Management) och som betonar vikten av mål och resultat samt effektivitet genom en ökad kontroll som ofta uttrycker sig i form av en förhöjd administrativ börda (Carney och Ramia, 2002; Bringselius, 2014). Däremot verkar alla önska stöd och hjälp i form av konkreta verktyg, som kan tolkas som en rädsla att hamna i precis den motsatta situationen, att fastna i processen utan att egentligen veta vart den leder.

De första intervjuerna med de elva deltagarna i kursen i coachande förhållningssätt utfördes cirka två och en halv vecka efter att internatet i Tällberg hade ägt rum. Alla deltagare tyckte att internat-formaten var ett väldigt effektivt sätt att få en bra början på kursen. Genom att vara tillsammans i två dagar tyckte deltagarna att de kunde komma snabbare i kontakt med andra deltagare i gruppen och med kursledaren. Mest av allt kände de att de lättare kunde hitta koncentration och fokus och på så sätt vara närvarande utan onödiga distraktioner. Jag inledde första omgången av telefonintervjuerna med att fråga deltagarna om deras första spontana reaktioner när metoden presenterades i Tällberg och de första försöken att öva och tillämpa metoden i deras respektive verksamheter. De flesta deltagarna var redan allmänt bekanta med metodens innehåll, medan få visste vad de skulle förvänta sig innan de började kursen. Deltagarnas reaktioner koncentrerade sig runt tre huvudteman: *känslan att det var en något onaturlig samtalsmetod, uppfattningen att det var en metod som kunde passa bara i vissa situationer men inte i alla samt att inläringen och tillämpningen av en sådan metod krävde tid*.

”En något onaturlig samtalsmetod” - Om öppna händer, konstgjorda pauser, standardiserade frågor och inga råd.

De flesta deltagarna tyckte att de första demonstrationerna och övningarna i Tällberg kändes lite onaturliga. Först och främst tyckte många att det blev lite generande att under övningarna ta upp egna problem och dilemman framför de andra deltagarna och känslan var lite som att blotta sig själv. Det hjälpte dock att tänka att det bara var en övning, inte en riktig situation samt det underlättade att veta att man övade med individer som satt i samma position: chefer inom samma kommun.

Förutom det onaturliga sättet att sitta, med öppna händer mitt emot medarbetaren, tyckte deltagarna att även själva tempot i samtalet, med långa pauser, var onaturligt långsamt då man i vardagen inte var van att pausa avsiktligt när man pratar med en medarbetare. Däremot tyckte de flesta att det var bra att lära sig att ge andra plats i en konversation:

Det är svårt med pauser för man, som individ, har olika sätt att förhålla sig till folk och samtala. Men jag tycker att det är positivt att behöva ta en paus och vänta. För att jag, som person, skulle annars prata hela tiden. Jag måste lära mig att pausa... för det kan kännas lite onaturligt just nu.

En annan anledning som gjorde att metoden kändes onaturlig var frågebatteriet enligt GROW-modellen, som deltagarna fick läsa för första gången medan de övade. De intervjuade deltagarna tyckte att det var svårt att koncentrera sig på frågesekvensen utan att tappa tråden i konversationen. Vissa tyckte även att frågorna lät väldigt opersonliga och att detta kunde förmedla en brist på engagemang och empati gentemot medarbetaren.

Även dispositionen av frågorna i GROW-modellen tyckte deltagarna var onaturlig. De kände att det var kontraintuitivt att börja först med mål och syfte för en konversation då man egentligen inte vet hur en konversation kommer att utvecklas. Detta lät konstigt särskilt med tanke på att ett coachande samtal ju ska hjälpa klienten att förtydliga för sig själv vad problemet handlar om och därmed ytterst vad målet är med samtalet. Vissa deltagare tyckte att det var svårt för en icke-professionell coach att utföra sådana samtal, eftersom det krävde erfarenhet. En sak var att vara allmänt coachande men att utföra ett helt samtal var det svårt:

Det är svårt att vara så styrd i samtalet. Det blir okej om man gör det som övning och är helt koncentrerad på det men annars är det väldigt svårt, man tappar fokus. En person som jobbar som coach och har en erfarenhet, som vår kursledare, har jag en stor respekt för. Men däremot chefer och ledare, de ska inte nödvändigtvis vara en sådan person, det är inte deras jobb och profession. De är lärare eller rektorer och det är som det är. Man kan använda sig av ett förhållningssätt som är en inställning men inte om en sådan struktur som kräver en annorlunda bakgrund.

Precis som deltagaren ovan uttryckte även andra deltagare att de hade en förväntan och önskan att lära sig ett förhållningssätt men inte en samtalsmetod. De tyckte att fokuseringen på samtalsmetoden gjorde att de tappade fokus och inte kunde förstå vad problemet egentligen handlade om. De tyckte vidare att det var onaturligt att som chef se en medarbetare komma till dem och be om hjälp men att inte kunna hjälpa till med råd och lösningar, något som de betraktade som en inlärd vana för en chef:

Som chef är man ofta van vid att hjälpa medarbetarna att få svar på sina funderingar och hitta lösningar. Många medarbetare kontaktar ju ledaren för att få konstruktiv feedback, för att få hjälp med att se saker de inte kan se själva.

En annan onaturlig aspekt av ett coachande samtal, enligt deltagarna, var tanken att chefen skulle fråga medarbetaren om denne ville bli coachad. Detta kunde vara generande särskilt för

yngre och biträdande enhetschefer som kände att de inte hade tillräckligt med erfarenhet eller legitimitet för att kunna utföra en sådan metod:

Jag skulle inte våga säga att ”nu börjar jag coacha dig” för att jag är så pass ny som ledare, jag har jobbat ett halvt år så de som känner mig vet att jag inte har den legitimiteten att börja bli någon coach.

Även andra mer erfarna chefer tyckte att frågan kunde vara lite generade men av en annan anledning, nämligen den att många medarbetare inte är bekanta med begreppet coachning och kan känna visst obehag om de blir tillfrågade:

Men det är också för att det skulle bli konstigt att meddela till en person att nu börjar jag coacha dig, eller vill du bli coachad? För mina chefer kan fråga mig om jag vill bli coachad och det kan kännas konstigt och man säger nej för att man inte vet vad det handlar om.

De intervjuade chefer i Borlänge tyckte att ett sätt att kunna skapa en mer naturlig tillämpning av metoden kunde vara att informera medarbetare om denna möjlighet (att bli coachad) men också att förmedla de viktigaste aspekterna av en viss ledarskapsfilosofi för att kunna förveckla målet att implementera en medarbetardriven utveckling i kommunen.

”När ska jag använda det?” - Om ledarskapets mångsidighet, mötesstruktur samt riktiga dilemman

En av de mest diskuterade frågorna i den första intervjuomgången blev i vilka situationer man kan vara en ledare som ger svar och lösningar och i vilka andra man får vara en utvecklare eller rentav något av en terapeut. I allmänhet tyckte deltagarna att det finns situationer där man kan använda en sådan metod men att det kan vara svårt att veta i förväg vilka dessa situationer är:

Ja, men min spontana reaktion var väl att det känns som någonting som låter intressant och som jag skulle vilja fördjupa mig i och lära mig mer. Men en reaktion är väl också att tänka på när jag kan använda det, i vilka situationer och när får jag inte göra det. Jag gick genom en utbildning här i Borlänges kommun om utvecklande ledarskap och en del av det är teorin om situationsanpassat ledarskap.

Deltagarna tyckte att ett coachande förhållningssätt alltid behöver kompletteras med andra förhållningssätt. Att man som chef inte alltid kan vara coachande utan också behöver vara bestämmande eller rådgivande:

Ett coachande förhållningssätt behöver kompletteras med andra typer av metoder. För man behöver också vara en bestämmande chef, beroende på situationen men också på medarbetare. Det coachande förhållningssättet är inte det enda sättet”.

Detta var i och för sig i linje med vad som hade förmedlats under kursen, angående skillnaden mellan olika roller som en chef spelar, till exempel mentor och handledare. Samtidigt hade deltagarna fått olika råd för att avgöra när det kunde vara lämpligt att använda sig av coachande samtal. Men det var fortfarande svårt, i den här första fasen, att vara helt säker om rätt eller fel tillfälle. En aspekt som många tyckte var ett hinder för användning av ett så utformat samtal var mötesstrukturen som fanns i de flesta verksamheterna. Deltagarna tog upp de många möten som bestod av flera medarbetare och de väldigt få tillfällen som var avsedda för en-till-en möte:

Jag sitter ofta i möten där man träffar grupper och då blir det andra typer av samtal. Så klart man kan ha coachande förhållningssättet med sig - att man ställer öppna frågor och att man liksom lyssnar och försöker förstå vad är det som de vill, vad är som de egentligen vill säga. Men att man följer, liksom i ett längre samtal och på djupet, att man följer hela metoden, det tycker jag inte att jag... nej det blir det inte i mitt jobb, så tycker jag.

Vidare togs även problemet upp om olika verksamhetsstrukturer där chefer och medarbetare inte ens har möjligheten att träffas fysiskt. Personliga assistenter eller terapeuter sitter till exempel inte på samma anläggning som sina chefer och pratar ofta med varandra bara via telefon:

Mina medarbetare jobbar som terapeuter och jag träffar inte dem så ofta. De sitter någon annanstans. De gånger de söker upp mig är på telefon och då förväntar de sig ett svar. Det är en metod som jag har svårt att använda mig av i min vardag och kursen försöker inte förmedla så mycket hur man gör det hanterbart i deltagarnas vardag.

Detta problem togs också upp av högre chefer i kontrollgruppen som påpekade hur skolchefer och rektorer sitter på olika ställen och har svårt att skapa fysiska tillfällen för att använda sig av coachande samtal.

Däremot tyckte deltagarna att ett bra tillfälle som kunde skapa förutsättningar för att kunna tillämpa metoden var utvecklingssamtal, för det var ett institutionaliserat möte som omfattade samma filosofi som det coachande förhållningssättet, dvs att skapa utrymme för utveckling. Lönesamtal var däremot inte så lämpliga då man som medarbetare, helt naturligt, försöker prata mest om ens positiva egenskaper och framgångar mer än om problem.

”Intressant men hur får jag tid?” - Om kampen för att hitta tid att träna med med-deltagare och öva med anställda

Det mest betonade temat i intervjuerna, i alla intervjuomgångar, var tiden. I första omgången påpekade alla deltagare att de tyckte att det krävdes mycket tid för att först och främst gå en kurs i coachande förhållningssätt, delta på alla kurstillfällen, träna med sina kurskamrater och internalisera den förmedlade kunskapen. Tid krävdes vidare för att kunna öva med sina medarbetare och sedan använda metoden vardagligt.

Tid behövdes för att kunna utföra ett helt coachande samtal (20-60 minuters lång) och detta, kunde kännas som en evighet särskilt för enhetschefer som måste fatta många beslut. Dessa beslut kan kännas särskilt brådskande i verksamheter som är i konstant förändring och som kräver praktiska lösningar:

Det är klart att det kan vara möjligt att använda sig av det (coachande förhållningssätt) men jag känner att vi har så lite tid. Som enhetschef har man inte så mycket tid för sådana samtal. Det handlar mycket mer om att praktiskt lösa saker direkt så att säga. Man har liksom mer beslutfattande diskussioner liksom... tycker jag.

