



TALKMAP-

En kommunikationsmodell för bättre ledarskap?

TALKMAP-

A communication method towards better leadership?

Anna Andersson

Handledare: Ulla André
Examinator: Mona Lundin

Examensarbete, 15hp
Pedagogik 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, Communicationsmethods, Leadership, Neuroleadership, Talkmap, Treatment

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Bakgrund	1
Ledarskap	2
Samtal i ledarsammanhang	2
Bemötande i ledarsammanhang	3
Neuroledarskap	3
Talkmap	7
Syfte och frågeställning.....	9
Tidigare forskning	9
Forskning om ledarskap	10
Motiverande samtal	11
Forskning kring samtalsmodellen Motiverande samtal	12
Teori	13
Symbolisk interaktionism	13
Kommunikationsteori.....	16
Olika ledarskapsstilar.....	18
Metod	20
Datainsamling.....	20
Kvalitativ metod med hermeneutisk ansats.....	21
Förförståelse.....	21
Urval	22
Kvalitativa intervjuer	22
Kvalitativ analys.....	23
Reliabilitet och validitet.....	24
Etiska aspekter	24
Metoddiskussion	25
Resultat och Analys.....	27
Bemötande	27
Ökad medvetenhet och förståelse	31
Utmaningar och svårigheter.....	34
Kommunikation	36
Vetenskaplig förankring och praktisk tillämpning.....	39
Slutdiskussion.....	40
Referenslitteratur	44

Bilagor.....	47
Missivbrev	47
Intervjuguide	48

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

www.facebook.com/godatankar (Inspirera Mera)
www.inspireramera.com



Inledning

Att inspirera och motivera unga människor att hitta sina drömmar och drivkrafter har varit min största passion och utmaning i arbetslivet sen jag började arbeta med människor 2009. Genom flera kurser och utbildningar har jag tagit till mig olika samtalstekniker och förhållningssätt och insett vilken betydelse kommunikationen har för att mötet ska bli givande för båda parter. Visst är det spännande när två individer möts och inleder ett samtal och en kontakt? Hur vi möts och blir bemötta har en stor betydelse för hur vi mår och går vidare i våra liv. Bemötandet och mötet mellan människor är den viktigaste delen i allt arbete med människor och med en bra start ges goda förutsättningar till en givande fortsättning.

Samtal och kommunikation i dess olika former har under senare årtionden blivit alltmer aktuellt, både inom ämnet pedagogik och i samhället i stort. Upplevelsen är att intresset för samtalets roll för lärande och utveckling har ökat, och det finns numera en mängd metoder och modeller för ledare att ta till för att utveckla sitt ledarskap. Ett exempel på en sådan modell är kommunikationsmodellen Talkmap, och denna studie undersöker hur ledare upplever det är att använda modellen och hur den påverkat deras ledarskap. Talkmap är en slags samtalsmetod som utgör grunden för att bedriva ett neuroledarskap. Hur bedrivs då ett neuroledarskap? Jo, du lär dig skapa förutsättningar för prestation under press. Neuroledarskap kopplar ihop ledarskap och modern neuroforskning inom fyra områden: beslutsförmåga och planering, känslöhantering och stress, relationer och samverkan samt förmåga till förändring. Det är en teori om modernt och hållbart ledarskap som växer fram alltmer i USA och Australien (Gospic & Falk, 2015). En ledare behöver möta sina medarbetare här och nu. Denna kunskap är en av många avgörande faktorer för att få till en förändring mot nya mål. En reflekterande ledare, som reflekterar över metoder och kunskaper och hur dessa kan tillämpas påverkar hela verksamhetens resultat. Talkmapmodellen kommer att studeras närmare i uppsatsen och eftersom det inte finns någon tidigare känd forskning kring metoden, kommer jag även att belysa samtalsmetoden motiverande samtal (MI), för att få en större förståelse för hur samtalsmetoder kan vara upplagda och få något att relatera till. Jag anser därmed att studien kan fylla en kunskapslucka, och att det är viktigt att studera erfarenheter av Talkmap närmare. Min ambition med studien är att den ska vara användbar för alla typer av ledare; oavsett vilken bransch de arbetar i.

Bakgrund

Jag inleder mitt arbete med att i följande kapitel beskriva ledarskapet och vikten av en god kommunikation och ett gott bemötande i ledarsammanhang. Jag beskriver sedan neuroledarskapet och till sist avrundar jag med forskningssubjektet Talkmap.

Ledarskap

Ledarskapsbegreppet har i forskningen definierats på en mängd olika sätt. En minsta gemensamma nämnare tycks emellertid vara att det handlar om påverkansprocesser. ”För att förstå ledarskap behövs det att man tar hänsyn till den sociala kontext där ledarskapsprocessen äger rum” (Alvesson, 2001, s.146). Thylefors (2009) menar att ledarskap handlar om socialt inflytande. En ledare är den person som utövar mer inflytande än andra i ett socialt sammanhang. I arbetslivet kan ledarskap ses som ”alla initiativ som underlättar för människor att arbeta effektivt tillsammans” (Thylefors, 2009, s.66). Ledarskap är något nödvändigt och en viktig del för att alla ska känna ett välbefinnande på sin arbetsplats. Grupper som inte accepterar ett ledarskap skapar substitut för ledarskap, till exempel genom regler och strukturer, vilket kan bli mer hämmande än ett ledarskap som bygger på förtroende. Avsaknad av ledarskap kan också skapa så kallade ”sörjiga relationer”, vilka blir ett hinder mot ett lärande förhållningssätt (Lundin, 2011). Forskningen kring ledarskap har intresserat sig mycket för vilka egenskaper en ledare bör ha, samt hur situationen styr behovet av och kraven på en ledare. Under de senaste decennierna har det även kommit fram nya tankar om ledarskap, och att det nu är mer förändringsinriktat. Forskare menar att det finns fyra olika ledarstilar: styrande (uppgiftsfokus), coachande (både uppgifts- och relationsfokus), stödjande (relationsfokus) och delegerande (inget speciellt fokus på vare sig relation eller uppgift) (Nilsson & Waldemarson, 2005).

Samtal i ledarsammanhang

I min studie talas det om vikten av att kunna samtala på ett bra sätt, och samtal förs i alla sammanhang där människor möts (Bergman & Blomqvist, 2012). Ända från det att vi föds samtalar vi, med såväl kroppsspråk, mimik som ljud. Vi lär våra barn hur vi samtalar och visar och talar om hur vi gör i olika situationer. På så vis lär sig barnet vilken samtalskultur det är som råder i de olika sammanhangen.

Tanken om sammanhangets betydelse för samtalets innebörd beskrivs bland annat i teorin om co-ordinated management of meaning, CMM. Man menar att sammanhanget har en avgörande betydelse för vilken mening och motivation man skapar i samtalet. Genom att vi bjuder in och definierar sammanhanget bjuder vi in människor att handla på olika sätt (Bergman & Blomqvist, 2012, s.33).

I arbetet använder vi till exempel fackuttryck, vi pratar om kunder och använder olika typer av professionella koder som någon utanför sammanhanget kanske skulle ha svårt att förstå. I hemmet finns andra samtalskoder för hur vi pratar under middagen och vilka uttryck vi använder för att beskriva våra känslor eller visa att vi tycker om varandra (Bergman & Blomqvist, 2012).

Sammanhanget har även en avgörande betydelse för hur motiverad en person är att förändras och utvecklas (Bergman & Blomqvist, 2012). När vi förstår sammanhanget har vi lättare att handla. Om en ledare till exempel har ett samtal med en medarbetare där hen vill uppmuntra till handlingskraft och växande, blir det därför mycket viktigt att definiera samtalets

sammanhang. Detta innebär att ledaren pratar, visar och på olika sätt gör klart vilka koder som gäller under samtalet. Vem ska leda samtalet? Vad ska det handla om? Vilken tid har vi till förfogande? Vad händer efter samtalet? Genom att tala om vad vi ska prata om ökar sannolikheten att vi pratar om det vi ska. ”Oavsett vilken roll en ledare har eller hur sammanhanget ser ut är samtalet ett av de viktigaste redskapen för att kunna leda andra” (Bergman & Blomqvist, 2012, s.79). Att nå fram till olika typer av personer och anpassa sitt sätt att agera och kommunicera är en konst.

Bemötande i ledarsammanhang

För att bemötande på en arbetsplats ska förbättras är det nödvändigt att ledaren är tydlig med vilka beteenden som är önskvärda. Enligt Thordarson (2009) ökar då förtroendet för verksamheten vilket leder till bättre resultat. Ledaren har ansvar för att formulera mål på ett konkret och tydligt sätt. Alla medarbetare har rätt att känna till vad som förväntas av dem och vad som avses med ord som respekt, empati och ett bra bemötande anpassat till just deras verksamhet. Först därefter kan en förändring av attityder och beteenden starta. Bemötande handlar enligt Thordarson (2009) till största delen om hur vi beter oss mot andra och om förmågan att komma överens med olika typer av människor. Thordarson (2009) menar att bemötande egentligen handlar om kreativ problemlösning. Med beteende menas allt vad en person säger, gör eller avstår från att säga eller göra, och det speglas i sättet att bemöta en annan person. Den som har bemötandekompetens är lyhörd och uppfattar när en besvärlig situation är i antågande. Det handlar om att känna igen små tecken som förvarnar om att en förändring är på gång, och att kunna gripa in innan situationen blivit allvarligare. Ledaren analyserar och tänker framåt på olika alternativ och vilka konsekvenserna i så fall kan bli (Thordarson, 2009). Att vara kompetent i sociala situationer handlar även mycket om känslor. Att kunna identifiera, läsa av och tolka vilka känslor som kan ligga bakom olika ansikts- och kroppsuttryck. Det innebär att kunna förstå sina egna känslor och hur det egna beteendet kan påverka andra personer. Om ledaren till exempel anpassar sitt kroppsspråk så att det liknar kundens/kollegans, kan det resultera i att den personen uppfattar ledaren som likasinnad och då underlättar det vår kommunikation. En snabb ledare kan bestämma sig för att möta en person som är långsam genom att tala och röra sig långsammare samt vara mer eftertänksam. Kontakten blir då sannolikt bättre. På samma sätt kan vi anpassa vår röst, våra gester och vår kroppsställning till den vi möter (Thordarson, 2009).

