

UTDRAG UR STUDIEN:

TALKMAP-

**En kommunikationsmodell för bättre
ledarskap?**

TALKMAP-

A communication method towards better leadership?

Anna Andersson

Handledare: Ulla Andrén
Examinator: Mona Lundin

FÖR MER INFORMATION:

www.talkmap.se
Lena Skogholm 0707-10 43 00, lena@talkmap.se

Examensarbete, 15hpPedagogik nivå, 61-90 Hp, EXP501
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst
Höstterminen 2015

ABSTRAKT

Uppsatsens titel: TALKMAP- En kommunikationsmodell för bättre ledarskap?

Författare: Anna Andersson

Syftet: med denna uppsats har främst varit att söka kunskap om hur ledare som använder Talkmapmetoden upplever att metodiken har påverkat deras bemötande och ledarskap. Studien använder sig av de teoretiska perspektiven symbolisk interaktionism, kommunikationsteori samt ett par ledarskapsteorier, för att förstå och tolka de olika upplevelser som respondenterna delgav. Det är en kvalitativ studie med en hermeneutisk ansats, då tolkningarna i studien bygger på respondenternas erfarenheter av att använda Talkmap. Studien utgår ifrån ett abduktivt angreppssätt, och studiens datamaterial utgörs av semistrukturerade intervjuer med sju respondenter.

Det som framkommit i studien är att: samtliga respondenter säger sig ha utvecklats när det gäller bemötande. De har med hjälp av Talkmapmodeller fått kunskaper i hur vi gärna speglar oss i varandra och hur vi kan använda oss av dessa kunskaper i möten med andra. Viktiga aspekter som ledarna lyfter fram är att de numera känner en mindre stress när de kan kontrollera hur samtalet utvecklas. De upplever att kursernas tyngdpunkt ligger på en positivitet och framtidstro, vilket lett till att de ofta reflekterar över sitt ledarskap, och hur de kan prestera ännu bättre nästa gång. Uppsatsens slutsats är att ett gott bemötande alltid kan utvecklas, och att delta i Talkmap och neuroledarskapskursen, bidrar till att det finns fler verktyg att ta till i sitt ledarskap.

Nyckelord: Bemötande, Kommunikation, Ledarskap, Neuroledarskap, Samtalsmetoder, Talkmap

ABSTRACT

Title: A communication method towards better leadership?

Authors: Anna Andersson

The purpose: of this essay was primarily to seek knowledge about how leaders using the Talkmap method, feel that their attitude and leadership was affected. The study used symbolic interactionism, communication theory, and some leadership theories, to understand and interpret the respondents' different experiences. This study is qualitative with a hermeneutic approach, and the interpretations are based on respondents' experiences of Talkmap. The study used an abductive approach when analyzing the seven semi-structured interviews.

The result of the study showed: that all respondents felt they had developed their abilities in treatment. They used tools and models in Talkmap, which gave them knowledge of how people like to reflect themselves in each other. This knowledge could be used in interpersonal meetings. One important aspects given by the respondents was that they know felt less stress, since they could control development of conversation. They also felt that the emphasis of the course was on optimism and positivity, which led to the fact that they often reflected on their leadership and how to improve as leaders. The essay concluded that good treatment always can evolve, and by participating in Talkmap the leadership could develop by gaining more tools.

Keywords: Communication, Communicationmethods, Leadership, Neuroleadership, Talkmap, Treatment

Talkmap

Kommunikationsmodellen Talkmap har tagits fram av Lena Skogholm, pedagog samt beteende- och samhällsvetare som arbetat för Stockholms stad. Hon har de senaste 20 åren arbetat och specialiserat sig på kommunikation inom olika branscher. Skogholm (2015) har länge intresserat sig för hjärnforskning och hur vi kan ha nytta av den i vår vardag. Hon uppger att hon samlat ihop många språkverktyg från olika sammanhangen och gjort dem tillgängliga för alla genom sina kurser i Talkmap. Kurserna sägs medvetandegöra att vi kan välja hur vi vill kommunicera genom att lära oss olika språktekniker som är användbara i olika sammanhang.