Och tid krävs för att kunna anpassa sin *mindset* och växla från en kurs till en annan och från en ledarskapsmodell till en annan, särskilt när en ny modell inte verkar passa perfekt med den struktur som skildrar en särskild verksamhet

Men jag tänker att vi får gå genom massa kurser som ledare i kommun. Det känns som om varje gång måste man anpassa sig till nya kunskaper men att de inte alltid lämpar sig till den verklighet vi jobbar i. Vissa nya kunskaper kan till exempel krocka med vissa direktiv och med en struktur som är rigid och som inte lämpar sig till det nya. Det mest påtagliga är att vissa metoder kräver tid och kräver också vissa typ av problem och situationer.

I linje med vad uttryckt ovan även andra deltagare tyckte att det kunde vara svårt att hitta rätt problem, eller dilemma, som kunde lösas genom ett coachande samtal. Detta var redan tydligt under träningstillfällena i Tällberg. Ofta, i yrkeslivet, är problem av en annan natur, inte så personliga egentligen men mest praktiska, och som kräver en helhetssyn som den enskilda medarbetaren kan sakna.

Sist men inte minst tyckte deltagarna att tid krävdes för att kunna anpassa en så pass standardiserad modell till sin egen personlighet, till medarbetare och den kultur som råder inom en verksamhet:

Hur ska jag använda det här? För någonstans också, för mig i alla fall, är det så att man får anpassa modellen till sig själv. Man får plocka ut de stycken som man kan använda och det kan ta mycket tid.

Temat om behovet av en anpassning av de förmedlade kunskaperna till deltagarnas egen vardag togs upp även under de efterföljande intervjuomgångarna och kommer att analyseras ytterligare i de nästkommande avsnitten.

Fas 2a - Kursens förmedlade budskap och verktyg

Både det tredje och fjärde kurstillfället ägde rum på Matjes Emil gård, belägen ett par kilometer utanför Borlänge. Fyra respektive sju veckor hade då gått från internatet i Tällberg.

Dag 3 inleds med en runda där deltagarna får berätta hur det har gått med träningen sedan sista träffen. Det är blandade upplevelser som deltagarna beskriver när det gäller tillämpningen av det coachande förhållningssättet i vardagen. Dessa upplevelser stämmer överens med dem som deltagarna beskrev för mig under den första rundan av enskilda intervjuer. De flesta deltagarna anser att det är svårt att hitta tid och rätt tillfälle att träna med andra kursdeltagare och tillämpa metoden i medarbetarsamtal. Tidsbristen har att göra med enhetschefernas tigha scheman medan svårigheten att hitta rätt tillfälle har att göra med mötenas struktur samt typ av dilemman som inte lämpar sig för behandling genom ett coachande förhållningssätt. Samtidigt finns det en tro på att träningen kan hjälpa en att hitta lösningar för hur metoden kan anpassas till den egna yrkesverkligheten. Alla deltagare menar dessutom att dagarna i Tällberg har givit dem en filosofi och en känsla som bygger på ”reflektion och öppenhet i möten med andra”.

Vissa deltagare förklarar att de inte kunde hitta egna dilemman att ta upp under träningen och då tog de upp andras dilemman (t.ex. medarbetares problem). Kursledaren förklarar att man ofta kan gå från sakfrågan till personen då coachningen handlar mycket mer om personen än om frågan. Denna förklaring lämnar många av oss i rummet fundersamma då kopplingen inte låter tydlig alls. Just betoning på individen – som görs inom coachande förhållningssätt - borde göra det svårt att lösa andras problem, då mycket beror på hur individen ser problemet och upplever det som sådant.

Att isolera olika samtalsmoment genom tystnaden

En av dagens centrala övningar heter ”lyssna-övning”. Det handlar om ett coachningssamtal i *slow motion* med många pauser och reflekterande moment. Som vanligt börjar kursledaren direkt med en demonstration för att omedelbart kunna förmedla känslan av hur ett förhållningssätt blir till. En coach och en klient väljs ut bland deltagarna medan kursledaren förklarar: ”det börjar med en klient som pratar medan coachen lyssnar, pauser och låter

klienten prata mer. Sedan bearbetar coachen informationen och agerar”. I exemplet nedan visas hur en utvald deltagare, som spelar coachen, försöker använda sig av många pauser och reflekterande moment för att ge en annan deltagare, som spelar klienten, tid att bearbeta sina tankar och till slut hjälpa denne genom en form av agerande. Problemet handlar om en medarbetare som inte vågar stå för det hen gör utan använder sig av chefens namn för att hävda att hen har ett mandat (som hen egentligen inte har).

Coachen: Vad vill du ta upp idag?

Klienten: Jag vill hitta mina tankar om hur jag ska hantera en medarbetare. Jag har använt mig av ett coachande förhållningssätt med henne och sedan dess har hen gått tillbaka till sitt gamla jag.

Coachen: Vad vill du när vi är klara med denna övning?

Klienten: Jag vill hitta vägen för att hjälpa denna person.

Coachen: Ska du berätta mer om vad situationen handlar om egentligen?

Klienten: Det är en person som är väldigt kompetent men hon gör saker i mitt namn. Hon säger ofta att jag gav henne uppdrag medan jag inte gjorde det. Folk undrar varför jag gav henne tillåtelse och varför det inte är jag som kommunicerar det personligen. Hon verkar behöva få erkännande, synlighet och uppmärksamhet.

Coachen (pausar och säger ingenting, är tyst väldigt länge och vissa deltagare börjar titta på varandra).

Klienten: Hur går jag vidare?

Coachen: Du känner frustration, jag förstår. Vad skulle du vilja göra?

Klienten: Jag måste samtala mer och kanske uttrycka mig annorlunda. Jag vill hitta ett bra sätt så att hon inte upprepar det efter att vi har samtalat. Jag undrar vad som gör att hon inte känner sig bekräftad av mig och fortsätter med ett sådant beteende. Jag brukar även bekräfta henne via brev. Men sedan... vad händer? Jag undrar hur jag ska gå vidare.

Coachen: (pausar och ler på ett vänligt och empatiskt sätt). Behöver du stöd av någon annan?

Klienten: Ja. Det kan vara så att jag behöver det. Jag ser denna persons beteende och det känns kanske så. Jag tycker att det är svårt, för jag vill väl. Så jag vet inte riktigt...

Coachen: (nickar, pausar och ler vänligt. Säger ingenting under en väldigt lång tid och ser lite generad ut). Efter ett tag säger coachen: vad väcker detta beteende i dig? Hur känner du dig?

Klienten: Det väcker en fråga som jag har kämpat mycket med, nämligen osäkerheten hos unga tjejer. Att det finns hierarkier och att det finns sådana system i västvärlden att män är ovanpå kvinnor. Och jag vill skapa ett system som är annorlunda i min skola. Jag undrar om medarbetaren i fråga är så fast vid ett sådant system att hon har en så låg självkänsla att hon behöver använda mitt namn, alltså ledarens namn, för att kunna briljera och känna att hon finns.

Coachen: Hur tänker du gå vidare då?

Klienten: Denna kvinna är inte den första eller enda läraren som visar en sådan attityd. Och det är så att vi har en grupp som syftar till att stärka kvinnorna i skolan. Det är mest unga tjejer vi riktar oss till och om hon kunde vara med för att stärka sin självkänsla då skulle hon själv gå in i reflektion. Detta är min plan.

Coachen: (pausar, nickar och pausar igen. Sedan frågar coachen läraren om hon ”kan knyta ihop säcken nu”. Hon får klartecken av kursledaren och då frågar hon klienten om hon kan sammanfatta lite vad de har diskuterat fram tills nu. Sedan frågar hon klienten igen hur hon kan tänka sig och gå vidare med ärendet.

Klienten: (sammanfattar och avslutar)

Kursledaren frågar deltagarna vad de tycker om övningen. Vissa deltagare säger att det kan vara bra att pausa och skapa tillfällen för reflektion särskilt när det handlar om psykologiska

frågor och problem. Att man hjälper klienten att få ut tankar, funderingar och lösningar men inte löser problemet själv, då man inte har den kunskap och kapacitet för att göra det. Deltagarna utgår alltså från att en ledare inte är en professionell psykolog som kan lösa svåra individuella problem. Om samtalet mellan en chef och en medarbetare hamnar på en väldigt personlig nivå då är det bara bra att chefen funkar som ett bollplank och inte mer. En mer aktiv form av agerande skulle hamna utanför chefens expertis.

Kursledaren förklarar till slut att denna metod för att lyssna kommer från neurovetenskapen och handlar om att göra en sak i taget och hålla isär olika moment. Klienten ska inte märka skillnaden mellan att lyssna och bearbeta. Klienten ska bara känna att hen befinner sig framför en lugn person.

Att definiera målet i början av ett samtal

De flesta deltagare anser fortfarande att det är svårt att låta klienten definiera mål och syfte i början av samtalet. Detta, säger de, är något som man kanske förstår först mot slutet av ett samtal medan man i början bara vet att det finns ett problem. Folk är ofta stressade och har svårt att förklara vad målet är. I vanliga fall behöver man först fundera och sedan definiera målet. Kursledaren menar att en övning kan inspirera deltagarna och förtydliga hur de kan hjälpa medarbetarna att formulera syfte och mål.

Problemet väljs ut av en deltagare, inte kursledaren, och handlar om prioriteringar i situationer när allt verkar viktigt och man har bråttom. Det är ett problem som redan tagits upp i Tällberg. Deltagaren som spelar klienten är dock inte samma person som första gången och jag tänker att samma fråga kan vara intressant för att pröva en av kursledarens och metodens grundprinciper: att fokus ska vara på personen och inte problemet.

När övningen börjar upplevs takten i samtalet som väldigt långsam och att man inte lyckas gå djupt in i problemet. Från kursledarens sida – som spelar coachen - handlar mycket om ordval. Hen frågar till exempel om problemet handlar om *prioritering* eller *strukturering* – samt om det handlar om *en känsla* eller *en tanke*. Men dessa frågor verkar inte hjälpa klienten på ett konkret sätt. Coachen använder sig också av ordet *vi* i uttryck som ”vad kan vi göra?”. Till slut definierar klienten själv vad problemet egentligen består av och vad hen kan göra för att lösa det, d.v.s. ”att inte vara så duktig”. Jämfört med övningen i Tällberg (där flera coacher var inblandade och frågorna gick åt alla olika håll) känns det idag som om samtalet mer har struktur men att frågorna ställs genom användningen av ett språk som kanske försvårar det hela.

Efter övningen inleds en spontan diskussion om valet av ordet ”vi” från coachens sida. En deltagare säger att ”vi” kan hjälpa klienten att inte känna sig ensam med problemet. En annan deltagare anser dock att det är lite som att lura klienten då ansvaret ligger till slut på denne.

Dagen fortsätter med övningar i triader som består av en coach, en klient och en observatör. Syftet med övningen är att jobba med målbeskrivning under ett coachande samtal. Kursledaren skriver ett ”frågebatteri” på tavlan som de övande triaderna kan använda sig av

Målbeskrivning

Frågor

Nuläge

Vad vill du prata om idag?

Varför är detta viktigt för dig just nu?