Neuroledarskap

Neuroledarskap är en ny disciplin inom ledarutveckling som vuxit fram ur det senaste decenniets banbrytande hjärnforskning. Grundaren David Rock (författare och forskare), doktorerade inom tillämpning av hjärnforskning i ledarskapet. Han studerade de senaste upptäckterna i världen inom den sociala hjärnforskningen. Utifrån dessa uppfann han en modell som fångar de faktorer som aktiverar människans upplevelse av hot och belöning. Modellen som kallas SCARF beskriver fem områden av social upplevelse (Cunningham, 2014). Den baserar sig på den enkla principen att vi närmar oss det vi gillar och håller oss borta från det vi

ogillar. Den principen går även att applicera på sociala relationer. Om du vill att personer ska gilla dig, vilja arbeta med dig samt vara mottagliga för det du säger, behöver du se till att du själv associeras med belöning. ”SCARF innebär: status, certainty (säkerhet), autonomy (autonomi), relatedness (att vi relaterar till varandra) och fairness (rättvisa); genom att du tänker på dessa aspekter när du integrerar med andra kan du öka sannolikheten att de gillar dig.” (Gospic & Falk, 2015 s. 224).

- *Status* (status) - möt människor på den nivå de befinner sig, både fysiskt och psykiskt. Med fysisk nivå menas att du ska sitta i samma höjd som den person du talar med liksom att du bör sitta relativt nära. Stå inte på en upphöjd scen långt från din publik. Klä dig på ett sätt som inte ökar distansen. Till exempel välj inte en kostym om du ska prata med en medarbetare i blåställ.
- *Certainty* (säkerhet) - Människan älskar det som är tryggt och bekant. Det triggas belöningssystemet och lugnar amygdala. Genom att kommunicera dina tankar och intentioner på ett specifikt och tydligt sätt skapar du en säkerhet. Människor föredrar att ha alla korten på bordet, det ger en känsla av säkerhet och kontroll.
- *Autonomy* (autonomi) - Vi människor älskar att bestämma, det ger en känsla av trygghet och kontroll. Det triggas hjärnans belöningssystem och den inre motivationen, vilket är en fördel om du vill prestera på topp.
- *Relatedness* (att relatera till andra) - Försök att hitta en gemensam nämnare med personen du möter. Detta ger dig en känsla av kontroll, du förstår denna människas beteende. Det ger en trygghet i hur du ska uppträda gentemot andra.
- *Fairness* (rättvisa) - Människan är programmerad att älska rättvisa i stort och smått. Upplever vi orättvisa aktiveras amygdala och du vill genast fly eller fäkta. Rättvisa har en motsatt effekt, du upplever en rättvis fördelning som belönande och det triggas striatum (Gospic & Falk, 2015).

Mäter vi nivån på dessa fem parametrar på en skala från låg till hög framträder ett tydligt mönster: Känner vi oss exkluderade, överkörda, eller utsatta för omöjliga krav, skapas stressreaktioner i hjärnan som hämmar kreativiteten. Precis som motsatsen: Känner sig medarbetaren behövd och ges möjlighet att själv ta ansvar så ökar nyfikenheten, kreativiteten och prestationsförmågan. SCARF är idag en vitt spridd modell, det sker fortsatt forskning bland annat vid NeuroLeadership Institute. SCARF är en modell för att beskriva hur vi människor reagerar i sociala situationer och neuroledarskap är ett begrepp för att beskriva hur kunskaper om hjärnan kan användas i ledarskapet (Cunningham, 2014).

Sammanfattar vi SCARF-modellen kan vi se att det handlar om att:

- Tona ner sin egen status och förhöj andras eller åtminstone möta dem på samma nivå.

- Gå försiktigt fram genom att lyssna och låta medarbetarna driva processen för att på så sätt få dem att känna sig trygga och säkra i sina roller.
- Bete dig på ett icke hotfullt sätt. Då blir det lättare för gruppen att acceptera och relatera till dig.
- Berätta att du vill hjälpa till och vara en del av teamet och inte roffa åt dig äran för gruppens arbete (Gospic & Falk, 2015).

På svenska kallas SCARF- modellen för ASSAR-modellen, och den har många gemensamma nämnare med det coachande förhållningssättet, vilket även det används för att hantera utmaningar och förändringar på både individ och grupp nivå. Olika former av härskartekniker, såsom utstötning, otydlighet, undanhållande av information, orättvis behandling och att inte få ta ansvar, är motsatsen till ASSAR-modellen och skapar en hotfull situation för hjärnan, som alltså reagerar utifrån detta (Wallin, 2014). Ett coachande förhållningssätt är ett naturligt och engagerat sätt att förhålla sig till sina medmänniskor. Det stärker och utvecklar. Sett ur ett evolutionsperspektiv har detta sätt att förhålla sig till sina medmänniskor många gånger inneburit vår överlevnad. Att kommunicera med gruppen och vara en del av den är en viktig faktor för att du ska överleva. Wallin (2014) menar att vår hjärna drivs av hot och belöningar, där hot har största prioritet. I situationer där hjärnan upplever hot reagerar den med automatik för att skydda dig. Fly, fäkta eller spela död är de alternativ hjärnan känner till, och att handla med automatik kräver minst energi i en hotande situation. I dagens samhälle har vi många sorters hot runt omkring oss. Förändringar både privat och på arbetet i form av tidsbrist, otydlighet, deadlines, ekonomiska svårigheter eller sjukdom. Inte konstigt att vi fräser, motarbetar, drar oss undan och blir utmattade i en tid med stort informationsbrus och många olika beslut att fatta. I en hotfull situation då hjärnan agerar med att fäkta, fly eller spela död är vi inte alltid så tydliga i vår kommunikation och det kan lätt uppstå missförstånd eller irritation (Wallin, 2014).

Neuroledarskap bygger på Talkmapmetoden men har fler delar med fokus på ledarskap och gruppverktyg. Enligt Lena Skogholm, (grundare av Talkmapmetoden), är vårt bemötande avgörande för att bedriva ett neuroledarskap. Med vårt bemötande sätter vi igång antingen solskenshjärnan eller grådaskhjärnan. Vi har två känslsystem och vi kan välja vilket system vi sätter på och därmed tysta det andra. Beroende på hur vi blir bemötta startas det ena eller det andra känslsystemet upp även om det inte var tänkt så från början (Skogholm, 2016). Ledarna som deltar i Skogholms kurser: *Talkmap - kommunikationsproffs i alla situationer* och *Neuroledarskap - att leda med hjärnan*, erbjuds praktiska övningar i att lära sig hantera upprörda känslor, svåra situationer, utveckla arbetsgruppen, hur de kan sätta igång en positiv spiral på arbetsplatsen, hjälpa medarbetarna att sätta igång sitt eget tänkande samt lära sig validera.

- Med validera menas bekräfta, lyssna, förstå samt hantera frågan/ärendet. För att lyckas validera (bekräfta) kunden/medarbetaren, behöver vi kommunicera så att kunden/medarbetaren verkligen uppfattar valideringen (bekräftelsen).

- Ledarna ges kunskaper i hur de kan tänka lösningsfokuserat, med fokus på möjligheter samt att uttrycka sig med positiva ord.
- Ledarna får insikter i vikten av att använda ett proaktivt språk. Att vara proaktiv innebär att ha ett förhållningsätt som utgår från att vi är ansvariga för våra liv. Våra beteenden, våra förmågor och våra resultat, är ett svar på våra beslut, inte på omständigheterna. Vi har ett val. Att vara proaktiv innebär att aktivt försöka planera och forma sitt liv och sin miljö. Det skapar en ökad tydlighet med mer jag-budskap och positiva känslor (Skogholm, 2014).

En ledare är enligt Skogholm (2014) verksamhetens ansikte utåt, och hur medarbetare/kunder blir bemötta speglar resten av arbetsplatsen. Kurserna förväntas ge kunskaper i hur våra spegelneuroner fungerar. Spegelneuroner är nervceller som är aktiva både när en person utför en viss handling, och vid observerandet av samma handling utförd av en annan person. Forskare har uppmätt ett unikt mönster av neural aktivitet som visar att interaktion med andra människor sker hela tiden, och vi är ihopkopplade genom ”osynliga kablar”. Detta kallas den sociala rytmen, och dessa spegelneuroner är omedvetna för oss människor, vi registrerar dem inte. Undersökningar visar att rädsla, spänning och stress starkt reducerar spegelneuronernas signalaktivitet. Genom att bli medveten om detta kan ledarskapet enligt Skogholm (2014) förbättras avsevärt.

Neuroledarskap är enligt Gaspic och Falk (2015), författare till boken *Neuroledarskap*, ett framväxande ämnesområde som ansluter neurovetenskaplig kunskap med områdena ledarutveckling, ledarutbildning, förändringsarbete, rådgivning och coachning. Det vill säga att fakta tas från den neurovetenskapliga forskningen och knyts ihop med ledarskapet och de praktiska åtgärder som behöver genomföras för att skapa bättre förutsättningar för våra briljanta hjärnor. Eftersom neuroledarskapet utgår från hur vår hjärna fungerar är de arbetssätt som förespråkas helt naturliga för oss människor. När vi får jobba utifrån vår natur presterar vi bättre och mår bättre. Det som är annorlunda med neuroledarskap jämfört med många andra inriktningar inom ledarskap är enligt Gaspic och Falk (2015) främst två faktorer: den vetenskapliga förankringen och den praktiska tillämpningen. Det är inte frågan om nya mer eller mindre luddiga teorier och modeller, utan praktiskt genomförande byggd på kunskap som är rejält utforskad och vetenskapligt belagd. Neuroledarskap bjuder på många praktiska HUR som ger svar direkt på frågan ”Hur ska vi göra för att människor både ska prestera bättre och må bättre?” Det som varit komplicerat ska bli enklare att hantera enligt Skogholm (2016).

Vetenskapen visar att de ledare som upptäcker hur hjärnan fungerar och använder denna kunskap blir mycket bättre i sitt ledarskap. Dessa ledare har, enligt Hills (2014) kommit fram till följande insikter:

- De ställer de rätta frågorna. Inte bara om vad människor gör, utan hur de känner, eftersom de vet att hjärnan märker av hot mer än något annat.
- De behåller lugnet när andra förlorar det. Genom att förstå hur hjärnan fungerar vet de varför de reagerar starkt, och kan stoppa reaktionen och välja att agera annorlunda.

- De tar viktiga och kreativa beslut tidigt på dagen istället för på eftermiddagen. Hjärnan är som mest produktiv under förmiddagen, och ledaren vet hur hen ska göra sin dag så effektiv som möjligt.

Ledare med kunskap om hjärnan vet att förändring skapar känslor av hot mer än något annat. Så till skillnad mot andra ledare visar de varför förändringen är bra på ett personligt plan. Medarbetarna får hjälp med att sätta upp personliga mål i och med förändringen, och de belönas av sin ledare när de gör framsteg (Hills, 2014).