Talkmap är baserad på hjärnforskning som visar att vi gärna speglar oss i andra personer. Vi faller in i samma sinnesstämning, tonläge och anda som den person vi pratar med. Det är en sak vad du säger, en annan hur mottagaren uppfattar det. Modern hjärnforskning visar att den känsla som prat väcker hos mottagaren är det som blir bestående och lagras i hjärnan. Skogholm (2015) har tagit fasta på det när hon utvecklat Talkmap, och metoden beskrivs ha en uppsättning av verktyg att ta till för att mottagaren ska uppfatta budskapet mer positivt. Det handlar om vilka ord du använder och hur du formulerar dig för att sätta igång ett positivt känslsystem hos mottagaren. Desto mer du vet om hur människor fungerar, desto enklare för dig att vara professionell. Bemötandet är så mycket mer än ord. Hur mottagaren uppfattar vad du säger beror också på rösten, ditt kroppsspråk och ditt sätt att tala. Skogholm (2015) menar att alla som i sin vardag har kontakt med andra människor har nytta av att använda sig av Talkmap. En bra kommunikationsförmåga leder enligt henne till goda relationer, samt bidrar till en bättre arbetsmiljö (Skogholm, 2015).

I sin bok, *Bemötandekoden*, bjuder Skogholm (2016) på konkreta verktyg så att du i din vardag kan samarbeta med det som händer i din hjärna. Boken är tänkt att fungera som en slags bruksanvisning för oss människor. Författaren menar att bemötande är en kompetens som vi alla kan utveckla och bli bättre på. Till exempel består vår hjärna av tre delar: *Människohjärnan*, *aphjärnan* och *reptilhjärnan*, och med en medvetenhet om hur dessa tre hjärnor fungerar i olika situationer och sammanhang kan vi enligt Skogholm (2016) utveckla vårt bemötande.

Talkmapmetoden lärs ut via två olika kurser och i föreläsningar. En kurs/föreläsning heter *Talkmap - kommunikationsproffs i alla situationer*, och den går alla ledare men även medarbetare bjuds in. Den andra heter *Neuroledarskap - att leda med hjärnan*, och den är endast för ledare. Den beskrivs gå djupare än första kursen och ska innehålla mer fördjupning ur ledarskapsperspektivet. Kurser och föreläsningar i Talkmap kan hållas på alla nivåer inom en organisation och den är branschöverskridande det vill säga passar både privata och offentliga aktörer. Kursmaterialet som används under kurserna kan användas i olika workshops på arbetsplatsen efteråt, och på så sätt kan fler ta del av den. En plansch med Talkmapmetodens språkverktyg ingår, och den kan hängas upp på väggen vid arbetsplatsen

(Skogholm, 2015). Talkmapkurserna förväntas ge gemensamma verktyg för att skapa ett bra bemötande, en god kommunikation, en trygghet och arbetsglädje på arbetsplatsen.

Talkmap erbjuder medlyssning med individuell återkoppling. Resultatet förväntas bli att de som lyssnar på dig lättare ska förstå vad du menar, och ta till sig vad du säger. Talkmap beskrivs följa forskningen inom beteendevetenskap/hjärnforskning och kopplar den till hur vi kan bemöta och kommunicera på bästa sätt. På detta vis hålls kurserna uppdaterade med det senaste inom forskningen (Talkmap, 2015).

Syfte och frågeställning

Syfte för studien är att undersöka samtalsmetoden Talkmap och hur ledare upplever att det är att använda sig av metoden, samt vad det finns för hinder respektive möjligheter med att använda sig av Talkmapmetoden i ledarskapsrollen. Syftet är också att undersöka vilka erfarenheter informanterna har kring neuroledarskap, som Talkmapmetoden bygger på. För att få svar på syftet har jag ställt följande frågeställning:

1. Hur kan Talkmapkurserna: *Talkmap - kommunikationsproffs i alla situationer* och *Neuroledarskap - att leda med hjärnan*, bidra till ett bättre bemötande och en utveckling av ledarskapet enligt ledarnas uppfattning?
2. Vad finns det för hinder respektive möjligheter med att använda sig av Talkmapmetoden i ledarskapsrollen?
3. Vilka upplevelser och erfarenheter har de intervjuade cheferna av Talkmap och neuroledarskap?
4. Vilka förändringar upplever deltagarna i sitt ledarskap efter genomgången kurs i Talkmap?