Önskat läge

Vad vill du ha med dig hem?
Hur vill du att det ska kännas?
Hur vet du att vi har lyckats?
Vad blir möjligt för dig då?

Vägen dit

Vad behöver vi undersöka?
Hur vet vi att vi är på rätt väg?
Hur kan jag hjälpa dig på bästa sätt?

Deltagarna tar därefter en lunchpaus och dagen fortsätter genom att öva i triader.

Dag 4 inleds som vanligt med att deltagarna får beskriva hur det har gått för dem med träning och inläring av kunskaper. Det har gått sju veckor från första kurstillfället i Tällberg och man märker att deltagarna börjar hitta egna tillvägagångssätt och strategier för att kunna tillämpa kunskaperna. En deltagare förklarar att en strategi har varit att välja ut ett par möten och samtal som hen ville öva på och under dessa tillämpade hen ett coachande förhållningssätt. En annan deltagare betonar att med tiden blir det lättare att memorera frågorna enligt GROW-modellen och att det blir spännande att se vilka effekter man får. Övriga deltagare säger att det fortfarande är svårt att hitta tid för att öva både med kollegorna och med medarbetare. Bland dessa upplever vissa att tidsbristen är ett konkret problem medan andra förklarar att problemet har en psykologisk natur där en utgår från att det kommer att ta tid att utföra ett coachande samtal och då ger en upp utan att ens försöka.

Kursledaren säger att ett sätt att bekämpa tidsbristen kan vara att öva per telefon. På så sätt tränar en hörseln och stänger ute andra sinnen. Detta kan gynna koncentrationen. En deltagare säger att hen har provat göra det men tycker att det blir mycket svårare att bara lyssna. Hen blev distraherad och började göra andra saker parallellt, t.ex. kolla mejlet, läsa nyheterna eller fixa saker på skrivbordet. Det blev även frustrerande då man inte fick se de andra personer och blev omöjligt att vara fullt närvarande. Ett annat alternativ, tycker kursledaren, kan vara att sänka ambitionen, att det kan vara bra att använda sig av några GROW-frågor. Man kan markera vissa favoritfrågor och använda dem ofta så att man memorerar dem.

Att intervensera utan att behöva ställa frågor

Dagens höjdpunkt blir information och tillämpning av ett tillägg i det coachande samtalet: direkt kommunikation. Kursledaren förklarar att det handlar om att intervensera utan att behöva ställa frågor. Hen säger att anledningen till varför hen inte har presenterat detta tidigare är för att han ville tvinga deltagarna att lyssna och öva tålmod. Men så klart, säger hen, måste man ha tillfällen när man som coach säger vad man tycker men på ett sådant sätt att ägarskapet inte hamnar på coachen. När jag tittar runt i rummet ser jag hur deltagarna tittar på varandra med en förvånad men lättad min.

Kursledaren säger att observationer kan delas in i enkla och dubbla. Under ett samtal kan man som coach vara mottagare av enkel information och kan då svara på dessa med bara ett ja eller nej, utan att behöva kräva något mer från klienten. Det kan dock hända att en coach får dubbel information, d.v.s. att man får olika och kanske motsägelsefulla budskap under samtalens gång. I så fall räcker det inte med ett ja eller nej utan man behöver återge några tankar och känslor, t.ex. ”det känns som om du vill styra upp i den här organisationen”.

Med andra ord ska den coachande ledaren vid en viss tidpunkt kunna ge tillbaka och, genom att använda egen intuition, hjälpa medarbetaren att bli medveten om något som hen redan har bestämt sig för utan att veta om det, säger kursledaren. Kursdeltagarna ser lite förvirrade ut. Känslan är att detta kommer som en överraskning, något oväntat i förhållande till den tidigare informationen om att coachen inte ska använda sig av egna åsikter för att styra konversationen.

Kursledaren förklarar att ett sätt att som chef kunna förmedla egen intuition är att använda bilder. En bild, säger kursledaren, är samlad känsla. Hen förklarar att hen hade en klient en gång på banken och märkte att den personen pratade mycket med sa lite. Hen tog upp detta med personen: att hen använde otroligt många ord för att säga en sak som kunde sägas med få ord. Hen fick då en bild i sitt huvud: en utspädd kopp espresso. Och under samtalet förklarade hen det för klienten och visade honom sedan genom att mima bilden med handen som om hen hällde vatten. Kursledaren frågar deltagarna vad de tycker om det och reaktionerna är splittrade. Vissa kursdeltagare anser att det kan vara lite generande och förolämpande att använda sig av vissa gester då medarbetaren kan uppfatta fel och känna det som om chefen driver med en, om man inte känner varandra väl. Andra deltagare menar att man kan använda sig av bilder även med folk man inte känner så väl, men att dessa ska vara respektfulla.

Deltagarna får nu tid att öva i triader enligt de redan kända rollerna coach, klient och observatör. Kursledaren förklarar att dagens övning innefattar ett coachande samtal där coachen bara har sju möjligheter att ”intervenera”. Dessa sju gånger kan delas upp så att man ställer tre frågor, använder sig av tre så kallade ”direkta observationer” och sedan utnyttjar en ”joker” som kan vara en extra fråga eller en extra observation. Att begränsa sig till sju frågor gör att man inte blir alltför inträngande. Samtidigt använder man sig av direkta observationer som möjliggör att bekräfta och lyfta upp vad som är gott i individen, vilka är annorlunda än att ge råd, säger kursledaren. Under övningen ska observatören ha stenkoll på upplägget och så fort hen märker att coachen ger för mycket information får observatören avbryta.

Jag får tillåtelse att följa en träningsövning mellan en coach, en klient och en observatör. Även kursledaren är med och följer den. Övningen handlar om ett dilemma som innefattar en grupp nyanställda som flyttade till kommunen från en annan organisation och som är missnöjda då de tycker att det var mycket bättre i den organisation de jobbade förut. Detta har skapat en schism inom den större gruppen medarbetare som sänker stämningen som riskerar att sprida sig till resten av gruppen.

Coach: Hej. Vad kan jag göra för dig?

Klient: Jag vill prata om några personer som har börjat jobba i kommunen och som flyttade från landstinget. Redan från första dagen har dessa personer sagt att det var bättre på landstinget och de har fortsatt så. Det känns liksom som de är bittra över att de nu jobbar på kommunen. Och jag, som ledare, känner mig retad att det kommer ut kontinuerligt, för det sänker stämningen för de andra.

Coach: När vi är klara med coachningen idag vad vill du få ut?

Klient: Jag vill ha konkreta tips och råd om hur jag ska hantera det hela.

Coach: Vilken tidsram har du? Hur snabbt ska det gå?

Klient: Jag vill lösa det så fort som möjligt, före årsskiftet.

Coach: Oj, det känns lite snabbt. Hur länge har dessa personer jobbat utanför landstinget?

Klient: De lämnade landstinget för fyra år sedan.

Coach: Hur ser gruppen ut?

Klient: Vissa har jobbat länge, är nära pensionen och är lite omotiverade. Andra är lite yngre och tycker att det är tråkigt att höra allt prat om landstinget.

Coach: Vad har du gjort under tiden?

Klient: Inte så mycket men jag är frustrerad och funderar på ett sätt att lösa situationen.

Coach: Hur visade du dina känslor i gruppen?

Klient: Jag har inte visat dem alls. Men jag tror att jag förknippar vad som händer nu med vad som hände för länge sedan med en person som också kom från landstinget och gjorde mig väldigt frustrerad.

Coach: Hur hanterade du situationen då?

Klient: Det var en lång historia och det var många som blev involverade. Sammantaget misskötte den personen sitt jobb och hennes prat om landstinget blev för mycket för mig.

Coach: Vad är det värsta i den här situationen?

Klient: Att det skapar en dålig stämning i gruppen.

Coach: Har du tänkt på hur du skulle vilja göra?

Klient: Jag kan kanske använda mig av det coachande förhållningssättet för att göra så att de här personerna öppnar sig och slappnar av... även om vissa ska gå i pension. Jag tänker att ett coachande förhållningssätt kan skapa en sådan situation där de själva förstår vad som händer och vad som är deras problem.

Coach: Man skulle kunna tänka sig det. Så din plan, som jag har förstått det, leder till ett coachande förhållningssätt. Har du andra alternativ? Jag förstår att du skulle vilja ha resultat redan nästa termin men det kan ta mer tid. Finns det någon i landstingsgruppen som kan vara lättare att omvända? Någon som sedan kan påverka de andra?

Klient: Ja det finns. Men personen kan tycka att det är svårt och hamnar kanske känslomässigt mellan mig och de andra i gruppen.

Coach: (tar en lång paus). Jo, men du vill nu tips och råd från mig och jag känner att jag har lite svårt just nu så jag stannar här.

Kursledare till coachen: Om du tappar tråden och kör vilse då kan du fråga ”hur går det för oss (coach och klient), vi har lite tid kvar så vad vill du att vi använder den till, i vårt samtal?”

Klient: Jag vill fundera lite på vad coachen sade, fundera lite på de olika vägar som finns. Klienten får papper och penna från kursledaren som uppmuntrar henne att fundera och reflektera skriftligt och anteckna lite. Klienten skriver ganska mycket medan de andra funderar. Det blir en tyst stund.

Coach: Hur känns det nu?

Klient: Jag tycker att det känns bra. Jag ska ha en plan. Jag har faktiskt just bytt jobb och sprungit här och där bland en massa möten. Så jag behöver stanna och fundera lite. Jag sysslar också med en massa rekrytering. Så jag vill stanna, rensa och agera.

Kursledare: Det verkar som om du kan göra mycket trots din irritation. Men också det känns också som om det finns mer än dessa personer som irriterar dig. Så vad tar du med dig från samtalet?

Klient: Jag kände mycket stöd. Jag tycker att coachen var mycket bra.

Kursledare till coachen: Hur känner du dig?

Coach: Den här modellen passar mig mycket bättre än den vi använde i Tällberg. Det är mer aktivt. Ändå körde jag fast...

Observatör: (som har observerat övningen i tystnad) till coachen: Du flätade in observationerna på ett bra sätt. Ibland fanns det inbäddade råd, ”Hur snabbt ska det gå?” ”Oj, det känns lite snabbt”. Man kunde istället ha frågat: ”Uppfattar du det som realistiskt?”. Men coachen tycker att hon sade ”Oj, det känns lite snabbt” för att göra en observation (enligt schemat). Observatören tycker att man kan göra en konstpaus när observationen är över och det börjar något annat.

Kursledare till coachen: Du hade korta och tydliga frågor med korta och direkta observationer. Du lyssnade färdigt varje gång så vad klagar du om? Om du kör fast kan du alltid fråga: ”Hur går det för oss?”

Coach: Jag är lite trött, jag har inte övat de senaste veckorna och känner mig inte närvarande.

Observatör: Men jag skulle aldrig ställa frågan: ”Hur går det för oss?” Det känns inte bra. Jag skulle fråga något annat.

Kursledaren: Man kan kanske fråga ”Vad behöver jag veta mer för att hjälpa dig?”

Klient: Ofta har personen svaret och vill ha bekräftelse bara.

Coach: Men om jag sitter på andra sidan och är inte överens?

Observatör: Man kan ställa en kreativ fråga om hur en annan person skulle kunna beskriva situationen. Till exempel fråga om de är med på tåget.

Klient: Eller bara fråga ”vad vill du prata om?”