Talkmap

Kommunikationsmodellen Talkmap har tagits fram av Lena Skogholm, pedagog samt beteende- och samhällsvetare som arbetar 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.

- När vi befinner oss i *människohjärnan* analyserar vi logiskt, vi pratar om känslor och diskuterar fritt om olika perspektiv och konsekvenser. Här talar vi människospråket och håller sig till sakfrågan.

- Befinner vi oss i *aphjärnan* är det våra känslor som styr. Det betyder att vi talar apspråket och behöver bli lyssnade på och bekräftade. Om vi visar förståelse och medkänsla så är *aphjärnan* nöjd.
- Till sist har vi *reptilhjärnan* och befinner vi oss här, vill vi fly eller attackera. Här fungerar inte människo – eller *aphjärnan* längre. Möter du en person som befinner sig här ska du vara kort, konkret och tydlig.

Talkmapmetoden lärs ut via två olika kurser. En kurs 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 i Talkmap kan hållas på alla nivåer inom en organisation och den är branschöverskridande det vill säga passar både privata och offentliga aktörer. 5-12 deltagare är normala antalet deltagare men är det fler ges kursen som en konferensverksamhet, och är det färre deltagare blir det en slags kommunikationscoachning. Neuroledarkursen innehåller fem steg och varje steg är en heldag. Det går att gå alla steg på en gång, eller enstaka, och i vilken takt bestämmer deltagaren själv. 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. Exempel på några verktyg är:

- *Stoppljusmetoden*, som får dig att stanna upp och reflektera innan du handlar, istället för att agera med ohejdad vana.
- *XYZ formeln*. Jag känner X när du gör Y. Skulle du kunna tänka dig att göra Z istället?
- *De 6 hattarna*. Kursen lyfter fram 6 olika perspektiv vi kan ta till för att ta oss bort från argumenterande och motståndstänkande. Istället ska vi tänka på fördelar med ett förslag eller en förändring.
- *Spegelneuronerna*. Det verktyget ger dig kunskaper i hur du kan påverka dina tankar och känslor och på så sätt även påverka dem hos den du möter. Du sätter igång en positiv spiral.
- Du får kunskaper i hur du kan bli en *JA* sägare och undvika ordet *INTE*.
- *De personliga samtalsstilarna* (praktiska Pia, inspirerande Ida, vänlige Valle och analytiske Alex). Du får helt enkelt insikter om hur du på bästa sätt kan bemöta olika personligheter med tanke på att alla tänker, kommunicerar och beter sig olika.
- *Stressröret*. Du får verktyg i hur du kan hantera stress och lära dig hantera upprörda känslor på ett proffsigt sätt.
- *Validera*. Med validera menas att vi visar att vi accepterar, förstår och respekterar den andres känslor och åsikter, och att det som sägs gills på riktigt. Här hämtas inspiration från DBT (dialektisk beteende terapi), där det arbetas mycket med validering och fokuserar på lösningar (Skogholm, 2015).

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 världen över inom beteendevetenskap/hjärnforskning och kopplar den till hur vi kan bemöta och kommunicera på bästa sätt. Årliga kundundersökningar visar att 88 % av deltagarna är nöjda med kursen. Kursledaren uppger att hon håller sig uppdaterad inom ämnena kommunikation, bemötande och hur hjärnan hanterar kommunikationen, för att förnya och uppdatera kurserna. På detta vis hålls kurserna uppdaterade med det senaste inom forskningen (Talkmap, 2015).

Eftersom Talkmapmetoden och kursupplägget i kurserna: *Talkmap - kommunikationsproffs i alla situationer* och *Neuroledarskap - att leda med hjärnan*, inte är beforskat på något vetenskapligt sätt, undrar jag vad det är deltagarna är nöjda med, och vad är det de eventuellt saknar? På vilket sätt har till exempel bemötandet förändrats? Detta saknas det kunskaper om och därför vill jag titta närmare på hur Talkmapmetoden upplevs och om kursdeltagarna upplever att de bedriver att neuroledarskap.

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?

Tidigare forskning

Under följande kapitel beskriver jag först tidigare forskning kring ledarskap, därefter följer en beskrivning av samtalsmetoden Motiverade samtal och dess forskning. Detta för att skapa en förståelse för hur en kommunikationsmodell kan vara uppbyggd. Då Talkmapmetoden inte är undersökt tidigare finns det ingen forskning kring den kommunikationsmodellen.

Forskning om ledarskap

Webb (2007) har gjort en studie på vad effekterna blir hos medarbetare beroende på vilket beteende ledaren har. I studien deltog 223 olika chefer och ledare från olika högskolor och universitet. Resultatet visar att medarbetarna blir extra motiverade och anstränger sig lite mer på arbetet, då ledaren visar att hen har självförtroende, makt, energi och är trovärdig. En ledare med dessa egenskaper, och som även kan uppmuntra medarbetarna, se dem som självständiga individer och ge positiv feedback, får höga resultat i studien. Resultatet visar även tydligt att omtänksamma ledare som har en karismatisk stil ökar medarbetarnas motivation till förändring. Ledare som är för kontrollerande, lägger sig i för mycket och saknar kunskaper om interaktion, påverkar medarbetarna negativt. Den här studien är intressant på så vis att den visar hur stor påverkan ledarskapsstilen har på medarbetarnas motivation att utföra sina arbetsuppgifter (Webb, 2007).

För att förstå vad ett bra ledarskap innebär menar Fred Fiedler i sin samspelsteori att det är två faktorer som inverkar (Malten, 2000). Den första faktorn är ledarens personliga egenskaper, vilka speglar ledarens stil. Den andra faktorn är situationen, där Fiedler redogör för tre situationsfaktorer som har betydelse i samspelsteorin. Den första handlar om relationen mellan ledare och medarbetare. Den andra beskriver hur arbetsuppgifter är strukturerade, det vill säga om de är tydliga och konkreta. Den tredje faktorn handlar om vilka resurser och beslutsmakt ledaren har (Fiedler, 1967). Malten (2000) skriver att Fiedler tillämpar sin teori på avvägningen mellan det uppgifts- och relationsinriktade ledarskapet. Enligt teorin är de båda ledarskapen varken bra eller dåliga. Det är den speciella situationen och samspelet/interaktionen mellan ledaren och omständigheterna, som avgör vilken ledarstil som är mest effektiv. En del ledare kan även vara effektiva eller ineffektiva i en och samma situation (Malten 2000). Teorin menar vidare att antingen har ledaren de adekvata ledaregenskaperna, eller så har hen dem inte. Kan inte en ledare svara upp mot de krav som ställs bör hen placeras i andra, mer lämpade situationer, för det kan vara svårt att genom träning förändra någons ledarstil (Fiedler, 1967). Möjligen kan man enligt Fiedler (1967) diagnostisera de situationer som passar en viss personlighet och ge råd om hur ledaren ska agera. Alternativt kan förutsättningarna ändras, så att de passar bättre till ledarstilen. Teorin ansluter sig till en sedan länge känd pedagogisk sanning: ”Man måste anpassa ledarskapet efter situationen” (Malten, 2000, s.79).

”En forskningsinriktning som sedan 40 år intresserat sig för relationen mellan ledare och medarbetare är den så kallade Leader-Member Exchange-(LMX) teorin” (Wilhelmson, 2010, s.158) (se till exempel Graen & Uhl-Bien 1995 för en översikt). Denna forskning visar hur

stödande respektive uteslutande ledarstilar påverkar medarbetarnas engagemang för verksamheten. En ledare bör uppmärksamma alla sina anställda och inte utesluta dem som gör en svag insats, annars kan relationerna mellan medarbetarna försämrats. "... det är viktigt att ledaren upprätthåller ett likvärdigt bemötande av alla gruppens medlemmar" (Wilhelmson, 2010, s.158). Ledaren kan sen inte räkna med medarbetarens lojalitet bara för att de just för tillfället har en god relation. Lojaliteten kan inte tas för givet utan måste hela tiden underhållas. Wilhelmson (2010) skriver att ledaren med coachande arbetsuppgifter bör ha en personlig mognad där hen utvecklat egna normer och en förmåga att se nyanser och uppfatta den komplexitet som råder. De bör känna ansvar för andra samtidigt som de ska sträva efter att förbättra sig själva och ha en ambition att lyckas i sitt arbete.

Det finns stora skillnader i människors antaganden om vad ledarskap är och om det som sker inom organisationerna. Denna tvetydighet har enligt Alvesson och Spicer (2012) skapats – men också förstärkts av – ett överflöd av teorier och modeller. I sin artikel hävdar författarna att vi måste gå djupare och ha mer allvarliga tolkningar av ledarskap. Genom att erkänna många av de negativa konsekvenser ledarskapet kan ha och involvera kritiska forskare om vad ledarskap innebär, kan en kritik mot ledarskapet utvecklas och leda till att ledarskapet diskuteras på en helt ny nivå. Alvesson och Spicer (2012) utövar en performativ kritik mot ledarskapet på tre olika sätt: Genom att ifrågasätta ledarskapet strävar de efter att gå bortom den naiva synen på ledarskapet och ge en mer nyanserad tolkning. Genom att tillhandahålla en mer positiv version av kritik inom ledarskapet föreslår författarna att vi måste rekonstruera ideer om ledarskap. Tillsist hoppas de främja utredningen av alternativa former av ledarskap som redan finns inom dagens organisationer genom att spåra upp den litteratur som utvecklar ett kritiskt förhållningssätt. Uppgiften för kritiska ledarskapsstudier är enligt Alvesson och Spicer (2012), att redogöra för den svåra balansgången mellan ledarskap som en produktiv kraftkälla och ett ledarskap som är destruktivt. Författarna funderar över frågor som när ett ledarskap behövs och om medarbetarna behöver godkänna allt en ledare gör. Det avgörande är att åstadkomma en bred gemensam och kritisk reflekterande syn för att sätta ledarskapet på sin plats i en övergripande rapport av olika sätt att organisera.

Motiverande samtal

Det finns flera olika samtalsmetoder en ledare kan ta till för att skapa goda möten och utveckla sina medarbetare. MI (motiverande samtal) är en av dem, och metoden utvecklades av den amerikanska psykologen William Miller. År 1983 publicerade han den första artikeln om MI och den följdes snart av fler artiklar och böcker. MI används främst som professionell samtalsmetod inom hälso- och sjukvården, socialtjänsten och andra rehabiliteringsverksamheter. MI syftar till förändring hos den person som sökt eller behöver hjälp. Numera är MI en evidensbaserad metod som ökar i intresse både när det gäller forskning och behandlingsarbete (Barth & Näsholm, 2006).