Kvalitativa intervjuer

Intervjun är sannolikt den mest användbara metoden i den kvalitativa forskningen. Sju ledare har intervjuats och erfarenheterna som ledare spänner från 2 år upp till 25 år, och åldersspridningen är 33år till 60+.

Jag anser att tillförlitligheten i min studie är god. Eftersom respondenterna inte hade fått intervjuguiden i förväg och därmed inte hade möjlighet att förbereda sig inför intervjun, anser jag att deras svar med större sannolikhet speglar verkligheten

Resultat och Analys

Jag kommer att presentera studiens resultat och analys under följande fem teman:

- Bemötande
- Ökad medvetenhet och förståelse
- Utmaningar och svårigheter
- Kommunikation
- Vetenskaplig förankring och praktisk tillämpning

Dessa teman formulerades eftersom samtliga respondenter genomgående berörde dessa områden. De framträdde som viktiga delar att belysa för att förklara hur ledare upplever det är att använda Talkmap. Varje tema, förutom det sista, avslutas med en kort sammanfattning. *(I detta utdrag ur studein utlämnas det femte temat. För den som är intresserad att läsa mer finns hela studien tillgänglig i Högskola Västs databas).*

Bemötande

Då samtliga respondenter talade om att bemötandet blivit mycket bättre på arbetsplatsen sedan de deltagit i Talkmapkurserna, blev det en given rubrik till första temat. Bemötandet visade sig bli bättre både utåt mot kunder och brukare, samt inåt mot arbetsgruppen. Respondenterna berättar att både de och medarbetarna upplever ett mildare samtalsklimat och en större förståelse för varandra, samt att ett gott bemötande handlar om att ha respekt och vara öppen för det som sägs, inte döma någon på förhand. Följande citat belyser detta:

Framförallt har vi fått ett gemensamt språk. Säger någon att mitt stressrör är fullt så förstår alla, det behöver inte förklaras närmare ... medarbetarna har fått lättare att sätta ord på hur de mår med hjälp av verktygen, och jag har då lättare att bemöta dem i detta. (Respondent 4).

Stressröret är ett verktyg som speciellt två respondenter talade varmt om. Under kursen fick de lära sig att hantera stressade situationer genom att ta bort de yttre faktorer som stressar, samt arbeta med inre faktorer som reflektion, mindfulness (medveten närvaro) och olika avslappningsövningar. När stressfaktorerna försvann upplevde ledarna att de kunde lugna ner upprörda medarbetare, visa medkänsla och omtanke samt förklara varför situationen uppstod. Tillsammans reflekterade de sedan kring hur de kunde göra på ett annat och bättre sätt nästa gång.

... förstår nu vad det var som inte fungerade förut. Jag var kanske inte tillräckligt tydlig, lät dem inte prata av sig, kanske inte lät dem vara lite apor som behövde skrika av sig liksom, utan väntade på att de skulle hoppa på tåget direkt och att de skulle förstå mina logiska resonemang. Många av dessa bitar har jag lyckats förändra i mitt ledarskap. (Respondent 7).

Jag kan koppla ovanstående citat till det Bergman och Blomqvist (2012) skriver om sammanhangets betydelse. När vi förstår sammanhanget har vi lättare att se vad vi ska göra,

och här har respondenten insett vikten av att anpassa sig, vara tydlig och förklara samtalets innebörd innan samtalet börjar. På så vis skapas förutsättningar för en god kommunikation och ett bättre bemötande. Överlag beskriver respondenterna att det efter kurserna blivit ett mildare klimat i arbetsgrupperna och det finns en ökad förståelse för varandra. Följande citat belyser detta ytterligare:

Man blir inte sådär att man går in i konflikter längre, det blir lugnare samtal helt enkelt. Jag använder mig främst av Talkmap för att kunna hantera och bemöta personalen och ägarna till företaget. Jag tänker mycket på det här med att sänka rösten och tala lugnt fast man är upprörd. (Respondent 3).

Flertalet av respondenterna säger att de reflekterar mycket mera sen de gick kurserna, och att de fått till mycket bättre möten. De upplever att de har ändrat sitt sätt att kommunicera och numera försöker uttrycka sig i mer positiva meningar. Flera respondenter använder sig av kursens modeller, till exempel reptilhjärnan, aphjärnan och människohjärnan. Att få kunskaper i hur de ska bemöta de olika hjärnorna, har hjälpt dem mycket i mötessituationen. De upplever att de nu fått mer och större insikter i hur människan fungerar, och de kan bemöta sina medarbetare bättre när de tänker på hur vi människor speglar oss i varandra. Med hjälp av modellerna kan de nu snabbt applicera det i nya situationer.