Övningen ovan representerar ett exempel av tillämpning av s.k. direkt kommunikation där utmaningen för coachen består av att balansera mellan ett försiktigt och ett mer spontant tillvägagångssätt. Under övningen tappar coachen tråden p.g.a. oron över att inte respektera upplägget. Vid ett tillfälle blir coachen för spontan och pressar lite klienten genom att prata om tidsaspekter samt bäddar in lite för många råd.

Avsikten med ”direkt kommunikation” är att förstärka förtroendet mellan coachen och klienten samt att hjälpa klienten att se situationen utifrån andra perspektiv. Språket blir ett viktigt verktyg i direkt kommunikationen och coachen måste vara försiktig så att observationerna som hen gör blir förklarande men aldrig personliga, kraftfulla men alltid respektfulla. En svår balans för oerfarna coachar (Gerlofson och Lindberg, 2017).

Det blir en summeringsstund innan halvdagen är slut där kursledaren uppmuntrar deltagarna att samla tankarna och berätta hur det har gått med träningen. En deltagare säger att det var skönt att äntligen, som klient, få bekräftelse. En annan säger att det var svårt att, som coach, ställa så få frågor och att hen hade önskat kunna ställa flera frågor. En tredje deltagare säger att man behöver vara mer eftertänksam för att skapa utforskande och möjligheter att ställa frågor.

Kursledaren ställer därefter den sedvanliga frågan: Så vad tar ni med er hem idag? En deltagare svarar: Mer lyssnande men också lite mer känslobaserad interaktion. En annan deltagare anser att man kan se att alla i kursen har blivit bättre på att ställa frågor och lyssna. Flera deltagare menar att tillägget om direkt kommunikation har medfört en ny positiv vändning som gjorde att de fick lyssna ännu mera för att kunna få ihop reflektioner och observationer. Vidare fick de reflektera mera, vara mer genuina och mest av allt fick de bekräfta. Att kunna bekräfta tyckte alla är ett viktigt sätt att förmedla till medarbetare att man som chef bryr sig och är engagerad i vad de säger och upplever.

Fas 2b - Om enskilda deltagares upplevelser

Andra intervjuomgången utfördes cirka två veckor efter det fjärde kurstillfället och därmed cirka två månader efter att kursen börjat. Syftet med frågorna var att fånga utvecklingen av deltagarnas inre resa och se hur deras första intryck hade utvecklats, vilka utmaningar som återstod och vilka möjligheter som hade börjat öppna sig. Deltagarnas beskrivna upplevelser samlades runt tre huvudteman: *behovet av att anpassa de inlärdas kunskaperna till sin egen situation, medvetenheten om att metoden kräver ett samarbete mellan två parter samt insikten att ett coachande förhållningssätt kan gå åt båda håll i dynamiska verksamheter.*

”Man tar in vad man gillar och vad som känns rätt” - Om anpassningen av standardiserade mallar till sig själv, till situationen och medarbetare

Vid andra intervjuomgången fortsatte deltagarna att berätta om kampen för att hitta tid och träna i triader samt utföra coachande samtal med sina medarbetare. De berättade att det hade börjat bli lättare att använda sig av ett allmänt coachande förhållningssätt i olika sammanhang men att det fortfarande var svårt att hitta den tid som krävs för att utföra ett fullständigt coachande samtal och använda sig av de standardiserade frågorna som presenterades under kursen. Därför hade de flesta deltagarna börjat anpassa metoden till sina egna behov och avstått från de delar som krävde för mycket tid eller som de inte kände sig bekväma med. Bland dessa deltagare valde de flesta att inte inleda samtalet genom att fråga medarbetaren om syftet och målet och använda sig helt enkelt av öppna frågor:

Jag kan egentligen inte säga att jag har haft ett sådant samtal där jag först väldigt tidigt har pratat om syftet och sedan... du vet den där modellen... där jag inte kommer ihåg alla fyra stegen. Det har jag inte haft, inte medvetet i alla fall. Det jag däremot har använt är öppna frågor rent generellt och att jag försöker tänka när någon frågar mig: ”Hur tycker du att vi ska göra det?”... Då brukar jag ställa motfrågan: ”Vad tycker du? Vad har du för förslag?”.

Vidare tyckte de intervjuade cheferna i allmänhet att det kunde vara en fördel att ha tillhands förutbestämda frågor i möten med medarbetare men att dessa frågor alltid krävde en anpassning till dem själva och den typ av samtal som de tänkte utföra (t.ex. utvecklings- eller lönesamtal) eller just den medarbetare som de skulle träffa. En liten förberedning före samtalet, med anpassningen av GROW-modellen till sin egen stil, kunde faktiskt bli ett bra redskap:

Jag har på en gång gjort om frågorna på pappret till mina egna frågor som jag tycker passar mig bättre. Och jag tycker att det har funkade ganska bra. Ibland måste man kanske titta på och påminna sig vad det var för fråga.

Även viss anpassning till situationen kändes som ett behov för vissa intervjupersoner:

En sak som underlättar för mig är att vissa gånger kan det vara svårt att komma på de där bra frågorna. Och då tänker jag. Kan jag memorera... kan jag komma ihåg några av dessa frågor då har jag något att ta av... om jag kan uttrycka mig så, i ett samtal. Sedan tror jag att eftersom de är så neutrala då kan man anpassa dem lite grand till situationen.

Alla deltagare pratade vidare om det nya tillägget, s.k. direkt kommunikation, som de hade lärt sig under det sista kurstillfället. De tyckte att det införde mer spontaneitet och engagemang i samtalet. Att ge bekräftelse tyckte de var en viktig komponent i ett medarbetarsamtal, särskilt för de anställda som arbetar i direkt kontakt med brukare och som behöver hantera svåra situationer och ta svåra beslut. Att ge bekräftelse upplevdes också mer naturligt än att pausa och vara tyst. Bekräftelse var något som redan ingick i de intervjuade chefernas ledarfilosofi:

Jag tycker att direkt kommunikation är ett naturligt och bra inslag. Något måste man ge tillbaka, så känner jag. Det är som en ping pong match, man ställer frågor och den andra svarar och så bekräftar man. Jag känner att det blir mer genuint att man kan bekräfta tillbaka. Man kan typ säga ”jag tycker att du tänker rätt”... ibland kan det vara när någon kommer in och frågar. Då kan man bekräfta på något sätt att personen följer rätt spår.

Jag tycker att det var skönt med den typ av information vi fick (om direkt kommunikation) för att nu det känns som om det blir lite mer naturliga samtal. För man blir nästan onaturlig som person om man bara ställer frågor utan att kunna bekräfta liksom... och visa någon medkänsla. Sedan är

det också så att de pauser som hen (kursledaren) gör vet jag inte om jag klarar. För mig känns det onaturligt. För i ett samtal måste man vara sig själv, den person man är.

Däremot, och i enlighet med viss forskning (Langhammer och Sardiello, 2013), tyckte de flesta att användningen av intuition på något sätt kunde vara farlig och leda cheferna tillbaka till gamla mönster, till subjektiva bedömningar baserade på förutfattade meningar och förgivettagna antaganden eller en egen agenda. I detta fall kändes det som mycket bekvämare att pausa och vänta på klientens egna utvecklingar än att som chef hänvisa till sin magkänsla:

Det kan vara svårt att introducera något som kan dra en tillbaka till ett visst sätt att vara ledare. Jag lärde mig så mycket mer i den första fasen. Jag tycker också att en bra ledare ska kunna reflektera och luta sig tillbaka och lyssna, men inte använda sin intuition eller magkänsla. Annars hamnar man i den gamla synen av chefen som ska intervensera, vara auktoritär och styra utifrån känslor. Det är som att gå 50 år tillbaka.

För att inte hamna i en situation där risken för godtycklighet kan vara stor tyckte de flesta att man borde basera sina ”interventioner” på objektiva iakttagelser exklusivt baserade på situationen som målades upp under samtalet:

Jag tycker att det alltid finns en risk när man har ett samtal att man drar slutsatser och skapar sin egen bild innan man lyssnar klart riktigt. Man måste försöka att vara så neutral som möjligt innan man gör sitt ställningstagande och inte dra slutsatserna för fort helt enkelt.

När det gäller att använda sin intuition handlar det om att vara fyrkantig, rak och objektiv, att inte skena iväg med andra bitar. Men om man använder sig av sin intuition för att fråga ”vad handlar det om” då är det som att säga ”jag finns här om du vill prata, jag finns här. Det handlar om att stanna upp och ta ett mentalt steg tillbaka och bara fokusera på situationen. Fast det kan vara svårt, jag vet.

Samtidigt tyckte vissa kursdeltagare att användningen av intuitionen kunde vara mindre farlig om man kände en medarbetare väl för då kunde man använda sig av tidigare erfarenheter som båda parter delade och kände igen. I och med att coachande förhållningssättet handlar om ett partnerskap, kan användningen av direkta observationer anpassas till de individer som är med i partnerskapet, tyckte de flesta.

”It takes two to tango” - Om att skjuta över ansvaret, avsaknaden av rollbeskrivningar och problemet med att motivera de anställda.

Kanske det mest intressanta temat som deltagarna uppmärksammade under andra intervjuomgången var just medvetenheten om att ett coachande förhållningssätt bara kan fungera väl om samtalsparterna samarbetar. Särskilt viktigt i en organisation som förespråkar ett coachande ledarskap och en medarbetardriven verksamhet var, enligt de intervjuade cheferna, att medarbetarna är insatta i en sådan ledarfilosofi. Det är alltså viktigt att medarbetarna är medvetna om de förväntningar som finns från ledarnas sida annars kan dessa upplevas som en ovälkommen last. Kursdeltagarna reflekterade över faktumet att ett coachande förhållningssätt handlar mycket om att överlämna ansvaret och ta vara på medarbetarnas kunskap och erfarenhet. Problemet kan dock vara att vissa medarbetare inte är beredda att göra det:

Här (i det coachande förhållningssättet) bollar man liksom över ansvaret tillbaks och jag tycker att det är bra. Och i vissa frågor ska man svara ja eller nej som chef men i andra krävs det att man lämnar över ansvaret till den andra också. Men detta har litegrann med medarbetarskap att göra också. Hur mån man är om att ta ansvar. För man tror att alla vill ha ansvar och inflytande men det är inte så. Och då gäller det att hitta sättet och förmedla det, att förbereda medarbetarna på ett tydligt sätt.

Att kommunicera tydligt att ansvarstagande främjar medarbetarnas egen utveckling går, tyckte kursdeltagarna, hand i hand med behovet att förklara vad detta ansvar består av. I många verksamheter tycks det inte finnas detaljerade rollbeskrivningar eller introduktioner. När dessa saknas blir det svårt att överhuvudtaget lämna över ansvaret då gränserna för vem som ska ha hand om vad blir luddiga. Samtidigt kan det vara svårt för vissa medarbetare att hitta en inre motivation för att utvecklas och bli bättre. Istället tänker dessa i andra termer så att yttre incentiv, som löneökningar, blir motivationskraften bakom ökat ansvarstagande (Ryan och Deci, 2000). Som en deltagare förklarade:

Att det är så att man kanske inte vill (ta på sig mer ansvar), man kanske inte har rätt kunskap eller man kanske tycker att det inte är min roll, även om det kanske är det. Jag håller just nu med lönerevision och har fått jättemånga frågor: "Oj, men jag gör mer saker så jag måste ha mer i lön". Och jag kan tycka att det inte handlar om att göra mer, det handlar om att du gör mer kvalificerat jobb och att du utvecklas i din roll.