Utbildningar i motiverande samtal varierar i sin omfattning från en orientering om metoden, vilket kan ges under en timmes föreläsning, till längre utbildningar där målet är att lära sig att tillämpa metoden fullt ut. Idag anordnas i Sverige utbildningar i MI av många olika aktörer och

det kan vara svårt att bedöma kvalitén. De lärarutbildningar i MI som finns idag utfärdar ingen formell behörighet hos utbildaren och det finns heller ingen kunskapskontroll. Dock har de svenska MI-lärare som genomgått en TNT-utbildning (Training Network Trainers) utbildats av det internationella nätverket MINT (The International Motivational Interviewing Network of Trainers), och där lärt sig att praktiskt tillämpa genomtänkta metoder för att utbilda i MI. Det finns även interaktiva inlärningsprogram för motiverande samtal att lära via webben. Utöver detta finns också en hel del litteratur i ämnet och de används bland annat som utbildningslitteratur i MI nationellt idag (Nederfeldt & Fredin, 2010).

Forskning kring samtalsmodellen Motiverande samtal

Forskning visar att samtalsmetoden MI är ”mest användbart när en person befinner sig i förnekelsestadiet” (Harakas, 2013, s.117). Om en människa däremot redan upplever en vilja, öppenhet och entusiasm för förändring har inte MI lika stor effekt. MI lämpar sig bra i ledarskapsutveckling eftersom den yrkesgruppen sannolikt intar en försvarsställning och inte tror på förändringen metoden kan skapa (Harakas, 2013). Ytterligare forskning har visat att det pedagogiska upplägget har stor betydelse för resultatet vid utbildning i MI. Det räcker inte med enstaka workshop för att få kompetens i metoden. För att kunna hjälpa sina medarbetare att öka sin motivation till att genomföra en förändring krävs regelbunden träning, annars finns det risk att kunskaperna försvinner. För att få en kvalificerad kompetens i MI bör en introducerande workshops följas upp av handledning, som grundar sig på observation av den egna praktiken, exempelvis genom egna inspelade samtal (Folkhälsomyndigheten, 2015).

Enligt Forsberg (2008) har mer än 160 studier publicerats angående effekterna av MI, och detta har bidragit till en intensiv satsning på MI utbildningar. Forsberg (2008) skriver att forskare bandade och kodade 120 sessioner à 20 minuter, där hälften var rådgivande samtal och hälften MI samtal, och resultatet visade tydligt att MI är ett stödjande verktyg. Forskarna använde MITI (Motivational Interviewing Treatment Code), och jämförde 3 olika faktorer:

- Empati, MI-anda och vidhäftande uttalanden.
- Information, slutna frågor, enkla funderingar och icke vidhäftande uttalanden.
- Öppna frågor och enkla respektive komplexa reflektioner.

Sex månader senare gjorde de om testet (validerade), och det visade sig att MI gruppen var tillräckligt tillförlitlig. Signifikanta skillnader konstaterades mellan de två grupperna. Utövare av MI upptäckte att de lärde sig mer om MI genom att få feedback på sina egna sessioner och det underlättade på så vis deras egen inläring. Forskarna såg också en ökning av MI konsekventa beteenden. MITI anses ha en rimlig reliabilitet och validitet, och kan användas som ett pedagogiskt verktyg tillsammans med handledning för att bekräfta och förstärka praxis i kliniska situationer (Forsberg, 2008).

Nederfeldt och Fredin (2010) skriver att evidensen talar för att MI är en metod som kan användas i en rad olika yrkeskategorier och i flera olika format (kort rådgivning, kvalificerad

rådgivning eller tillsammans med andra metoder). Motiverande samtal tycks vara en kostnadseffektiv metod, men fler studier av MI är på sin plats. De studierna bör innehålla detaljerade uppgifter om studiepopulation, jämförelsegrupper och material. Grad, omfattning, typ av intervention samt färdigheter och erfarenheter hos de som använder metoden, är också viktigt att belysa (Nederfeldt & Fredin, 2010).

Sammanfattning tidigare forskning

Den här studien skulle kunna ses som en form av pionjärbete då det inte finns tidigare studier eller forskning kring samtalsmetoden Talkmap och utövandet av ett neuroledarskap. I min forskningsgenomgång kan jag dock konstatera att ledarskapsstilen har en stor påverkan på medarbetarnas motivation att utföra sina arbetsuppgifter, och att det är samspelet och interaktionen mellan ledaren och omständigheterna som avgör vilken ledarskapsstil som är mest effektiv. Den pedagogiska utmaningen är att bemöta och uppmärksamma alla medarbetarna. Vad gäller motiverande samtal framkommer det att det är ett stödjande och pedagogiskt verktyg. Det pedagogiska upplägget spelar även en stor roll för att bevara och upprätthålla kunskaperna över tid, och det är viktigt att bekräfta och följa upp medarbetarna.

Teori

I följande kapitel behandlar jag först den teoretiska teorin symbolisk interaktionism, sedan följer kommunikationsteori och ett par ledarskapsteorier. Dessa teorier är en viktig grund för analys och diskussion som presenteras mot slutet av uppsatsen.

Symbolisk interaktionism

En av den symboliska interaktionismens företrädare är Mead (Månsson 2002). Mead har sitt ursprung i behaviorismen, men då han även sätter individen i ett socialt sammanhang kan den inriktningen kallas för social behaviorism. Från Meads tankargångar myntade sedan Blumer begreppet symboliskt interaktionism. Han var kritisk till den behavioristiska vetenskapstraditionen som dominerade inom studier kring människor. Blumer menade att responsen vi ger på andra människors handlingar bygger på den betydelse handlingen tillskrivits. Betydelsen förmedlas genom språkliga symboler och genom tolkning av andras meningsbärande handlingar (Månsson 2002). Trost och Levin (2004) menar att symbolisk interaktionism är särskilt lämpad att använda i studier för att förstå sociala företeelser, samt när vi vill få en förståelse för en situation istället för att få en förklaring. Eftersom det sociala samspelet mellan människor är det centrala i min forskningsstudie lämpar sig teorin bra. ”Symbolisk interaktionism är ett synsätt, ett perspektiv och en utgångspunkt för en analys av den sociala verkligheten” (Trost & Levin, 2004, s.10). Som samhällsforskare är vi intresserade av att ha tillgång till analysredskap som kan hjälpa oss vidare i förståelsen av det samhälle vi lever och verkar i. Interaktion är av central betydelse inom denna teori och den utgår från att

människor är sociala gruppvarer som integrerar med varandra. De fem viktigaste hörnstenarna inom symbolisk interaktionism är enligt Trost och Levin (2004) följande: Vår definition av situationen, all interaktion är social, vi integrerar med hjälp av symboler, människan är aktiv, agerar och betar sig, till sist befinner vi oss alltid i nuet.

Definition av situationen innebär att det en människa upplever inte bara är hennes verklighet, utan det kommer även styra hennes beteende. Vår verklighet hänger samman med vilket perspektiv vi lägger på situationen, och eftersom vår verklighet är en pågående process, kan vi omdefiniera och på så sätt ändra uppfattning och beteende. Enligt Trost och Levin (2004), vill vi människor förstå vad som händer runt omkring oss. Därför kommer var och en av oss koppla enskilda detaljer till varandra på ett sätt som gör det begripligt för oss. Varje person gör det på sitt eget sätt, och därmed kan två personer tolka en gemensam situation på två helt skilda sätt.

All interaktion är social. Symbolisk interaktionism ser den sociala interaktionen som en social skapelse byggd på kommunikation. Att integrera är att samtala, men inte bara genom att tala med munnen utan också genom till exempel ansiktsuttryck och kroppsspråk (Trost & Levin (2010)). Vår sociala verklighet är i ständig förändring. Alla social objekt runt omkring oss förändras, definieras och omdefinieras ständigt utan att vi lägger märke till det. För den symboliska interaktionismen är allting "objekt" som vi kan hänvisa till. Vare sig det är ett fysiskt, ett socialt eller abstrakt objekt, som en ande eller en tanke. Ett objekts "natur" är den betydelse som angetts av den person för vilken objektet existerar. Trost och Levin (2004) tar klädmodet som exempel: "det som igår var vackert är idag fult och det som idag är vackert kommer att vara fult imorgon" (s.124). Eftersom objektet inte har förändrats är det vår definition och bedömning av objektet som har förändrats.

Vi integrerar med hjälp av symboler. Våra ord är nog de vanligaste och mest uppenbara symbolerna vi handskas med. Under vår uppväxt har vi lärt oss det språk vi talar. På det sättet blir de symboler, men det räcker inte med att de har en mening endast för oss själva. De måste ha samma betydelse för dem som kommunicerar, då först blir de symboler. Trost och Levin (2004) skriver även att symbolerna är signifikanta. Det betyder att både sändaren och mottagaren ska uppfatta och avse ungefär det samma. Inom symbolisk interaktionism är symbolerna alltså både meningsfulla och signifikanta, annars är de inga symboler alls. Alla ord och symboler har också en känslomässig mening. Vi kan inte agera eller tänka utan känsla; vi kan helt enkelt inte vara helt neutrala eller objektiva. Med ord och andra handlingar talar vi om för andra människor runt omkring oss vad vi gör, vad vi vill, vad vi känner och vad våra avsikter är. Till exempel en lärare skriver något på den svarta tavlan. Det kan betyda att den meningen, symbolen, är viktigt och bör läggas på minnet. Att titta på klockan när någon samtalar visar till exempel att vi inte är intresserade. Även här är själva handlingen symbolen (Trost & Levin, 2004).

Människan är aktiv, vi handlar och betar oss. Symbolisk interaktionism förutsätter föränderlighet. Ingenting är statiskt. Många skolbildningar ser på oss människor som om vi hade en uppsättning egenskaper som är stabila. Adam är intelligent, Eva är undergiven. Med tillämpning av teorin symbolisk interaktionism skulle vi istället säga: Adam betar sig intelligent

i denna situation, Eva *beter* sig undergivet i denna situation. Människor *är* inte, människor *gör*! Vill vi veta något om en individs åsikter, känslor eller erfarenheter ska vi studera hens beteende och aktiviteter. Det gäller i synnerhet de aktiviteter som är sociala i den meningen att de är riktade till eller mot andra människor, och aktiviteter i både den direkta och indirekta kommunikationen. Det är svårt att förutsäga hur vi människor kommer att agera och bete oss eftersom vi är aktiva och vi definierar situationer på olika sätt.