En respondent beskriver speciellt om hur hens anställda som sitter i kundtjänst mår mycket bättre idag när de fått verktyg i att bemöta besvärliga och upprörda kunder. Deras arbetsdagar är ofta fyllda med många och täta kontakter, och det råder en intensiv och ibland mycket stressad atmosfär.

Mina erfarenheter och styrkor är att jag nu förstår hur spegelneuronerna fungerar, hur man kan påverka mottagaren, bättre stringens, bättre förståelse och kommunikation, bättre samtal ... (Respondent 1).

En respondent på ett kundcenter uttryckte till exempel att hen tidigare tänkte att:

... de talar ju bara i telefon, det är ju bara till att svara... (Respondent 2).

Men nu har respondenten fått en insikt och större förståelse i att det är viktigt hur vi talar. Hen förstår nu att detta är en stor utmaning, och oerhört viktigt att få utbildning i bemötande även om vi inte alltid möter kunden ansikte mot ansikte.

Det råder enighet bland samtliga respondenter vad gäller betydelsen av ett gott bemötande. De flesta arbetsplatser som använder sig av Talkmapmetoden, gör det på alla nivåer inom organisationen. På en arbetsplats är det obligatoriskt för alla nyanställda att gå Talkmapkursen, och alla respondenter jag talat med har gått både Talkmap och neuroledarskapskursen. Två av respondenterna trycker speciellt på att kurserna gett dem ett mervärde i att de går att använda hemma också, i familjen.

... reflekterar mycket mer nu, även hemma med barnen ... det har varit klockrent och lätt till mindre konflikter... (Respondent 3).

... funkar ju även hemma med familjen... ett stort mervärde för mig som privat person för jag vågar uttrycka mer vad jag känner... (Respondent 4).

Respondenterna menar speciellt verktygen stoppljusmetoden, där de stannar upp och reflekterar mera nu istället för att ta förhastade beslut, och XYZ formeln, som går ut på att vi ska berätta hur vi känner i en viss situation och varför vi känner så, samt uttrycka önskemål om ett annat beteende. Respondenterna menar att förut var de mer impulsiva och kanske inte alltid hade tänkt igenom det de sa. Nu tänker de på att sänka rösten och tala lugnt även om de innerst inne är upprörda, och på så vis blir deras bemötande mycket professionellare.

... det är viktigt att bekräfta de som pratar med dig... förstår att du lyssnar... ta emot och hantera informationen på ett professionellt sätt... (Respondent 4).

... är inte alltid självklart hur man säger saker och ting. Jag arbetar med utvecklingssamtal, utvecklingsfrågor och ja, det är mycket samtal, och ofta får man upprörda, förtvivlade kunder i telefon som är svårt att hantera ... (Respondent 2).

Citat ovan visar hur en av respondenterna beskriver att hen dagligen möter besvärliga och krisiga kunder och anhöriga. Hen uttrycker att det är svårt att alltid veta hur vi ska bemöta på bästa sätt i en stressad, konfliktfylld situation som ändå kräver att det skapas någon slags relation snabbt. Talkmap verkar ha utvecklat hens förmåga att uttrycka sig i mildare termer. Till exempel så säger hen mer JA nu, än ett snabbt NEJ. En respondent beskriver en situation där det varit svårt att nå en anhörig, och de hade haft flera dåliga avslut på sina samtal. Efter genomgången kurs lärde sig respondenten att bemöta den anhöriga i mer positiv anda. Hen uttryckte sig i meningar som:

Vilken bra ide`, det ska vi titta närmare på... det låter som ett steg i rätt riktning och på vägen dit kan vi göra... (Respondent 4).

Respondenten berättar att det var första gången som kommunikationen fungerade och det kändes helt otroligt bra. De lyfte och reflekterade kring detta i kommande möten med medarbetarna, och det blev som ett lärande för alla att ta till sig.