Kursdeltagarna berättade vidare att i vissa verksamheter har man svårt som chef att behålla sin personalstyrka. Ett tydligt exempel är skolan där det finns en konstant risk att ens lärare kommer att flytta någon annanstans där de får bättre betalt. Arbetsmarknaden inom skolan drivs av ett utbud som är större en efterfrågan:

Jag kan ta upp ett exempel. Jag har en personalstyrka som har en lugn situation med få elever som andra på jobbet beskriver som "för enkel", jämfört med situationen för dem som sliter. Och jag vet inte vad som jag ska göra för just nu kan lärarna sälja sina tjänster någon annanstans så om jag pressar dem för mycket och kräver att de ska ta på sig mer ansvar då försvinner de. Nu är det stort behov av lärare och vissa skolor eller även andra kommuner kan erbjuda bättre löner.

Kontrollgruppen för den här studien, bestående av högre chefer, uttryckte att de utmaningar som till exempel rektorerna upplevde med sina lärare var större än de utmaningar som de själva upplevde med sina rektorer. Även om arbetsmarknaden är densamma och även om skolan som verksamhet är i konstant förändring så uttryckte ledarna i kontrollgruppen att det finns en högre medvetenhet och kunskap om Borlänge kommuns ledarfilosofi hos rektorer än hos lärare. Då flera rektorer har gått genom de olika chefskurserna som erbjuds inom kommunen och är insatta i kommunens styrningsmodell kan de dra nytta av ett mer jämlikt förhållande där förväntningarna från båda parter är tydliga.

"Att hitta förutsättningar i dynamiska verksamheter" - Om snabba lösningar, förväntningar på operativt chefskap och hög personalomsättning

De flesta kursdeltagare tyckte att en svårighet när det gäller att utföra coachande samtal med sina medarbetare var relaterad till problemet att deras verksamheter är i konstant förändring. År 2015 fick Sverige ta emot ett exceptionellt antal flyktingar. Precis som många andra kommuner har även Borlänge som en följd fått hantera många organisatoriska utmaningar i sina verksamheter. Kursdeltagarna berättade att förväntningar kommit från många olika håll på enhetscheferna, att de ska vara mer operativa snarare än coachande i sitt ledarskap. Snabba och konkreta lösningar tar över chefernas vardagar och det finns inte tid för att utveckla andra ledarskapsmodeller, menar kursdeltagarna.

Det operativa, det dagliga tar överhanden. Detta gör att det blir svårt att utveckla en annan typ av ledarskap. Jag har tänkt ganska mycket på att vi som chefer ofta har både ett ledarskapsansvar – naturligtvis - samtidigt som vi har ett verksamhetsansvar. Det vill säga att vi ska vara operativa och driva frågor själva, driva utvecklingen. Tiden räcker inte till allt och det blir svårt att vara coachande som ledare.

Jag kan säga att jag befinner mig i en speciell situation då jag jobbar i en verksamhet som hela tiden håller på att förändra. Förra året behövde vi expandera verksamheten och nu kanske vi måste börja varsla, så det har varit många akuta saker att hantera. Så jag har svårt att ha träffar där jag kan tillämpa coachande samtal. Det har mest handlat om hur organisationen ser ut, hur vi ska göra med scheman och mycket sådant har det varit de senaste månaderna.

Tillsammans med de extraordinära externa påtryckningarna får cheferna också bemöta interna akuta situationer som t.ex. en hög personalomsättning. I vissa verksamheter, som t.ex. socialtjänsten, beror den höga personalomsättningen på krävande och stressande uppdrag i relation till utsatta gruppen inom samhället som gör att vissa anställda flyttar eller byter jobb. Nyanställda har ofta lite erfarenhet just av jobbets operativa aspekter och är därför i stort behov av tydliga riktlinjer och vägledning, som är svårt att tillgodose genom coaching. ”Som nyanställd vill man ofta få hjälp att förstå organisationen och orientera sig, man ställer ofta praktiska frågor”, säger kursdeltagarna. Därför anser de att ett coachande förhållningssätt kan komma i ett senare skede, när man känner att den nyanställde har klarat den första fasen och har en klar bild över hur saker och ting fungerar i verksamheten.

En positiv aspekt när det gäller dynamiska arbetsplatser är dock att man som anställd, oavsett position och erfarenhet, inte kristalliserar sig i gamla mönster. Snabba förändringar kräver alltid en öppenhet inför nya sätt att tänka och organisera vardagen. Detta gör också att man blir mer öppen för nya styrningsmodeller där till exempel medarbetare har mer inflytande och där ledarna kan stötta medarbetarnas initiativ. Samtidigt förutsätter snabba förändringar att alla ska vara redo att ta på sig ansvaret för att klara situationen:

I vissa verksamheter har du väldigt snabba förändringar och en budget som påverkar beslut och då måste man kunna ha medarbetare som även vet sitt uppdrag och under vilka förutsättningar de ska ta beslut. Men det handlar också om till exempel vad det betyder att vara en professionell medarbetare. Är det att göra samma sak som man har gjort i 20 år eller ska man kunna ändra om sitt arbetssätt då och då beroende på situation, och ta mer ansvar när det behövs?

Egentligen, att ta på sig mer ansvar när det behövs borde, enligt alla de intervjuade cheferna, vara en naturlig del av varje medarbetares uppdrag, oavsett position. Alla jobb utvecklas över tiden och måste följa upp de förändringar som sker både inom organisationen och samhället. Detta är något som varje arbetsgivare borde förmedla alla sina anställda redan under rekryteringsfasen.

Fas 3a - Kursens förmedlade budskap och verktyg

Kursdag 5 äger rum i en sal belägen i Borlänge stadshus och kursledaren inleder genom att fråga hur det har gått med träningen. Deltagarnas delar med sig av sina erfarenheter och diskussionen fokuseras kring ett bekant dilemma: den upplevda tidsbristen för träning och känslan att det bara är genom mycket träning en kan bli en coachande chef.

När situationer tar över och det blir svårt att följa det coachande formatet

Kursdeltagarna redogör för hur det kan vara att använda sig av ett coachande förhållningssätt när verkligheten tar över och styr samtalet på ett oförutsett sätt. En deltagare berättar att hen i viss mån har använt sig av ett coachande förhållningssätt i arbetslag, med medarbetare i grupp. Den inledande delen med målformuleringen var då fortfarande svårt att genomföra. Deltagaren menar att en, som chef, ofta har ett eget mål: att ta till något på ett möte. På samma sätt kan även andra aktörer som deltar i mötet ha en egen agenda. I en skola kan till exempel förskollärare, barnskötare och rektor ha olika sätt att se på samma situation utifrån sina olika perspektiv, och därför ha olika mål. Vidare säger deltagaren att målformuleringen

har varit svår att fastställa i rehabiliteringssamtal. Vid ett tillfälle var Försäkringskassans representant, läkare och medarbetare med och hade olika mål. Samtalet blev särskilt svårt i början då man inte hittade en gemensam utgångspunkt. Det kändes särskilt sorligt för den person som hade varit sjuk, säger deltagaren, för alla de olika aktörerna verkade ha olika agendor och det fanns inte ett gemensamt syfte.

Kursledaren föreslår att i sådana fall kan man ha ett enskilt möte med den sjukskrivne men deltagaren förklarar att detta kan bli svårt när medarbetaren tar med sig ett fackligt ombud. Den vettigaste lösningen i en sådan situation, säger kursledaren, kan vara att strunta i GROW-modellen och även coachande förhållningssättet och istället fokusera på att skapa förtroende hos medarbetaren genom att först och främst generera en känsla av trygghet (t.ex. genom att ha lunch tillsammans) och sedan att ha ett möte (Gyllensten och Palmer, 2007; Noer, 2000; Peterson, 2011).

Diskussionen fortsätter med fokus på mål och syfte. En kursdeltagare säger att hen har kunnat använda sig av ett coachande förhållningssätt med människor i arbetsledande funktion och som hade ett dilemma. Det har blivit lättare att lyssna och ställa öppna frågor men det är fortfarande svårt att fastställa mål och syfte i början av mötet, berättar deltagaren. Kursledaren svarar att man kan prova att göra det under samtalets gång genom att omformulera frågan och vad som är målet med samtalet. Till exempel kan man säga: ”*nu när du har pratat en stund undrar jag vad du vill uppnå med detta samtal*” så att man lämnar målet till lite senare i samtalet.

En annan deltagare förklarar att hen hade ett medarbetarsamtal där hen försökte använda ett coachande förhållningssätt. Problemet var att medarbetaren försökte styra samtalet för mycket och hamnade i affekt. Detta gjorde det svårt att genomföra ett coachande samtal. Deltagaren berättar att vissa frågor kunde ställas men att målformuleringen var svår att fastställa. Kursledaren säger att man skulle kunna bekräfta och säga till personen att man känner att det finns oro eller rädsla hos personen och sedan fortsätta. Att lyssna färdigt, säger kursledaren, kan också skapa trygghet och underlätta stämningen. Men deltagaren säger att hen hamnade i en situation som var svår att hantera och att hen hade svårt att reagera mot den. Kursledaren säger att man även kan tänka sig att fastställa i början hur man vill känna sig i slutet av samtalet.

Förmiddagen fortsätter med övningar i triader. Efter lunchen delar kursledaren ut nya frågor utifrån GROW-modellen. Några deltagare känner att det är lite lustigt att man ska ställa en sådan fråga som: ”hur går det för oss?” för det känns som om man, som coach, inte har någon koll själv och behöver fråga klienten. Detta kan kännas som om man tappar ansiktet som ledare och man kan undra vad ledarskapet har tagit vägen.

Träningen är nyckeln till ett coachande förhållningssätt – övning ger färdighet

Eftermiddagen fortsätter med träning i triader. Jag får lov att följa upp en triad för sista gången och jag känner att det är intressant att jämföra denna övning med de första som jag observerade i Tällberg. Ännu mer intressant är att dilemmat som tas upp av deltagaren som spelar klienten är precis samma dilemma som deltagaren tog upp förra gången på Matje Emils gård och som jag fick möjlighet att observera där. Det handlar om en schism inom en grupp medarbetare, en schism som riskerar att sänka stämningen för alla. Den här gången är dock coachen och observatören olika.

Samtalet flyter mycket smidigare idag då klienten redan en gång har berättat om dilemmat och blivit coachad. Det känns därför som om klienten har haft möjligheten att reflektera och hitta egna lösningar som nu hen föreslår. Åt andra sidan har dagens coach en bekräftande och konstruktiv inställning och använder sig på ett balanserat sätt av direkt kommunikation. Detta skapar ett annorlunda och mer dynamiskt *flow* i gruppen vilket bevisar att övning ger färdighet och hjälper deltagarna att både memorera och att känna sig mer bekväma med frågorna.

När vi samlas igen föreslår kursledaren en coachning-övning till, men denna gång i grupp då deltagarna är så få. En deltagare säger att hen kan ställa upp som klient och bli coachad av gruppen om en verksamhetsanalys som hen ska utföra och som väcker många frågor. Det handlar om att starta upp en ny verksamhet, ett bibliotek, och klienten är inte säker på vilken roll hen borde spela.