Vi befinner oss i nuet. Vi lever i nuet och vi definierar situationen i nuet och vi integrerar med våra symboler i nuet. En människas beteende är enligt Trost och Levin (2004), en produkt av hela hennes historia och bakgrund, och allt hon varit med om kommer fortsätta inverka på hennes beteende. Med denna syn på nuet blir det uppenbart att vi alla är i en ständig process och att vi ständigt förändras. Våra erfarenheter som barn är inte orsaken till varför vi handlar som vi gör, däremot använder vi oss av det vi varit med om som barn och använder oss av detta på ett nytt sätt i nuet.

När vi kommunicerar med andra människor, i den konkreta verkligheten eller genom att tänka, *tar vi andras roller.* Det är ungefär detsamma som empati, det vill säga att vi försöker förstå hur de andra människorna tänker och känner och hur de definierar sin situation. Rolltagande innebär att vi sätter oss in i den andres situation och identifierar oss med den. Det är en förutsättning för social interaktion. Om vi inte kan detta, kan vi inte förstå vad en annan människa säger eller gör (Trost & Levin, 2004).

Symbolisk interaktionism ser på människan som en social varelse som skapar sitt jag genom att integrera med människor runt omkring (Trost & Levin, 2004). Mead anser att vi använder vår intelligens i olika situationer. Genom att vi använder vårt språk när vi är aktiva är inlärd beteenden sociala. Jagets ursprung och utveckling är en process som sker i samband med individens socialisering. För att förklara detta använder sig Mead av ett subjektsgag "I" och ett objektsgag "ME" (Månsson 2002). "ME" står för jagets sociala roll och är den del som samlat på sig allt vi lärt oss under vår livstid. Här finns minnet, både det aktiva och det inaktiva, det medvetna och det omedvetna. Även vårt samvete finns här. "I" står för den spontana och aktiva delen och det är med den delen som vi handlar och agerar. "ME" och "I" befinner sig i en ständig växelverkan. Så snart "I" gjort något försvinner aktiviteten och lagras symboliskt i vårt "ME" (Trost & Levin, 2004). Människor och deras handlande är således en produkt av samhället, samtidigt som människan som aktör bidrar till att upprätthålla samhället och de rådande normerna (Månsson 2002). Meads symboliska interaktionism innebär i den pedagogiska praktiken, att vi lär från varandra och tillsammans med andra, individer emellan. Teorin ger oss en styrka i den vuxenpedagogiska praktiken genom att den genomsyras av en tilltro till människan och hennes möjlighet att utvecklas, lära och inte minst förändra och förändras. Den innebär att se på människans liv som beroende av andra, samtidigt som hon inte är riktigt förutsägbar. "Den sociala interaktionen är en process, som aldrig avbryts och den ingår i ett system där människans beteende står i ömsesidigt förhållande till de andra delarna av systemet, till exempel definitionen av situationen" (Trost & Levin, 2004, s. 49).

Kritiken mot den symboliska interaktionismen är att den fokuserar på det som händer i nuet och det är både dess styrka och svaghet. Johansson (2004) skriver att eftersom perspektivet inte har några ambitioner att ta upp hur vårt förflutna påverkar oss, och heller inte hur utopier eller önskningar kan leda oss in i framtiden, ger den inga svar på vad det vi studerar kan leda till för förändringar i framtiden. Vi kanske funderar över vad de processer vi studerar (till exempel relationer på en arbetsplats) kan leda till i framtiden (Johansson, 2004). Kritiken mot den interaktionistiska forskningen är att den riskerar att bli alltför subjektiv och ger forskaren stort utrymme för egen tolkning. Forskarens tolkning ligger sedan till grund för resultatet (Månsson 2002).

Kommunikationsteori

Eftersom syftet för min studie är att undersöka en kommunikationsmetod, känns det relevant att ta upp olika normativa och pragmatiska teorier om kommunikation. Även i samband med ledarskap är det viktigt att nämna betydelsen av kommunikation, och kommunikation är enligt Nilsson och Waldemarson (2005) den mänskliga aktivitet som vi känner bäst och har störst erfarenhet av. Kommunikationen handlar om information, påverkan, känsla och är ett sätt att få bekräftelse. Merparten av vår kommunikation handlar om att hitta och stärka vår identitet, visa hur vi vill bli uppfattade eller hur relationen till denne ska utformas. Språk och kommunikation möjliggör för oss att möta andra människor, men även möta oss själva. De kommunikationsmodeller Nilsson och Waldemarson (2005), Engqvist (2007) och Thordarson (2009) tar upp är: Den verbala och icke verbala kommunikation, feedback och återkoppling samt effektivt och empatiskt lyssnande.

Vår kommunikation är antingen *verbal eller icke-verbal*. Verbal kommunikation är då vi pratar med varandra och omvandlar våra tankar och känslor till tal. Den icke-verbala kommunikationen är ordlös. Verktygen för icke-verbal kommunikation är gester och kroppsspråk. Det är en spegling av vårt inre liv, vad vi känner och upplever. Icke-verbala signaler ger uttryck för tillhörighet eller avståndstagande, och påverkar samspelet mellan människor (Nilsson & Waldemarson, 2005).

Rollen som ledare är enligt Nilsson och Waldemarson (2005) främst att *lyssna*, och författarna skiljer på tre olika slags lyssnande: Lyssnande för förståelse, kritiskt lyssnande och empatiskt lyssnande. Med *lyssnande för förståelse* menas att vi är inriktade på att förstå hur den andra människan tänker, känner, menar och vad de vill förmedla. *Kritiskt lyssnande* innebär att vi bedömer hållbarheten eller riktigheten av det som sägs. Att vara kritisk är egentligen att vara prövande. Vi ställer det sagda mot något, till exempel det som tidigare sagt eller en målsättning. *Empatiskt lyssnande* är till för att förstå vad den andra vill och för att förstå hans tankar och känslor, samt att förmedla denna förståelse.

Feedback eller återkoppling är en bekräftelse till den andre på att vi önskar en förståelse. ”Ett aktivt lyssnande speglar sig i kroppsspråket-med hummanden, nickningar och ögonkontakt visar vi vårt intresse och engagemang” (Nilsson & Waldemarson 2005, s.93). Att få

återkoppling hjälper oss att hålla reda på vilka tankar och känslor vi väcker hos andra. Vid vissa tillfällen används återkopplingen som ett arbetsredskap, till exempel vid utvecklingssamtal med ledaren. Som ledare kan det vara svårt att ge både positiv och negativ återkoppling i ett och samma samtal. En bra modell är att börja med något positivt, fylla på med eventuella negativa synpunkter, för att sedan avsluta med något mer positivt, alternativt upprepa det positiva som sades inledningsvis (Nilsson & Waldemarson, 2005). Det är också enklare för en ledare att ge återkoppling på ett beteende än på en egenskap. Enligt Thordarson (2009) bör en ledare därför översätta egenskaper och attityder till beteenden, eftersom det går att mäta och följa upp beteenden, medan det är svårare att mäta egenskaper och attityder. Det är till exempel svårt att mäta bristande respekt eller en dålig attityd, men genom att beskriva medarbetarens beteende kan vi se om hen visar upp en dålig attityd eller brist på respekt.

Empati innebär att vi skapar en ”ställföreträdande upplevelse av den andres tankar och känslor, inte utifrån vårt eget perspektiv, utan utifrån den andres” (Nilsson & Waldemarson 2005, s.92). Ett *empatiskt lyssnade* går ut på att vi ska förstå vad den andre menar, tycker och tänker, samt förmedla tillbaka att vi förstår. Engqvist (2007) förklarar den empatiska processen med att vi ska tänka oss i den andres situation. Desto mer vi observerar egna och andras reaktioner och lär oss förstå hos vem de hör hemma, ju mer empatiska förmågor får vi. Vi får klarhet i hur andra människor tänker och känner (Engqvist, 2007).

Varför kommunicerar vi?

För att besvara den frågan behöver vi enligt Nilsson och Waldemarson (2005) hitta orsaker och avsikter till varför vi samspelar med varandra. Orsakerna och behoven av kommunikation är: Fysiologiska behov (fortplantning, föda, skydd), psykologiska behov (identitet, bekräftelse, trygghet), relationsbehov (tillhörighet, närhet, status) samt samhällliga behov (anpassning, kunskapsöverföring, traditioner). Kommunikationen är därmed central för samhället och dess individer. Många funktioner i vår kommunikation handlar om att överföra idéer eller uppfattningar om vad som finns i vår omgivning och hur vi ser på detta. Fakta och kunskap är en sådan viktig del av det mänskliga samspelet. Kommunikationen har då en *informationsfunktion*. Vi berättar vad vi vet, tycker och tänker och frågar efter det vi vill veta. Det kan till exempel handla om åsikter, erfarenheter eller känslor. En andra funktion är att påverka, en *handlingsfunktion*. Vi vill att andra människor ska tänka gott om oss, ställa upp och berätta vad som är bra eller dåligt. Det handlar om att påverka en annan människas tankar, beteenden eller attityder så att samarbetet ska flyta på och för att olika behov ska kunna uppfyllas. Den *sociala funktionen* handlar om relationer, inflytande, roller och status. Den innefattar att skapa kontakt, bekräfta varandra och hålla kommunikationskanalerna öppna. Att bli förstådd och bekräftad är en avgörande faktor för välbefinnande och därmed för vår fysiska och psykiska hälsa (Nilsson & Waldemarson, 2005).

Inom arbetslivet är kommunikation således mycket viktigt. För att få organisationen att fungera på ett tillfredsställande sätt, måste en ledare vara duktig på att kommunicera med sina medarbetare. Kommunikation och information är oerhört viktig för att medarbetarna ska kunna arbeta effektivt och känna sig motiverade till att arbeta. Förstår inte medarbetarna vad ledaren

menar, kan missförstånd uppstå och leda till problem i organisationen. Det är inte lätt att kommunicera, men mycket handlar om att ha kunskaper om vilka metoder som är lämpade för en god kommunikation (Nilsson & Waldemarson, 2005).

Kommunikation är enligt Döös och Wilhelmson (2005) även viktig för det gemensamma lärandet inom en verksamhet. Medarbetare och ledare utbyter erfarenheter och gör kunskaperna mer gemensamma genom att kommunicera dem. Ett kollektivt lärande sker då och Döös och Wilhelmson (2005) menar att medarbetare och ledare formar olika handlingsalternativ som de på egen hand sannolikt inte utformat. Sammanfattningsvis menar Döös och Wilhelmson (2005) att kollektivt lärande kan ses som en process som främst sker i möten ansikte mot ansikte genom samtalande interaktion och kommunikation.