Samtliga respondenter talade om vikten av att validera. De beteenden de vill se mer av validerar de, och de beteenden de vill se mindre av validerar de inte. Att tänka på att förstärka det positiva hos sina medarbetare och lägga mer fokus på det, har bidraget till att bemötandet har utvecklats avsevärt. En respondent beskriver detta på följande sätt:

... får med alla de här uttrycken och begreppen så att alla känner sig bekräftade. Man får bekräfta och validera mycket och tänka efter mer helt enkelt. Vara säker på att alla förstår. (Respondent 3).

Deltagarna har fått med sig verktyget under kursen, och upplever att de nu dels uttrycker sig i mer positiva meningar, men även sammanfattar ärendena eller samtalen bättre (Bergman och Blomqvist, 2012). En respondent berättade att hen fått insikter i hur vi hela tiden suger åt sig det negativa medan vi aldrig kommer ihåg det positiva, och detta har lett till att hen nu försöker tänka på att se och uppmärksamma det positiva.

Sammanfattning

Alla respondenterna poängterar vikten av att det finns tid och möjlighet till att planera och förbereda sig inför möten. Betydelsefullt är även att få tid till reflektion, både ensam och tillsammans med andra på arbetsplatsen för att kunna tillämpa Talkmaps verktyg och modeller. Detta upplever de flesta ledarna att de har och får möjlighet till. Om inte så försöker de skapa den tiden, och poängterar värdet av flexibiliteten i arbetet. Även samarbetet mellan olika verksamheter uppfattas som tidskrävande av ett par av respondenterna, och det finns olika sätt att kommunicera på, olika begrepp och förklaringar, vilket kan komplicera bemötandet ytterligare.

En av respondenterna uttrycker att när det blir för många möten tätt inpå och tiden däremellan är knapp, påverkar det bemötandet och mötet med medarbetaren eller klienten. Kunskapsbidragen till respondenterna tycks vara att de blivit bättre på att lyssna in och de har fått en bättre struktur kring sina möten. De har även anammat flera av kursernas metoder och verktyg. Bemötande är alltså en stor del i möten mellan människor. Vad som upplevs som viktigt i mötet för att det skall bli bra, diskuteras i nästa tema.

Ökad medvetenhet och förståelse

En respondent säger sig förstå värdet av att ha en öppen dörr sen hen deltog i kurserna. Respondenten framhåller att en bra ledare ska vara öppen och tillgänglig, någon som medarbetaren alltid kan gå till med sina frågor och problem, och hen uttryckte sig på följande vis:

En ledare ska lägga märke till vad som händer och delta i arbetet med en påtaglig närvaro. Det är också viktigt att se var och en av medarbetarna...(Respondent 4).

Med tydlig menas här begriplig. Respondenten berättar att hen under kurserna fått verktyg i att bli mer medveten om hur hen gör och säger saker och ting. Flera av respondenterna vittnar om hur kursens teorier och modeller bidragit till en större förståelse för både hur de själva men även hur andra människor fungerar, vilket leder till mindre stress och mer empati.

En respondent menar ändå att hen nu genom kursen fått insikter i att hen tjänar på att informera medarbetarna så mycket som möjligt om vad som händer i organisationen, hur det går för verksamheten och vad hen själv sysslar med, för att skapa en förståelse. Om medarbetaren vet vad ledaren gör ökar chanserna till ett bättre samarbete. Hen anser därmed att hen är på rätt väg. Följande citat belyser vikten av detta:

... mer vaksam på att medarbetarna troligen kommer att vara mer apor eller reptiler på grund av att de inte hunnit bearbeta det som jag redan har fått information om och hunnit bearbeta hela veckan. Denna process har jag fått en mycket större förståelse för och kan nu bemöta dom mer professionellt. (Respondent 6).

Flera av respondenterna berättar att kurserna varit mycket uppskattade bland både personal och ledare, och att de haft roligt tillsammans då kurserna innehåller många praktiska övningar. Alla uppger att de fått en ökad förståelse och nu är mer medvetna om hur de kan kommunicera på ett bättre sätt. En av respondenterna beskriver detta så här:

Det som är så bra är att det är en gemensam plattform att stå på både för medarbetarna och ledarna. Kurserna har samma grund och alla får samma förståelse ... även om vi har olika referenser så får vi alla samma förklaringsmodeller, och samma utgångspunkter. (Respondent 7).