Kursledare: Vad vill du komma fram med det här mötet?

Klient: Jag vill veta vilka alternativ jag har när jag förhåller mig till bibliotekspersonal och APT. Vad ska jag göra?

Kursledare: Vill du veta hur du ska genomföra verksamhetsanalysen?

Klient: Just det, precis. Jag vill inte göra fel.

Kursledaren: Vad handlar frågan om? Informationsbehov eller kunskapsbrist? För att informationsbehov kan man inte coacha fram.

Klient: Det handlar mest om att jag vill veta vilken roll jag ska spela i verksamhetsanalysen. Ska jag vara en ledare, en lyssnare eller en samarbetspartner? Jag vet inte hur jag ska driva det hela.

Kursledaren: Men vad bra.

Deltagare 1: Det känns som om du ska utföra någon förändring, men vet du vilken?

Klient: Jo, det vet jag.

Deltagare 2: Du undrade vilken roll du ska spela men vilket resultat skulle du vilja uppnå?

Klient: Att biblioteksansvariga får en tydlighet om hur de ska utföra arbetet korrekt.

Deltagare 3: Berätta mer om hur det ser ut nu.

Klient: Några är nya, det är lite kaotiskt och det är inte många som vet tydligt vad de ska göra.

Deltagare 3: Vilken tidslängd pratar vi om? Hur länge har det varit så?

Klient: I flera år

Deltagare 4: Vad finns det för möjligheter att lösa det dilemmat?

Klient: Möjligheterna är stora men tiden har inte funnits. Och vi behöver få extern hjälp för det. Finns det några alternativ?

Deltagare 4: Vad tycker du ska bli första steg?

Klient: Jag har redan börjat ta första steget...

Kursledare: Om du skulle summera vad som står på spel, vad skulle du säga?

Klient: Jag tycker att jag vet att det kommer att gå att göra något roligt.

Kursledare: Vad tycker du att du ska göra?

Klient: Jag kan kanske vara lite mer tillbakadragen och inte så drivande som alltid men ha mer en stödjande funktion.

Kursledare: Kan någon fråga lite mer?

Deltagare 1: Hur lång tid ska en sådan process ta?

Klient: Väldigt lång tid, 2 till 3 år.

Deltagare 1: Jag hör att du tänker att det kommer att ta mycket tid för dig. Hör jag rätt?

Deltagare 2: Hur känner du dig inför att ta en mer stödjande roll?

Klient: Bra. Jag känner att jag kan få till den rollen.

Deltagare 3: Man kan känna att du har engagemang och om du skulle ha obegränsade resurser vad skulle du göra?

Klient: Jag skulle rekrytera.

Deltagare 3: Vilka nyckelfunktioner?

Klient: Personalstöttande funktioner som chefen behöver för att avlastas.

Deltagare 4: Vilka delmål har du tänkt göra avstämning mot?

Klient: Jag har inte funderat på det. Men jag skulle vilja hitta på ett bra sätt. Kanske med personalfrämjande mål...

Kursledare: Du sade tidigare att du inte visste om du skulle vara med i det arbete men sedan sade att du skulle vilja vara med i resultatet (direkt kommunikation).

Klient: Nej, det är sant. Men jag vill inte vara den som ska driva skeppet i hamn.

Kursledare: Är du nöjd? Vad fick du med?

Klient: Man bekräftar sig när man pratar. Och om man är på fel spår får man omdirigera sig.

Övningen ovan visar hur deltagarna har tagit in de inlärdade kunskaperna och ställer öppna frågor utan att ha en mall framför sig. Samtidigt försöker de använda sig av direkt kommunikation genom att intervensera med förklarande frågeställningar, som till exempel ”hör jag rätt?” utan att låta som om de uttrycker en åsikt. I sista skedet är det kursledaren som uppmärksammar och tydliggör för klienten vad den egentligen vill: att vara med i resultatmen inte i arbetsprocessen.

Olika verktyg för att skapa bättre förutsättningar på arbetsplatsen

Kursledaren presenterar nu olika övningar. Den första heter ”mitt bästa team”. Hen förklarar att man börjar titta på det tidigare jobbet som man har haft, det som har varit det bästa och roligaste. Det kan vara det jobbet som man har nu men också något jobb som man har haft tidigare. Man tittar sedan på nuläget och skapar en polaritet mellan två situationer. Man skapar en tänkt ballong med energi där man tänker på det bästa som man har haft. ”Vad var det som var så bra?” frågar kursledaren deltagarna.

Deltagare 6: tydliga mål och definierade roller, eget ansvar.

Deltagare 2: trygghet i gruppen, gott samarbete mellan subgrupper, tillåtande atmosfär.

Deltagare 4: frihet att utveckla, uppskattning och glädje, energi.

Deltagare 5: uppskattning, positiv feedback, känna sig behövd, meningsfullhet.

Deltagare 3: engagemang.

Deltagare 1: tydligt gemensamt arbetssätt.

Kursledaren uppmuntrar sedan alla att tänka på det nuvarande arbetet och skapa en gemensam framtida bild. Deltagarna säger att det är precis de delar som man har tagit upp förut som kan fungera för att skapa en bild av framtiden. Kanske går det att ta bort några begrepp genom att sammanställa dem då många begrepp går in i varandra. Kursledaren ber därefter alla att tänka på vad som är negativt istället. Deltagarna föreslår: *kort om folk, otydliga mål, för många möten, för lite tid för reflektion, avsaknad av uppskattning, stagnerad utveckling, odefinierade roller*. Jag reflekterar över att de negativa aspekterna som deltagarna tar upp precis motsvarar de hinder som deltagarna har beskrivit för mig under intervjuerna och som de upplever försvårar tillämpningen av ett coachande förhållningssätt i vardagen.

Kursledaren frågar därefter vilka åtgärder en kan tänka sig att använda för att undgå sådana problem. Deltagarna föreslår att en kan *forma mindre grupper* där folk försöker tänka hur de kan lösa vissa problem så att chefen slipper ta hela ansvaret. De anser vidare att det är mycket viktigt att *tydliggöra rollerna* på dagens arbetsplatser. Även att *tydliggöra spelreglerna* kan vara bra, inte bara med fokus på gruppen utan också på individen. En kan till exempel förklara vikten av att komma i tid, att samarbeta, att vara konkreta med bemötande, att tydliggöra ansvaret, att ha uppföljningar och använda skriftliga ord. Att använda skriftliga ord verkar vara ett tema som alla deltagare menar är viktigt. Kursledaren säger att användningen av skriftliga ord är särskilt viktigt med tanke på hur mycket människor glömmer när man bara förmedlar muntlig information. Efter 3 dagar kommer en individ bara ihåg 20 procent av vad man har hört under en presentation, berättar hen. En deltagare håller med och menar att även om rollerna och verksamhetsplanen är tydliga så kan man ha problem med att folk inte levererar. Det är kanske då en kan använda sig av dokumenterade regler samt *utföra uppföljningar* för att kunna vara säker på att alla är med.

En intressant fråga relaterad till ämnet om hur en skapar goda förutsättningar för en fungerande arbetsmiljö är antalet medarbetare som varje deltagare har ansvar för, säger kursledaren. Situationen verkar vara olika för cheferna. Deltagare 1 har 29 medarbetare som brukar delas in i två grupper när gruppmöten anordnas. Deltagare 2 har 28 medarbetare. Deltagare 3 har 35 medarbetare. Deltagare 4 har inga medarbetare som direkt rapporterar till sig. Deltagare 5 har så många som 40 medarbetare medan deltagare 6 har 17 medarbetare.

Kursledaren menar att särskilt när man har många medarbetare kan det bli svårt att organisera bra möten. Hen tänker därför förse deltagarna med ännu ett verktyg. För att lyckas med ett möte behövs det 4 roller: en *tidshållare* (som håller tiden), en *facilitator* (som fördelar energin i rummet så att alla kommer till tals), en *decision driver* (som är en sorts sekreterare som antecknar allt som händer) och en *coach* (som tar ansvaret för de 10 sista minuterna och skickar ut sina bekräftelser/feedback). Alla går in i sin roll så att chefen bara behöver skicka in en agenda. Kursledaren säger att chefen bara är en deltagare som egentligen skulle kunna missa själva mötet.

En deltagare anser att hen kan tänka sig och köra med ett sådant upplägg på nästa möte. Även de andra deltagarna uttrycker att det är mycket intressant och vill ha ett papper från kursledaren med mer information om hur man kan strukturera ett möte. Intresset som alla deltagare visar stämmer överens med vad deltagarna sagt under intervjuerna om vad de vill ha ut av kursen, nämligen mera praktiska verktyg för att organisera vardagssituationer.

En annan typ av situation som deltagarna gärna skulle vilja ha råd om är medarbetarsamtal. En deltagare säger att hen känner att lönesamtal alltid borde utföras före medarbetarsamtal. Anledningen är att man inte vill skapa ångest hos medarbetaren som kanske kommer att styra hela samtalet mot att bevisa hur duktig hen är men inte vilka problem hen har. Medarbetarsamtal ska istället handla om framtiden och om eventuella problem som en vill lösa. Ett annat problem som tas upp är att det väldigt ofta är dåligt med uppföljning efter ett medarbetarsamtal. Vad som istället händer är att en ofta har en sorts återkoppling genom att se till att den medarbetaren faktiskt har anmält sig till vissa kurser och gjort vissa saker.

Resonemanget ligger i linje med vad forskningen ofta har betonat, att medarbetarsamtalen ses som nära sammankopplade med lönesättning och att det därför blir svårt för medarbetarna att använda sådana tillfällen för att prata om riktiga problem. Istället utnyttjas dessa som en chans för att (ensidigt) visa upp medarbetarens positiva egenskaper (Jakobsen *et al.* 2010). Detta vill inte säga att man som chef inte kan vara coachande under ett medarbetarsamtal,

men att förutsättningarna att hjälpa medarbetare att lösa stora dilemman just då inte är de bästa.

Kursledaren säger att hen håller med vad som tas upp och att det kanske största problem med medarbetarsamtal är att medarbetarna inte förstår att det handlar om deras samtal och inte chefens. Det är alltså inte chefen som ska vara nöjd efter samtalets gång utan medarbetaren. Därför kan det löna sig att använda ett coachande förhållningssätt eller ha ett mer strukturerat coachande samtal i anslutning till medarbetarsamtalet. Ett liknande problem är att under ett coachande samtal kan själva processen och mallen stå i centrum istället för människan. Att använda sig av ett coachande förhållningssätt låter som en bra lösning, menar alla deltagare, för att det kan hjälpa chefen att flytta fokus till medarbetaren.

Tiden är slut och kursen avslutas med att kursledaren delar ut en kursutvärdering som deltagarna ska fylla i på plats. Sedan tackar kursledaren för sig och alla hälsar adjö.