Olika ledarskapsstilar

För att få en förståelse för vilka erfarenheter respondenterna anser att de har kring neuroledarskapet, och vilka likheter det kan finnas med andra ledarskap, har jag valt att presentera ett par olika teorier kring ledarskap. Dessa teorier är mangementorienterade vilket innebär att de försöker förklara och förstå vilka egenskaper en ledare behöver ha för att skapa ordning, reda och stadga i företaget.

Coachande ledarskap

Coachande ledarskap handlar enligt Gjerde (2004) om att se medarbetarnas möjligheter genom att stödja processer för utveckling och förändring genom ökad medvetenhet, tydlig kommunikation och en tro på individens/gruppens inre styrka. Gjerde (2004) definierar i sin bok coachning som ett särskilt sätt att frigöra potential på, att locka fram det allra bästa hos medarbetarna. Inom denna definition finns följande aspekter inom coachning: motivera och öppna upp för möjligheter, undanröja hinder samt ge stöd och hjälpa till att fokusera. Coachning bygger på en optimistisk människosyn som innebär att vi tror på att en människa har förmåga och möjlighet till att påverka sig själv och det runt omkring. Ytterligare ett kännetecken på ett coachande ledarskap är enligt Gjerde (2004), att du visar intresse och vill lyssna. Förtroende och tillit sägs vara grunden i alla utvecklande relationer, och med ett coachande förhållningssätt ser du din samtalspartner som expert på sin verklighet, erfarenhet och kunskap, och som kapabel och villig att ta ansvar för sina handlingar. Du håller överenskommelser och handlar utifrån god etik och moral. Ett coachande förhållningssätt bygger på ett rakt, öppet och tydligt sätt att kommunicera utifrån en överenskommen agenda (Gjerde, 2004).

Hilmarsson (2010) skriver i sin bok att det inte går att vara utan kunskapen om coaching eftersom det är en metod för att skapa förändring och utveckla både enskilda, grupper och organisationer. Han menar att skillnaden mellan ett vanligt samtal och coaching är att i vanliga samtal pratas det ofta om dåtid och det som är fel. Vi kommer inte framåt förrän vi analyserat felet och tyvärr motiverar inte detta människor till en förändring. I coaching däremot, fattar vi beslut i nutid om hur vi ska agera för att skapa den framtid vi önskar (Hilmarsson, 2010).

Transformativt ledarskap

Ledande experter inom organisationsutveckling menar att vi står inför ett nytt ledarskapsparadigm och ett skifte i hur vi ser på och förhåller oss till ledare och medarbetarskap (Lundin, 2011). De hävdar att det transaktionella ledarskapet som tidigare varit normen, där ledare styr genom regler, metodbeskrivningar och kontroll, endast fungerar i en stabil värld. För att kunna hantera ständig förändring krävs ett helt annat förhållningssätt där samtliga medlemmar i organisationen har ett gemensamt ansvar för verksamhetens utveckling, och det är fokus på resultat snarare än på regler. I detta nya transformativa förhållningssätt, har ledare och medarbetare rört sig närmare varandra. Ledaren delar med sig av makt och ansvar och skapar, i dialog med sina medarbetare, de förutsättningar som krävs för att alla i gruppen ska kunna ta egna initiativ och självständigt arbeta mot uppsatta mål (Lundin, 2011). Här följer en kort beskrivning av några av den transformativa ledarens viktigaste uppgifter: Sätta tydliga ramar, uppmuntra och motivera, förmedla gemensamma visioner, skapa ett tillåtande och engagerande klimat, synliggöra positiva bidrag, skapa utrymme för en kontinuerlig dialog samt anpassa ledarskapet efter medarbetarnas förutsättningar (Lundin, 2011).

Vidare utmanar den transformerande ledaren ständigt sina medarbetare att tänka själva, att komma med nya förslag på arbetsmetoder, att ifrågasätta befintliga arbetsrutiner och våga ifrågasätta beteenden hos ledaren själv (Lundin, 2011). Medarbetarna uppmuntras att se förändring och utveckling som ett normaltillstånd och som något som eftersträvas. Det dagliga arbetet blir en arena där fokus ligger på kunskapsutveckling och gynnsam inläring, istället för befintlig kunskap (Lundin, 2011).

Det transformerande ledarskapet utgår från att människan har en egen fri vilja och att denna riskerar att suddas ut av piska och morot. Det bygger istället på att synliggöra medarbetarnas egna inre drivkrafter och därigenom skapa meningsfullhet för dem. Besluten tas nära kunden vilket också kräver att medarbetarna tar egna initiativ och arbetar självständigt, i team och över avdelningsgränser. Ett annat kännetecken på transformerande ledare är att de bedöms som trovärdiga. Upplevd ärlighet, framåtanda, kompetens och inspiration är egenskaper som är centrala för att bli betraktad som trovärdig. Det transformerande ledarskapet leder till att människor tänjer på gränserna och agerar för sakens egen skull, och därför är det ett effektivt ledarskap (Lundin, 2011).

Pedagogiskt ledarskap

När det talas om ledarskap i lärande organisationer kan vi inte utesluta det pedagogiska ledarskapet. Malten (2000) beskriver det pedagogiska ledarskapet som ett ledarskap för förändring. Det strävar efter att skapa och sprida visioner, vara positiv till andras idéer, våga ta risker och uppmuntra till samarbete. Malten (2000) anser att det pedagogiska ledarskapet integreras av fem ledardimensioner inriktade på: *mål, relationer, förnyelse, situation och etik*.

Det *målinriktade* ledarskapets uppgifter är att föra en dialog med medarbetarna kring mål och visioner inom organisationen. Ledaren måste här vara tydlig och konkret i sin mål- och visions beskrivning, lyhörd till medarbetarnas förslag samt engagerad i personalens arbetsmiljö.

Det pedagogiska ledarskapets *relationsinriktade* ledardimension fokuserar på de mänskliga resurserna. Här ska ledaren satsa på medarbetarnas kreativitet och utvecklingspotential, genom att skapa ett socialt klimat som hjälper dem att söka egna lösningar i olika arbetssituationer.

Den *förnyelseinriktade* ledardimensionen kännetecknas av ledarens förmåga att skapa en vision samt tydliggöra och förmedla den visionen till andra. Det centrala är att få personalen engagerad och positivt inställd till förnyelse och förändring.

Ett mer flexibelt ledarskap är det *situationsanpassande* ledarskapet. Här avgör medarbetarnas kompetens och mognad, ledarens val av inriktning, ett val mellan styrning och stöd. ”Det gäller för ledaren att vara lyhörd och flexibel i sin ”handledning” av individer och grupper på arbetsplatsen och anpassa sitt val av ledarstil – ett val mellan lärande av lägre, högre respektive högsta ordningen” (Malten, 2000, s.186).

Till sist, ett ledarskap som genomsyras av *etik*, visar en ledare som har en förmåga att kommunicera, visa medkänsla och engagemang samt skapa en meningsfullhet i arbetet. Det gäller att tjäna andra och arbeta genom andra. Göra andra framgångsrika och stimulera dem till optimal utveckling. För detta krävs bland annat egna livskvaliteter och en förmåga att kombinera makt och visdom.

Metod

I följande kapitel redogör jag för min egen förförståelse, analysmodellen och den kvalitativa metod som denna uppsats bygger på, samt varför jag valde denna undersökningsmetod. Studiens urvalskriterier beskrivs samt valet av respondenter. Därefter förklaras tillvägagångssätt och databearbetningen. Avslutningsvis görs en trovärdighetsdiskussion.

Datainsamling

För att hitta litteratur i ämnet sökte jag i böcker, tidskrifter, artiklar, litteraturlatabaser, Libris och på sökmotorerna: Pro Quest, Psycinfo, ResearchGate och PubMed.gov. Jag använde sökord som Talkmap, samtalsmetoder, communication methods, ledarskap, leadership, neuroledarskap, neuroleadership, bemötande, treatment. För att öka möjligheten att hitta litteratur, användes sökorden var för sig eller tillsammans i sökningen. Av den litteratur som hittades bedömdes många böcker och artiklar inte vara relevanta och mycket tid gick åt till att välja ut vad som var lämpligt att använda i studien.

Kvalitativ metod med hermeneutisk ansats

Jag valde en kvalitativ metod eftersom jag är intresserad av att få rikligt med information, förståelse, sammanhang och struktur. Enligt Holme och Solvang (1997) har den kvalitativa metoden sin styrka i att den visar på helheten och möjliggör en ökad förståelse för sociala processer. Inom den vetenskapliga kunskapsteorin finns det två stycken huvudinriktningar: Hermeneutiken och positivismen. Positivismen ser på problemet genom att fokusera på fakta, sträva efter en förklaring och en absolut kunskap. Den andra huvudinriktningen, hermeneutiken, har en mer humanistisk inriktning och en större förståelse för människans tolkningar. Den hermeneutiska ansatsen kännetecknas av att verkligheten är skapad av människor och måste därför undersökas genom att studera hur människan uppfattar den (Andersson, 2014). Ett viktigt begrepp inom hermeneutiken är "den hermeneutiska spiralen", vilken syftar på att tolkningen växer fram mellan forskarens förförståelse och möten med nya erfarenheter och tankar. En ny förståelse växer fram, som i sin tur blir förförståelse i kommande tolkningar. Spiralmetaforen visar att förståelsen ständigt förändras och aldrig kan återgå till en tidigare punkt. Förståelsen kan däremot bli djupare eller nå nya nivåer. När vi tolkar en text, är helhetsbilden vi får beroende av den mening vi finner i textens enskilda delar. Begreppet hermeneutisk cirkel handlar om dessa samband mellan helhet och delar. Tolkningar bygger alltid på andra tolkningar (Ödman, 2007).

Hermeneutiken intresserar sig för människors erfarenheter om verkligheten, och det tycker jag är viktigt då min frågeställning berör den enskilde individens erfarenheter om Talkmap och neuroledarskap. Genom att undersöka det vill jag få fram hur de tänker kring ämnet och deras tankar, åsikter och kunskaper blir då till grund för min studie.