Samtliga respondenter anser att de genom att använda metoden i bemötandet och kommunikationen med alla de möter även ger ringar på vattnet för det interna samarbetet. Arbetsplatsträffarna upplevs numera som lugnare och fyllda med en förståelse för sina medarbetare. Följande citat belyser detta:

När alla arbetar utifrån Talkmap blir den en hjälp till att likställa kommunikationen både till medborgare och i verksamheten. Samstämmigheten ger trygghet och skapar professionalism. (Respondent 5).

Följande respondent beskriver här hans process angående en ökad medvetenhet om sin egen konstruktion:

Jag känner att jag fått med så många andra delar på köpet. Jag kanske behöver hålla igen på mitt tempo ibland, vara lite mer konkret eller observant. Liksom inte starta en massa saker som jag tycker är roliga och som jag sen inte fullföljer. Jag är också mer observant på andra personers kroppsspråk, och ibland tänker jag på om den andre observerar mig och hur jag till exempel sitter efter att ha gått kursen. Jag har blivit mer medveten om vad jag behöver vara lite mer vaksam på. (Respondent 5).

Detta stämmer väl överens med vad Thordarson (2009, s.55) menar med ”det enda du kan påverka är dig själv”. När vi förändrar oss, förändras också vår omgivning. Att kunna kontrollera sitt beteende, det vi säger och gör, och hur vi bestämmer oss för att hantera det, är att kunna välja hur vi vill framstå. Här visar ledaren tydligt att hen fått en större förståelse för hur hen själv kan bestämma vad som är betydelsefullt just i den situationen, och hur hans inställning och förhållningssätt påverkar mötets utgång.

Sammanfattning

Flera av respondenterna tar upp att det krävs av dem att kunna hantera olika slags människor som ofta befinner sig i krisiga situationer. Det krävs i deras ledarroll att kunna handskas med människor. Det är kanske det viktigaste. Saknas en förmåga att kommunicera och en nyfikenhet inför varje enskilt möte, kommer aldrig framgång uppnås. Kunskaper respondenterna tagit till sig efter kurserna upplevs vara att de blivit mer medvetna och fått en förståelse för att det finns olika ledarstilar, och att dessa påverkar verksamhetens resultat. De kan nu lättare avgöra när en ledarskapsstil passar bättre eller sämre. De upplevs också ha fått kunskaper i vikten av att informera och involvera medarbetarna i olika beslut samt vikten av gemensamma utbildningsinsatser för att skapa en vi-känsla.

Utmaningar och svårigheter

Under följande tema tar jag upp de problem som respondenterna påtalade kunde uppstå vid implementeringen av Talkmap. Två respondenter av sju ansåg att det kan finnas vissa svårigheter för en del individer att ta till sig den nya kunskap som kurserna innebär.

Respondenterna menade att alla kanske inte är vana att använda metodik och olika modeller, samt att det kan vara svårt att hitta tid för reflektion. Respondenterna ansåg även att stress och inställning kunde utgöra hinder för att ta till sig kurserna på ett bra sätt. Ett citat som belyser detta är:

Svårigheten är ju att människor är väldigt stressade och då är man ju mindre mottaglig för att ta till sig kursen. Det är ju alltid så när man jobbar med människor. På något sätt är det så stressade människor överallt. Det är få som är här och nu. (Respondent 1).

Respondenten hade upplevt att vissa människor inte var riktigt närvarande vid kurserna, utan uppmärksammat att de var stressade inför att gå ytterligare en av alla kurser.

En annan respondent berättar att på hans arbetsplats finns det just nu inget intresse för att lära sig något nytt, eller någon nyfikenhet för hur saker kan göra på ett annat sätt. Anledningen till det är att det finns kulturskillnader och nationella språkskillnader i organisationen, och detta påverkar kommunikationen en hel del. Medarbetarna som arbetar där upplevs som mycket nöjda och trygga med den insats de gör nu, och är inte redo för något ”nytt”.

... där jag är nu, finns varken intresse eller hur ska jag säga... de är från en annan kultur, de låter mycket mer än svenskar och har inte den finishen som andra svenska socialtanter har. (Respondent 4).