Fas 3b - Om enskilda deltagares upplevelser

Den tredje och sista intervjuomgången ägde rum cirka 3 månader efter att kursen hade avslutats. Tanken var att kunna fånga deltagarnas syn på de inlärdade och tillämpade kunskaperna efter att de hade fått ett visst tidsperspektiv. Frågorna fokuserade rent konkret på vad deltagarna hade fått ut av kursen, både yrkesmässigt och personligt, samt på vilka lösningar de kunde föreställa sig för ett fungerande coachande ledarskap i Borlänge kommun. Deltagarnas svar koncentrerade sig runt tre huvudteman: *uppnåendet av en ökad medvetenhet och öppenhet, förstärkandet av den värdegrund som finns inom Borlänge kommun samt förhoppningen att kunna förändra kommunens kultur angående chefernas tidsanvändning.*

”Ökad öppenhet och medvetenhet” - Om att lyssna, skapa bättre relation och hjälpa andra att utveckla.

Deltagarna förklarade att vad de hade fått ut av kursen rent praktiskt var: *att ställa öppna frågor, att lyssna och inte ge egna lösningar, att reflektera, att se den andra, att hjälpa medarbetarna att utveckla.* I mer allmänna termer tyckte deltagarna att de hade fått en ökad medvetenhet om sin roll som chefer och en öppenhet gentemot sina medarbetare. Vid kursens slut hade alla alltså insett att även om kompletta coachande samtal kan vara svåra att utföra så kan ett coachande förhållningssätt absolut användas varje dag, oavsett situation och struktur:

Även om vardagssituationer inte lämpar sig till coachande samtal så när man tänker på coachande som att man stannar upp, lyssnar och ställer öppna frågor... detta kan man alltid använda i vardagen och detta är väl någonting som jag tycker att utbildningen har bidragit till... ja, att man stannar upp och lyssnar mer aktivt.

En annan deltagare kommenterade att användandet av ett coachande förhållningssätt gör att man som chef kommer närmare sina medarbetare och bygger en bättre relation. Genom att visa att en är öppen, villig att lyssna och nyfiken på den andra så kan en skapa ett förhållande. Öppenhet och nyfikenhet är två inställningar som ska kunna användas när som helst utan att behöva följa en mall, tyckte kursdeltagarna:

Vad man får genom coachningen är att man delar en upplevelse och vi kan bygga vidare på vår relation. Jag tror att det skapar relation och jag vill gärna ha en relation med mina medarbetare. Och jag tror att det är bra. Jag tror att det är svårt att få rätt tid och ställa de rätta frågorna, men det går att vara öppet nyfiken i vardagen.

Problemet är ofta att inte alla chefer lyckas förmedla och visa den öppenheten och nyfikenheten för sina anställda. För även om de flesta som väljer att jobba inom kommunal förvaltning, enligt deltagarna är människo- och relationsintresserade, kan olika omständigheter (ledarskapskultur, tid, personlighet) försvåra tillämpningen av öppenhet och nyfikenhet. Vissa chefer behöver reflektera över det, blir medvetna först och sedan förmedla denna känsla till andra. Och kursen, tyckte vissa, fungerade just som en påminnelse över att man behöver stanna upp och fundera:

Vad jag har fått ut av kursen är en medvetenhet om att inte gå in med mina tankar om en lösning på en gång. Utan jag i min relation ser och känner och tänker "Var befinner sig min medarbetare som ska hantera den här situationen och på vilket sätt behöver jag stötta medarbetaren?" Så att hon eller han känner sig bekväm i att hantera utmaningar".

Vissa kursdeltagare tyckte vidare att de kunde se de första resultaten av vad de tyckte hade varit en sorts inre resa, som började med att ifrågasätta inlärd vanor och slutade med att utforska nya sätt att vara chef. Att vägen fortfarande var lång men att de kände sig positiva i och med att de hade fått de första tecknen på att användningen av ett coachande förhållningssätt faktiskt fungerade:

Jag börjar se om jag har lyckats eller inte. Jag kan se när en medarbetare känner sig bekväm i att hantera utmaningar och hantera situationen. Och då vet jag att nästa gång om det finns en liknande situation så känns det inte skrämmande eller okänt. Och när man har kommit dit så har man liksom förberett individen som kanske också vågar testa att lösa uppdraget på annat sätt.

Coachande förhållningssätt sågs också som en sort investering av tid och energi för att kunna förstärka medarbetarnas självständighet och främja deras utveckling både yrkesmässigt och personligt.

"En metod som förstärker tilliten" - Om coachande förhållningssätt som en förstärkande mekanism och värdegrund som en förutsättning för att skapa tillit

Som man kan se ovan pratade deltagarna om sin tro på att kunna skapa bättre relationer med sina medarbetare genom ett coachande förhållningssätt. Samtidigt kände de att metoden kunde bidra till medarbetares vidareutveckling. En förutsättning för användningen av ett coachande förhållningssätt tyckte deltagarna var förtroende eller tillit mellan medarbetare och chefer. En kursdeltagare förklarade att hen tyckte att tilliten etableras efter att man har fått någon form bevis som med tiden bekräftas: "*Tilliten kommer in efter att du har fått din första leverans, och växer med tiden*". När man har etablerat en relation där båda parter litar på varandra då blir det lättare att använda sig av ett coachande förhållningssätt.

De flesta tyckte alltså att ett coachande förhållningssätt inte skapar tillit i sig men däremot kan förstärka den tillit som redan finns. Genom att använda sig av denna metod förmedlar chefen att hen tror på medarbetaren och vet att den kommer att ta på sig ansvaret och klara situationen:

Det coachande förhållningssättet kanske inte skapar utan förstärker tilliten, det tror jag. Att man känner, "Men hon (chefen) tror på mig och levererar inte ett färdigt svar. Hon tror liksom att jag har goda förutsättningar och kunskaper i mig". Men det är så: ju mer man lyssnar på personen desto mer känner den sig sedd och lyssnad på, och det bidrar coachningen och det coachande förhållningssättet. Så stärker det tilliten.

Den tillit som blir förstärkt genom det coachande förhållningssättet tyckte vissa grundas i upplevelsen att alla inom Borlänge kommun jobbar och strävar mot samma mål och delar samma etiska normer, alltså samma värdegrund:

Det coachande förhållningssättet har ingen mening om man betraktar det isolerat men det får en särskild mening om man kopplar det till den allmänna bilden, den ledarfilosofi som innehåller mycket mer. Och jag kan säga att det känns som en förutsättning och samtidigt som ett krav. För vi har jobbat i flera år med det, med vår värdegrund, och vi har gått flera kurser som knyter sig till dem.

Det kan vara väldigt bra att ta en flygtur ibland och se under vilka förhållanden andra kommuner jobbar. Det är samma uppdrag vi har men man har olika förutsättningar att utgå ifrån. Men jag tycker att det är helt suveränt att Borlänge kommun satsar på det här, att man får gå på coachande ledarskap och MPU-utbildning och på UL. Att det finns ett klart direktiv som knyter sig till vår värdegrund. Och värdegrunden som Borlänge kommun har tycker jag är helt suverän.

Vissa kursdeltagare tyckte att, om man inte tog hänsyn till kommunens värdegrund och ledarskapsfilosofi så hade man kanske svårt att ta in och tillämpa kunskaperna om ett coachande förhållningssätt. Om man till exempel utgår från en gammaldags ledarkultur kan man tolka den coachande chefen som svag eller som någon som inte stöttar sina medarbetare. Detta i sin tur kan försvaga tilliten som medarbetaren känner gentemot ledaren:

För egentligen, hela paketet som Borlänge kommun har är förknippat med att förstärka medarbetarinitiativ och medarbetarnas tankar och åsikter. Annars kan tilliten försvagas om man som medarbetare känner att chefen inte står bakom mig tillräckligt utan jag får hela tiden frågan tillbaka i knät.

Det gäller då att förmedla en realistisk bild till medarbetare när det gäller vilken typ av ledarskap en ska förvänta sig. Och enligt vissa kursdeltagare borde detta uppnås genom att först och främst förse cheferna i Borlänge kommun med en bättre förståelse för deras mångsidiga ledarskapsroll. För att kunna vara en bra ledare och vinna medarbetarnas tillit krävs det att man vet vem man är och i vilka situationer man ska vara på vilket sätt:

På något sätt jag tycker att det är viktigt att förstå sig själv innan man ska leda andra. Det är kanske det som saknas lite här (i Borlänge kommun), den biten. Att vi är så otroligt fokuserade på att utvecklingen ska komma upp från medarbetare och på ett visst sätt utplåna chefen men vi vet inte vem vi är.

Om jag ska bli ledare då innebär det på något vis att jag ska lära mig någonting om mig själv så att jag kan förändra mitt beteende och förändra mitt beteende det gör jag inte genom att gå de kurser som erbjuds här (i Borlänge). Utan kurser där jag förstår vem jag är som chef. Och man behöver också andra bitar i ledarskapet. Och då kan man inte bara arbeta utifrån ett medarbetarperspektiv för då kan man också gå vilse som chef och förlora sig själv. Att mina tankar inte är så viktiga och jag försöker skicka tillbaka och skicka tillbaka och man blir bara vagare och vagare och vagare för varje gång.

Ett coachande förhållningssätt kan med andra ord fungera som metod för att förstärka tilliten bara om man som chef blir medveten om att coachande är bara *en* av de många egenskaper som en ledare förväntas besitta:

Jag tror också att det lika gärna kan vara lite av en balansgång och en förståelse för en viss ledarskapsfilosofi. Att det gäller ju verkligen att medarbetare inte uppfattar som om chefen fränser sig ansvaret och lägger det över på medarbetare. För det tror jag inte är tillitshöjande utan då är det liksom mer en chef som inte agerar som ledare och chef utan man liksom fränser sig ansvar. Men har man den där balansen och att man har en förståelse från både sidor om vad det är för någonting att vara coachande, då tror jag nog att det kan göra det”.

Att kunna förmedla ledarskapets mångsidighet till sina medarbetare, och coachande som en del av det, betyder alltså att man kan vara coachande utan att försvaga den tillit som medarbetaren känner för ledaren. I bästa fall kan denna tillit istället förstärkas.

”Att frigöra tid, ett uppdrag för högre chefer?” - Om att skapa tidsutrymme för coachande chefer och medarbetardrivna verksamheter

Efter att 6 månader hade gått från kursstart tyckte kursdeltagarna fortfarande att det största hindret för en fullständig tillämpning av ett coachande förhållningssätt och implementering av en medarbetardriven verksamhet var den knappa tiden. Vissa deltagare pekade på ”det onödiga” eller ”det överflödiga” som ofta belastar enhetscheferna och kopplade det till administrativa uppgifter som över tid har ökad markant som konsekvens av en förhöjd kontroll inom den kommunala förvaltningen. Dessa deltagare såg ett behov av att ta bort en del av det överflödiga:

Däremot tycker jag att vi alla är rätt duktiga på att tänka att vi kan göra nya saker men vi är rätt dåliga på att fundera på vad det är som vi kan ta bort, vad det är som är fullständigt onödigt. Jag tycker att vi måste bli bättre på att ta bort vissa onödiga arbetsuppgifter.

Andra tyckte att problemet inte handlade om onödiga uppdrag utan om uppdrag som borde effektiviseras bättre genom stödfunktioner, antingen genom digitalisering eller/och utförda av stödpersonal. Dessa intervjupersoner antydde dessutom att det inom kommunen fortfarande finns *sediment* av en gammal organisationskultur som privilegierar kontorsarbete framför arbete i kärnverksamheten och strukturerade möten framför mer spontana former av interaktion (Jönsson och Solli 2017). Detta, tyckte de intervjuade kursdeltagarna, krockade något med Borlänge värdegrund och borde ses över:

Vi är fortfarande inne i det gamla medan det nya... alltså om man tittar på Borlänge kommuns värdegrund... den lägger alltså arbetsinsatser till rätt uppdrag... vad är det du är anställd för? Du är inte ditt skrivbord, du har ett uppdrag där ute.