Förförståelse

Inom hermeneutiken ses förförståelsen enligt Andersson (2014), som en tillgång för att underlätta tolkningen av materialet. Hermeneutiken menar att vi alltid har en förförståelse utifrån våra egna erfarenheter och upplevelser. Alla har olika fördomar och förutfattade meningar som det gäller att förhålla sig till genom hela tolkningsprocessen. Ett sätt att tydliggöra förförståelsen är att skriva ner erfarenheter av det fenomen som studeras. På så vis får läsaren veta vilka ingångsvärden som finns med och blir då mer uppmärksam på hur de skulle kunna påverka tolkningsprocessen (Andersson, 2014). Med den egna förförståelsen medvetandegjord ökar forskarens möjligheter att se vad den empiriska texten erbjuder. Forskaren ska möta materialet med lyhördhet och fantasi. Inom hermeneutisk tolkning används relevant litteratur och forskning. Genom att spegla den egna tolkningen mot tidigare forskning, får forskaren en bekräftelse på om den egna tolkningen är riktig (Andersson, 2014).

Jag är medveten om att min förförståelse har inverkat på tolkningen av insamlad data. Jag ser dock inte detta som något negativt. Förförståelsen, de intryck, tankar och känslor samt den kunskap som jag har, är en tillgång och inte ett hinder. Min förförståelse har bland annat påverkats av att jag har läst arbetslivspsykologi, kommunikation och samtalsmetodik samt att

jag under sju år har arbetat med möten som mitt främsta redskap. Jag har ett stort intresse för kommunikation och arbetslivspedagogiska frågor och därför tillägnat mig kunskaper och erfarenheter inom detta område. Vidare har jag också en viss kännedom om ledares arbetsuppgifter då jag har varit i kontakt med dem på olika sätt, främst i min yrkesroll. Jag anser att vi inte kan studera vår omvärld utan att påverka den. Jag är själv en del av världen.

Urval

Avsikten med kvalitativa studier är att få fram en rik och täckande information för att kunna beskriva ett visst fenomen hos en viss population. Därför gjorde jag ett strategiskt val, vilket innebär att jag medvetet valde vilka som skulle delta i min studie (Bryman, 2011). Urvalet till denna studie är begränsad till sju intervjupersoner (ledare) som alla deltagit i båda Talkmapkurserna. Från början var åtta intervjuer inplanerade, men eftersom en intervjuperson ställde in strax innan intervjun skulle äga rum, och det inte fanns möjlighet att boka en annan intervju, blev det totalt sju intervjuer. Bortfallet blev därmed en person. Då denna samtalsmetod är relativt ny fick jag hjälp av kursledaren för Talkmap, Lena Skogholm, att komma i kontakt med ledare som gått Talkmapkurserna. Önskvärt var att intervjupersonerna skulle ha olika ledarerfarenheter, kön och ålder i förhoppning om att få en bred variation av erfarenhet. Metoden är än så länge mest utbredd kring Stockholmsområdet och därför kontaktades respondenterna via mejl, informerades om studiens syfte och upplägg, och det bestämdes tid för telefonintervju. Jag tänker att en beskrivning av intervjupersonernas bakgrund kan vara intressant för läsaren för att få en djupare förståelse för studiens genomförande, resultat och analys. För att beakta konfidentialitetskravet har informanterna aidentifierats, och de kommer att benämnas som respondent 1, respondent 2, och så vidare. Gemensamt för intervjupersonerna är att de alla arbetar inom verksamheter som har med kundrelationer att göra, vilket innebär många möten och en intensiv kommunikation. Erfarenheterna som ledare spänner från 2 år upp till 25 år, och åldersspridningen är 33år till 60+.

Kvalitativa intervjuer

Intervjun är sannolikt den mest användbara metoden i den kvalitativa forskningen. Den innebär mer ingående frågor och en större flexibilitet än vid användandet av enkäter. Jag valde att genomföra semistrukturerade intervjuer då jag var ute efter kunskap och en ökad förståelse för ledares erfarenheter av samtalsmetoden Talkmap. Det innebär att respondenterna har möjlighet att påverka intervjun i viss utsträckning. Enligt Lagerholm (2005) finns det tre viktiga faktorer som påverkar intervjun: temat, rollerna och miljön. Temat, det vill säga vad intervjun handlar om, avgör hur pass samarbetsvilliga respondenterna blir. Respondenterna kan också ha vissa förväntningar på vad intervjuaren är ute efter och kan svara som de tror att de ska svara. Till sist kan även miljön påverka. Det är bra att välja en plats där respondenterna kan känna sig bekväma och avslappnade. Det bästa är också att spela in intervjuerna. Då finns möjligheten att gå tillbaka och kontrollera vad individen har sagt och det finns ingen risk att du missar något (Lagerholm, 2005).

För att spara tid och kostnader genomfördes telefonintervjuer. Det finns enligt Bryman (2011) vissa fördelar med telefonintervju. Det kan vara lättare att ställa och svara på känsliga frågor när vi inte är fysiskt närvarande för varandra. Respondenterna kan inte påverka varandra och både som forskare och respondent är vi anonym. Detta kallas intervjuareffekt, och denna effekt innebär att om respondent och forskare träffas under en intervju, kan dessa påverka varandra genom till exempel gäspningar, kroppsspråk och minspel. Vid en telefonintervju uteblir denna effekt eftersom vi inte kan se varandra. Nackdelarna med telefonintervju är att forskaren inte vet hur miljön ser ut runt den intervjuade. Det krävs särskild utrustning och det finns alltid en risk för tekniska svårigheter och störningar ”på linjen” (Bryman, 2011).

Innan intervjun upprättas en intervjuguide som har en tydlig koppling till problemformuleringen. Den bör innehålla en blandning mellan olika slags frågor till exempel öppna frågor, sonderande frågor och specifika frågor. Intervjuguiden ska vara begriplig med konkreta frågor och befriad från en vetenskaplig jargong (Bryman, 2011).

Kvalitativ analys

Forskningsstrategin för denna undersökning utgick från ett abduktivt arbetssätt, vilken är ett av tre olika tillvägagångssätt för att koppla samman teorier och empiri, tolka resultat och dra slutsatser (Bryman, 2011). Abduktion innebär att i en växelvis rörelse vandra mellan de yttersta abstraktionsnivåerna, teori och empiri. Med detta menas att jag har använt en kombination av deduktiv och induktiv forskningsansats. Deduktion innebär att vi drar slutsatser om ett problem genom att utgå ifrån teorin och pröva den i empirin. Induktion som arbetssätt för analys är motsatsen till deduktion, det vill säga att vi utgår ifrån en händelse i empirin och kopplar den till teorin (Bryman, 2011). En kombination ansågs vara lämplig då det upplevdes finnas en begränsad mängd med teorier och tidigare forskning inom området för att stödja resultatet fullt ut.

Fejes och Thornberg (2009) definierar den kvalitativa analysen som en process där forskaren systematiskt undersöker sitt material för att komma fram till ett resultat. Utmaningen är att skapa en mening ur en massiv mängd data, och forskaren får arbeta aktivt med att organisera, bryta ner, koda och söka efter mönster och sammanhang. Fejes och Thornberg (2009) skriver att det finns ett antal föreslagna procedurer och riktlinjer i hur den kvalitativa analysen bör genomföras, men det finns inga rätt eller fel. Varje kvalitativ studie är unik och därmed även det analytiska arbetssättet.

Jag valde att använda diktafon under intervjutillfällena för att få med allt respondenterna sade, för att sedan kunna göra relevanta tolkningar av det som framkom. Efter varje intervju transkriberade jag innehållet av ljudfilerna, det vill säga att jag överförde dem från talspråk till skriftlig text. Jag analyserade transkriberingarna med utgångspunkt från de teorier jag ansåg vara relevanta för studien och markerade sedan belysande citat. Det är lätt att skriva fel vid transkriberingen därför lyssnades varje intervju igenom en extra gång från början till slut, för att kontrollera att det verkligen stämde med det som var transkriberat. För att analysera den data

jag fick fram genom intervjuerna använde jag mig av tematisk analys (Bryman, 2011). Min utgångspunkt var att leta efter teman i form av likheter och olikheter i intervjumaterialet. Därefter kategoriserade jag materialet med hjälp av färgkodning. Kodningsfasen syftar till att gå igenom all insamlad data för att hitta gemensamma mönster och begrepp att ta vidare till tolkningsfasen. Det gav mig en bra översikt över det relevanta för min studies syfte. Under processen att dela in materialet utgick jag från en hermeneutisk ansats, vilket innebär att tolkningen av materialet har varit central (Ödman, 2007). Att tolka det insamlade materialet innebär alltid en risk att något övertolkas eller lyfts ur sitt sammanhang och tolkas annorlunda än vad som var meningen. Det är därför viktigt att inte tolka något resultat eller citat som en absolut sanning, vilket jag har försökt att undvika. Ödman (2007) menar att uttalandena inte bara ska samlas ihop och redovisas, utan ses som något som skapats tillsammans. Den hermeneutiska spiralen fortsätter och skapar en ny kunskap och förståelse.

Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är begrepp som hör hemma hos en kvantitativ ansats för att bestämma hur tillförlitligt och relevant det analyserade materialet är. Trost (1997) anser att det vid kvalitativa studier är svårt att utreda tillförlitligheten och trovärdigheten med hjälp av dessa begrepp, då forskaren är ute efter att få ett så brett material som möjligt. Genom att forskaren noga förklarar hur forskningsprocessen gått till och vilka resultat som kommit fram, kan dock tillförlitligheten i en kvalitativ undersökning öka. Den intervjuade kan även ges möjlighet att följa arbetet och på så sätt själv bedöma om studien har en tillförlitlighet och giltighet. I detta fall fanns dock inget intresse för det. Hög reliabilitet innebär att materialet gett överensstämmande resultat, vilket gör den insamlade datan tillförlitlig. Detta kräver att materialet analyseras noggrant och systematiskt. För att få hög reliabilitet krävs att intervjupersonerna inte missförstått frågorna och gett fel svar (Trost, 1997). Med validitet menas att forskaren får fram ett resultat som speglar den problemställning som var avsedd att undersökas. Noggrann dokumentering och kritisk granskning under hela processen ökar graden av pålitlighet och giltighet (Trost, 1997). Jag förstärker validiteten på mina intervjuer genom att jag för anteckningar vid varje intervju samtidigt som jag spelar in dem. Detta medför högre validitet då jag kan gå tillbaka och lyssna igenom materialet igen i samband med sammanfattningen.

Etiska aspekter

En viktig del i kvalitativ forskning är de etiska överväganden forskaren måste göra. Jag har strävat efter en god etik och tagit hänsyn till de fyra etiska principerna som svensk forskning följer: Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). I studien har de etiska principerna beaktats på följande sätt: Intervjupersonerna fick före intervjun ett missivbrev. I missivet lämnades information om mig, studiens syfte samt att intervjun spelades in. På detta vis uppfylldes informationskravet. I samband med intervjun fick de på nytt en kort information om studien, att den var frivillig, och

att de kunde avbryta intervjun när som helst utan närmare förklaring. På så sätt garanterades även samtyckeskrauet (Kvale, 1997). För att uppfylla konfidentialitetskrauet informerades intervjupersonerna om att deras deltagande skulle hanteras konfidentiellt och inte komma någon annan till del. All information har förvarats och behandlats så att inga obehöriga har kunnat komma åt det. I och med det uppfylldes även nyttjandekrauet.