Respondenten beskriver att det är världens goaste personer med stora öppna hjärtan, men att de inte kan tillägna sig Talkmapkursen än just på grund av språket, vilket är problematiskt då det blir svårare att få till den gemensamma förståelsen för varandra och utveckla arbetsgruppen.

Det finns dock med i ett framtidsperspektiv att även de ska gå kursen. Wilhelmson (2010) påpekar att det är viktigt att ledaren upprätthåller ett likvärdigt bemötande av alla gruppens medlemmar, och detta har respondenten tagit till sig.

Som ledare vill vi även enligt Alvesson (2001), att våra medarbetare ska förstå och ta till sig syftet med det vi vill att de ska utföra, och att de skapar en meningsfullhet kring detta. Här

visar respondenterna att de har tålmodighet och en god vilja när de inte stressar på något, utan väntar in och ser framåt.

Sammanfattning

Utmaningarna är att stärka och motivera medarbetarna i det de presterar idag, och när vi arbetar med människor och det handlar om omsorg (som i detta fall), krävs att både ledare och medarbetare har egenskaper som empati och tålmodighet (Alvesson 2001). Även Thylefors (2009) skriver om utmaningarna och svårigheterna i arbetslivet.

Författaren menar att det hela tiden skapas nya former för mänskliga relationer, för kommunikation, och för hur vi i praktiken använder olikheterna i det dagliga organiserandet. Allt detta kräver en medvetenhet och ett kontinuerligt nyskapande som respondenterna nu har anammat genom kurserna.

Sammanfattningsvis tolkar jag att respondenterna utövar flera olika sorters ledarskapsstilar för att klara av det komplexa arbetet med att stötta sina medarbetare och främja för utveckling och lärande. Till exempel det transformativa ledarskapet (Lundin, 2011), där kulturen är att visa ett långvarigt engagemang för medarbetarna, och uppmuntra och synliggöra det positiva, precis som respondenterna nu gör.

De kunskaper respondenterna upplevs ha fått med sig är vikten av reflektion och ett intresse och engagemang för att delta i kompetensutvecklande kurser.

Kommunikation

Bland respondenterna fanns det varierande upplevelser av kommunikation, både positiva och negativa, vilket på olika sätt präglade den fortsatta kommunikationen samt synen på sig själv i dessa sammanhang. Eftersom ledarna i huvudsak arbetade inom kundtjänst eller boenden inom omsorgen, fick jag gott om exempel på olika samtalsituationer de varit med om. Många berättade om jobbiga samtal med upprörda medarbetare som fått utstå mycket kritik när de svarade i telefon, eller ledsna anhöriga som inte kände sig säkra på att deras anhörig fick den vård de behövde. Eftersom de ofta möter krävande och upprörda människor kan de nu efter genomgången kurs lättare fokusera på individens känslor, för att på så sätt bemöta denne på rätt sätt och få hen i bättre balans. Respondent tre beskriver detta så här:

Innan kanske man gick från ett möte där man hade en känsla av att någonting inte kändes riktigt bra, men nu kan jag mer analysera och sätta ord på det. Jag kanske blev smittad av den här personen liksom, och då är det lättare att hantera när man vet orsaken ... hålla lite mer distans till det och försöka komma underfund med hur man ska nå fram. (Respondent 3).

Respondenten upplever att hen har fått en mycket bättre kommunikation nu. Hen har under kursen fått kunskaper i hur våra hjärnor speglar sig i varandra, och beroende på hur vi blir bemötta, startas det ena eller det andra känslsystemet upp. Respondenten har uppskattat de verktyg kursen gett i form av att vi kan välja vilket av våra två känslsystem vi vill sätta igång under mötet. Även Hills (2014) belyser att ledarna har större chans att behålla lugnet genom att de vet hur människohjärnan fungerar. Ytterligare ett citat som tydliggör detta är:

Det är väldigt sällan som min kommunikation brakar samman numera. Jag förstår när folk är upprörda. Hjärnan fungerar ju inte ordentligt då, och då måste man jobba med tydliga tekniker så att de lugnar ner sig och så där. (Respondent 5).

Jag förstår mer vem jag är och vad jag har för behov liksom och förstår gruppen och kollegorna bättre. Kommer det in någon och vill prata och som har haft ett jättesvårt samtal med en kund, så kan jag nu höra på hennes röst var hon befinner sig och vad det är hon vill ha utav mig. Jag har blivit mer medveten och kan höra om det till exempel är en apa eller reptil jag pratar med. (Respondent 5).