För i praktiken gäller en annan ledarskapskultur och hur kan dessa två kulturer förenas? Det är ju orimligt att man ska vara med i så många möten och samtidigt gå ut och lyssna. Det är en utmaning i sig. Och det kan inte bara bero på en särskild verksamhet utan det kan vara att hela kommunen fortfarande har en viss idé om hur en ledare ska använda sin tid.

Enhetscheferna menade att en organisationskultur tar tid att förändra:

Frågan är hur man kommer åt det. För någonstans är det systemfel i hela kommunen. Och man kan hjälpa cheferna genom sådana här kurser men samtidigt måste man jobba emot den [negativa]tidskultur som finns. För man kan skicka ledarna till hur många kurser som helst men om man inte jobbar internt och försöker förändra den tidskultur som finns då blir det förgäves.

Jämfört med enhetschefernas pessimistiska syn på en snabb kulturförändring angående tidsanvändningen var svaren i kontrollgruppen mer positiva och hoppfulla. De högre cheferna där var medvetna om att det kunde vara en utmaning att hitta tid för att kunna coacha, men att det inte var omöjligt att hitta lösningar i en nära framtid:

Det är en utmaning, det kan du skriva upp. Men man ska komma ihåg att även vi som jobbar i kommunal förvaltning har faktiskt greppet över vår egen tid. Och då måste vi vara lite självkritiska och titta på våra inre processer och säga ”vad gör vi med vår tid?”.

Om vi tillsammans väljer att prioritera de viktigaste arbetsuppgifterna i det operativa chefskapet, att vara ute bland medarbetarna, då kan jag ha det coachande förhållningssättet i vardagen. Om vi

gör det tillsammans så kommer sådana positiva ringar på vattnet av det förhållningssättet. Så det är administrationen som kanske måste prioriteras bort eller flytta på, det kommer inte att vara svårt.

De högre cheferna i kontrollgruppen tyckte att de själva hade mer tid för att kunna vara coachande med sina medarbetare samtidigt som det var deras uppdrag att frigöra tid för sina enhetschefer. En av dem menade att för att kunna tillämpa ett coachande förhållningssätt och stötta de närmaste medarbetare räckte det att vara ute och spendera tid i verksamheten regelbundet:

Vi (högre chefer) är jätteviktiga för vi ska vara förebild i det här. Och jag började genom att sätta press på mig själv. För min ambition var ju då att två dagar i veckan så ska jag vara ute och följa och stötta och utmana mina chefer. Och två dagar i veckan ska de vara ute och följa och stötta och utmana sina medarbetare i sitt uppdrag.

En så enkel sak, som att visa att man finns rent fysisk, skulle kunna göra skillnaden och förmedla mycket av den ledarfilosofin av öppenhet, tillgänglighet och ödmjukhet som avspeglas i värdegrunden.

Slutsatser

Studiens syfte var att kartlägga och analysera hur chefer i Borlänge kommun bemöter, bearbetar och använder sig av de kunskaperna insamlade under kurserna i coachande förhållningssätt. Vidare siktade studien mot att belysa vilka organisatoriska förutsättningar som krävs för att dessa kunskaper ska kunna tillämpas på bästa sätt inom kommunen. En grupp chefer som deltog i en kurs i coachande förhållningssätt under hösten 2016 har följts och analyserats. Deltagande observation (vid fem kurstillfällen) och individuella semi-strukturerade intervjuer (totalt 39 stycken) har använts som metoder. För att undersöka vad den förflutna tiden sedan avslutad kurs kan betyda för inläring och tillämpning har en kontrollgrupp använts. Kontrollgruppen har bestått av högre chefer och enhetschefer som gått kursen under tidigare år.

Kursdeltagarnas utsagor berättar om en ”inre resa” där fokus i början legat på deltagaren själv (att lära sig tekniken och ifrågasätta invanda mönster). Under kursens gång har fokus gradvis skiftat till samtalspartnern (att lyssna och hjälpa den coachade att hitta egna svar och lösningar) och till slut till verksamheten (att skapa rätt förutsättningar för att kunna använda ett coachande förhållningssätt). Vid kursens slut tyckte deltagarna att de hade fått en ökad medvetenhet om potentialen och utmaningen i sin mångsidiga roll som ledare (där coachandet kan vara en del). Cheferna hade också fått en öppnare inställning till andras potential att hitta egen styrka att utvecklas i sin roll.

Största utmaningen för att kunna omfamna och tillämpa ett coachande förhållningssätt har dock varit upplevd tidsbrist. Kursen i sig har tagit tid och för att träna med sina kursare och kunna anpassa standardiserade coachverktyg till sig själv, sin personlighet och verksamhet krävs ytterligare tid. Tid krävs också för att utföra coachande samtal med medarbetare. Och sist men inte minst indikerar studien att det kan ta flera år att upparbeta erfarenhet och självförtroende nog för att verkligen våga verka fullt ut enligt ett coachande förhållningssätt – att identifiera sig själv som coach.

Intervjupersonerna vittnar om att befintliga organisationsstrukturer och rutiner (t ex när det gäller de många mötena eller de skilda fysiska arbetsplatserna för chefer och medarbetare inom vissa verksamheter) gör det svårt att hitta tillräcklig tid och premisser för coachande samtal. En annan försvärande omständighet kan vara förväntningar på att chefen (trots en

coachande roll) ändå ständigt ska vara beredd att ta en mer operativ roll som beslutsfattare. En speciell utmaning är dessutom att arbeta inom verksamheter som upplevs starkt föränderliga och utsatta för ett påtagligt tryck från omgivningen. I sådana verksamheter tenderar det brådskande och det kortsiktigt operativa att ta överhanden. Där personalomsättningen är hög är även detta en försvårande omständighet då ett coachande förhållningssätt underlättas av långvariga relationer.

Enhetscheferna som gått kursen ansåg att det kunde vara bra om även medarbetarna får del av denna kunskap (om det coachande förhållningssättet) då det alltid krävs två parter för att en relation ska fungera. Av samma skäl vore det önskvärt att högre chefer (andra linjens chefer och uppåt) blir mer insatta i ledarfilosofin och dess praktiska uttryck. Kort sagt, intervjupersonerna upplever att det coachande förhållningssättet bör förstås och utövas av samtliga led i styrkedjan för att mesta möjliga ”effekt” ska kunna realiseras i Borlänge kommun och för Borlängeboen som de alla vill sätta i centrum.

De högre cheferna i kontrollgruppen menade att coachandet är en naturlig del i att vara en ledare och uttryckte i högre grad än enhetscheferna i kursen att de kan frigöra den nödvändiga tiden för att vara coachande. Cheferna i kontrollgruppen vill gärna bidra till att skapa bättre förutsättningar för en ”medarbetardriven” verksamhet genom att uppmuntra enhetscheferna att spendera mer tid med sina medarbetare och mindre tid i möten med andra chefer. En fråga för fortsatt forskning är huruvida denna upplevda ”naturlighet” hos deltagarna i kontrollgruppen har med den förflutna tiden att göra (tiden som gått sedan de själva gick kursen) eller om deras högre chefsgrad kan vara mer betydelsefull för att förklara denna skillnad.

Samtliga intervjuade chefer uttryckte en förståelse för och sympati med Borlänge kommuns värdegrund som därmed får sägas vara utomordentligt väl förankrad. Studiens resultat understryker betydelsen av att uppleva att man arbetar mot samma mål som sina medarbetare och högre chefer, vilket t ex kan fångas i uttrycket ”att vara där för Borlängeboen” eller ”vi gillar utmaningar” som genom åren tycks ha bidragit till att utveckla tillitsbaserade relationer inom förvaltningen. Externa verktyg och modeller, som kurserna i coachande förhållningssätt, är alltså i sig otillräckliga för att skapa tillit men kan bidra till att förstärka den tillit som redan finns inom förvaltningen och som grundar sig i ett starkt ledarskapskultur. Det är rimligt att anta att ett coachande förhållningssätt inom förvaltningen i sin tur även kan inverka positivt på relationerna med brukare och andra Borlängebor.

Studien har inte studerat medarbetarna men vidare studier kan med fördel fokusera på dessa (samt andra parter i styrkedjan) för att nå en djupare förståelse för den ömsesidighet som ett coachande förhållningssätt vilar på.

Referenslista

- Borlänge kommun (2016), *Beskrivning av Borlänge kommuns styrmodell*. December 2016. Borlänge: Borlänge kommun.
- Borlänge kommun (2012), *Chef i Borlänge kommun – ledarfilosofi*. Borlänge: Borlänge kommun.
- Bringselius, L. (2014), ”New Public Management – ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta?” *Organisation & Samhälle* (2).
- Bryman, A. (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., rev. uppl. Malmö: Liber.
- Carney, T. och G. Ramia (2002), *From Rights to Management Contract, New Public Management and Employment Services*. Netherlands: Kluwer Law International.
- Gerlofson M. och A. Lindberg (2017), *Coachboken*. Stockholm: Liber.
- Grant A. M. (2013), “The efficacy of executive coaching in times of organizational change”. *Journal of Change Management*. 14 (2), 258-280.
- Gyllensten, K. och S. Palmer (2007), “The coaching relationship: An interpretive phenomenological analysis”. *International Coaching Psychology Review*, 2, 168-177.
- International Coach Federation, <http://www.coachfederation.org>, hämtad 7 oktober 2017.
- Jakobsen, L., Nahnfeldt, C. Nyroos, L., Olin-Scheller, C. och E. Sandlund (2010), ”Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap”. *Arbetmarknad & Arbetsliv*, 16 (3), 39-54.
- Jönsson, S. och R. Solli (2017). Från regler till tillit. I Örn, P. (red.), *Leda med tillit*. Idealistas förlag.
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008), *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi*. Stockholm: Liber.
- Langhammer, K. och Sardiello, T. (2013), “Hiring Managers’ Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection: An Agency Theory Approach”. I Langhammer K. *Employee Selection: Mechanisms behind Practitioners’ Preference for Hiring Practices*. Stockholm: Department of Psychology, Stockholm University.
- Losch, S., Traut-Mattausch E., Mühlberger M. D. och E. Jonas (2016), “Comparing the Effectiveness of Individual Coaching, Self-Coaching, and Group Training: How Leadership Makes the Difference”. *Frontiers in Psychology*, 7: 629, 1-17.
- McDermott, M., Levenson, A. och S. Newton (2007), “What Coaching Can and Cannot Do for Your Organization”. *Human Resource Planning*, 30(2), 30-37.
- Peterson, D. B. (2002), “Management Development. Coaching and Mentoring Programs”. I Kraiger, K. (red). *Creating, Implementing and Managing Effective Training and Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Peterson, D.B. (2011). "Executive coaching: a critical review and recommendations". In S. Zedeck (red). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2: Selecting and developing members for the organization. (527-566). Washington, DC: American Psychological Association.

Ryan R. M. och E. L. Deci (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67.