Flera av de intervjuade talar just om betydelsen av att kunna samtala och diskutera öppet om det som är angeläget, vad det är som gäller och hur de tillsammans kan finna lösningar på problem. För medarbetarna är det viktigt att få ha de känslor de har, och att få diskutera och tala om det som är viktigt för just dem. Det handlar om bekräftelse, och enligt Engqvist (2007) är det ett av de viktigaste syften vi har med att kommunicera med andra människor.

Mina erfarenheter är att kursen gett mig ett mycket större lugn i att jag vet hur jag ska navigera och tolka saker och så där, samtidigt är det ett väldigt komplext område det här med kommunikation, men jag kan känna ett lugn i det att det är OK att alla människor inte är helt optimala. Jag är ingen robot liksom, och nu lutar jag mig mot att jag gör mitt bästa, och går inte det så bra, så får jag ta ansvar för att ta reda på vad som har hänt liksom, och göra det bästa tills nästa gång. (Respondent 7).

Ovanstående citat belyser det som alla respondenter värdesatte med kurserna. En större förståelse för att det här med kommunikation inte är så lätt, men det är ingen katastrof om det inte blir perfekt varje gång. Sen respondenterna gick kurserna reflekterar de nu mycket mer, och upplever att ju mer medvetna de blir, desto bättre möten. De upplever att de verktyg de fått till sig i hur de kan möjliggöra en bättre kommunikation, gett dem ett större lugn. Jag tolkar detta som att respondenterna anammat flera delar av neuroledarskapets tekniker för kommunikation. Bekräfta, lyssna och tänka lösningsfokuserat är nämligen flera egenskaper som författaren tar upp under neuroledarskapskursen.

Sammanfattning

Resultatet visar att kommunikation ofta är beroende av sammanhang, vilket flera respondenter uttrycker. De anser att deras kommunikation troligtvis uppfattas olika beroende på de faktiska omständigheterna. Detta stödjer det Malten (2000), skriver om Fiedlers samspelsteori. Även att vara mer närvarande ute i verksamheterna och kontinuerligt inhämta ny kunskap kring det dagliga som händer, är enligt en respondent ett sätt att arbeta med kommunikation. Vidare

säger samma respondent att det då är lättare att få en förståelse för hur det fungerar praktiskt, och för att sedan på ett lättare sätt kunna kommunicera med alla om det så att alla får samma information. Respondent tre anser att det är viktigt att föregå med gott exempel mot medarbetare och klienter och att som ledare själv vara kommunikativ. Följande citat belyser detta:

För att arbeta med kommunikation måste man föregå med gott exempel... skapa förtroende... en vilja att kommunicera. Det fungerar ju inte med en chef som inte kan prata. (Respondent 3).

En respondent anser att mycket av den kommunikation som förekommer ute i verksamheten handlar om att informera om olika problem som har uppstått. Under kursen har hen fått kunskaper i att det är lika viktigt att lyfta information gällande saker som kan bli bättre, och detta försöker hen numera att tänka på under varje kommunikationstillfälle.

Respondenterna menar att det är viktigt att skapa de rätta förutsättningar för alla att kommunicera. Respondenterna upplever att somliga medarbetare tar längre tid på sig innan de tar till orda i en kommunikation, och detta är viktigt att ha i åtanke. Här ser jag tydliga kopplingar till det Nilsson och Waldemarson (2005), skriver om att fakta och kunskap är en viktig del av det mänskliga samspelet. Att hålla alla kommunikationskanalerna öppna för att skapa kontakt och bli förstådd och bekräftad är enligt författarna avgörande för hela vårt samhälle. Kursernas kunskapsbidrag till respondenterna upplevs i detta tema vara att de tagit till sig tydliga tekniker och verktyg för att lättare kunna styra och kontrollera samtalen och på så vis få till en god kommunikation.

LIVET ÄR ETT EKO:

Det du sänder ut – kommer tillbaka.

Det du sår – skördar du.

Det du ger – får du.

Det du ser i andra – finns i dig.

Zig Ziglar

FÖR MER INFORMATION:

www.talkmap.se

Lena Skogholm 0707-10 43 00, lena@talkmap.se