Metoddiskussion

Syftet med uppsatsen var att undersöka om kommunikationsmodellen Talkmap är en metod för ett bättre ledarskap. Jag anser att valet av en hermeneutisk vetenskapstradition med en kvalitativ inriktning var det rätta eftersom syftet blev uppfyllt. Positivistisk vetenskapstradition med en kvantitativ inriktning hade inte gett en utförligare eller djupare beskrivning av respondenternas upplevelser. Statistiska tabeller och diagram hade inte heller gett svar på mina frågeställningar. Sammanfattningsvis kan jag konstatera att metodvalen för studien var relevanta utifrån studiens syfte och frågeställning.

Valet av insamling blev semistrukturerad intervju. Hade jag istället valt ostrukturerad intervju hade respondenterna kunnat prata om företeelser som inte var intressanta för min studie, och med en strukturerad intervju skulle det inte varit möjligt att ställa viktiga följdfrågor. Valet av semistrukturerad intervju visade sig därför som mest lämpad. En styrka i intervjun som metod är att jag har lyckats att fånga upp nyanser och detaljer som inte kan göras i exempelvis en enkätundersökning. Det är bra att kunna förklara frågorna direkt för att undvika missuppfattningar. Jag valde att göra mina intervjuer via telefon på grund av att urvalet fanns i en annan del av landet, och givet tidsramarna var det enda möjliga sättet.

Då jag fick hjälp med urvalet av ledare kan det innebära att min kontaktperson valde ut personer som enligt henne var mest lämpliga. Det bidrar till att urvalet kanske inte är representativt för hela populationen, utan kan vara personer som hon vet är passande. De ledare jag intervjuat är dock från olika organisationer och på så vis oberoende av varandra.

Antalet intervjuade personer uppgick till sju, och jag anser att det var tillräckligt för att få kvalitet i min empiri. Kvale (1997) menar att kvalitet går före kvantitet och att färre intervjuer ger mer tid över för förberedelser och analys av intervjuerna. Urvalet av intervjupersonerna och de etiska övervägandena som gjordes inför intervjuerna, kan anses vara en styrka i uppsatsens metod. Jag var tydlig med att det var deras uppfattningar som var viktiga. Detta för att respondenterna inte skulle svara på ett sätt som de trodde att det förväntades av dem. Under intervjuerna har jag upplevt att ledarna jag pratat med haft olika kunskaper, erfarenheter och uppfattningar om metoden. Detta har medfört konsekvenser för min uppsats på olika sätt. Underlaget som jag utgått ifrån har till exempel varit mycket varierande, och angående frågeställningarna jag utgick ifrån vid intervjuerna, kan jag i efterhand tycka att vissa av frågorna hade gått att modifiera eller utveckla. Några av respondenterna uttryckte ändå att det var en bra intervju, och att den fick dem att tänka igenom saker som de inte hade tänkt på tidigare, och de skulle också gå igenom Talkmaps kursmaterial igen då de fått nya insikter.

Detta visar att det uppstod en dialog under intervjutillfället, där vi båda upptäckte och lärde oss nya saker.

Jag analyserade löpande under hela intervjuprocessen, och vid ett par tillfällen utvecklade jag min frågeställning, med ökad förförståelse, så att följande intervju kunde ske med ökad precision. Under intervjuerna och i analysen applicerades mitt hermeneutiska tankesätt, vilket innebar att min förståelse succesivt fördjupades (Ödman, 2007).

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. Jag är här medveten om att det råder en hierarkisk eller maktinriktad relation då jag som intervjuare tar mig rätten att ställa frågor och därmed försätta intervjupersonerna i en underlägsen position (Bryman, 2011).

I början var det vissa störningar i ljudupptagningen vid två av intervjuerna, vilket påverkade transkriberingen. Bortfallet anses dock vara så litet att det troligtvis inte har påverkat mitt resultat. Men trots allt påverkade detta reliabiliteten, då jag inte hade kontrollerat diktafonen tillräckligt väl innan intervjun. Jag har inte haft några anspråk på generaliserbarhet i min studie. Jag har få respondenter vilket gör det svårt att dra några generella slutsatser. De intervjuer som jag gjort visar endast hur dessa sju personer ser på Talkmapmetoden och neuroledarskapet, och jag kan bara dra slutsatser utifrån denna grupp. Validiteten däremot beror på vad det är som undersöks och hur väl detta framgår av frågeställningen. Detta handlar om resultatets relevans och trovärdighet, och därmed om graden av validitet (Holme & Solvang, 1997). Jag har så tydligt som möjligt försökt klargöra syfte och frågeställningar samt koppla dem till resultatet, och på så sätt eftersträvat en hög grad av validitet. Det viktigaste i denna studie är att kunna förmedla respondenternas upplevelser kring Talkmapmetoden och neuroledarskapet, och validiteten stärks genom att jag använder mig av intervjuцитat i resultatdelen för att ytterligare tydliggöra vad respondenterna uttryckte i intervjuerna.

Jag valde ett hermeneutiskt synsätt i min studie, och när texter analyseras utifrån detta synsätt ska vi enligt Trost och Levin (2004), försöka få fram textens innebörd utifrån respondenternas perspektiv, och inte sträva efter en absolut sanning. Förståelsen är en tillgång och inget hinder, och för att ge läsaren möjlighet att göra egna bedömningar, har jag försökt att ha med så många citat som möjligt. En svårighet med att göra en hermeneutisk studie är att det inte finns några klara riktlinjer för hur tolkningsprocessen ska genomföras. Som forskare är det därför viktigt att vara kreativ i sitt analysarbete. I hela uppsatsen har jag därför arbetat med den hermeneutiska spiralen som utgångspunkt (Ödman, 2007). Förförståelsen kan dock göra att när jag ska undersöka ett fenomen, ger jag vissa tolkningar företräde framför andra, för att dessa passar bättre ihop med mitt eget perspektiv på fenomenet. Det var även en stor utmaning för mig som ny forskare att klara av att ta tolkningarna till den slutliga nivån och nå en sammanhängande och innehållsrik tolkning. Det tog lång tid och krävde mycket tankeverksamhet, samtidigt som det var svårt att veta när jag nått tillräcklig längd.

Resultat och Analys

Under den här delen presenteras resultat och analys från empirin och de intervjuer som genomförts. Jag kommer att i löpande text varva resultatet med analysen. De svar jag får av respondenterna markeras som blockcitat och de begrepp som är kursiva, härleder från symbolisk interaktionism.

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.

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. Jag tolkar detta som att respondenterna fick en gemensam *symbol* (stressröret), och symboler har också en känslomässig mening. En symbol är en symbol i den meningen att den

kan utbytas i en kommunikation (Trost och Levin, 2004). Varje handling är en faktisk handling samtidigt som den är en symbol, något som pekar utöver sig själv. En god samtalssituation innehåller även en blandning av skillnader och likheter. Är skillnaderna för stora blir samtalet alltför onyanserat och ointressant, som mellan personer från olika kulturer som inte förstår varandras språk. Är likheterna för stora blir det inte mycket nytt som sägs, som mellan gamla goda grannar på landsbygden. Respondenterna agerade här utifrån den gemensamma känslan, och avsikten var att få till ett lugnare klimat på arbetsplatsen. Ett citat som belyser detta ytterligare är:

... 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 tolkar detta som att varje möte som en individ har med andra människor inträffar i olika *situationer*. Dessa situationer definieras enligt Trost och Levin (2004) av individen själv, vilket innebär att alla individer i sammanhanget gör sin egen definition av situationen. Denna definition sker genom människans upplevelser av sitt eget och andras handlande. Vad som också är viktigt i detta sammanhang är att *nuet*, som skapas i situationen, uppfattas av individen utifrån vad som redan har hänt och vad som kanske kommer att hända i framtiden. Numera upplever respondenterna att de lyckas bättre i bemötandet genom att de skapat en struktur kring hur mötena ska genomföras, och de lyssnar mer uppmärksammat på vad medarbetarna säger, men framförallt förstår de vikten av att mötas på samma nivå, vilket även Thordarson (2009) beskriver. De väntar nu in medarbetarna och låter dem bearbeta informationen. Respondenterna upplevs ha reflekterat över vad som gick fel i tidigare samtalssammanhang och tagit till sig metoder för att skapa bättre mötesstrukturer i framtiden. Med denna syn på *nuet* blir det uppenbart att vi alla är i en ständig förändringsprocess (Trost & Levin 2010).

Jag kan även 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. Utifrån symbolisk interaktionism kan jag tolka det som att när människor möts finner sig en febril aktivitet av *tecken* som uttrycker det de vill förmedla, och människan blir något i *interaktionen* med andra. Dessa tecken kan vara dolda eller otydliga och de sker oftast under ett ögonblick eller bråkdelen av en sekund. Våra föreställningar om vår identitet och vårt värde växer fram i denna interaktion, och grunden i denna tes är att vi speglar oss i varandra (Trost & Levin 2004). Ett citat som belyser detta är:

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 lett 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).

Ovanstående citat kan förklaras i relation till det som Nilsson och Waldemarson (2005) skriver om feedback och återkoppling. Att få återkoppling hjälper oss att få reda på vilka känslor och tankar vi väckt hos den andre, och att ge återkoppling är att berätta hur någon annan påverkat oss. En respondent uttryckte specifikt hur hen lärt sig att ta emot återkoppling på ett lugnare sätt. Innan kursen kunde hen lätt gå i försvarsposition och på så vis skicka ut signaler om att den andre borde upphöra med att berätta om sina uppfattningar och känslor. Nu har respondenten lärt sig att vara mer okritisk, förmågan att lyssna har utvecklats, och först senare kommer hen in med egna synpunkter. På detta sätt kan hen nu dels få mer information från sin medarbetare och dels tid över för reflektion och eftertanke. Jag kan även tolka ovan nämnda med hjälp av (Gospic & Falk, 2015). Författarna skriver om vikten av att tona ner sin egen status och förhöja andras, eller åtminstone möta dem på samma nivå. Respondenten går nu försiktigare fram genom att lyssna och bekräfta, samt hjälpa medarbetaren att känna sig tryggare och säkrare i sin roll.

... 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, förtvivalade 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. Här upplever jag att de anammat det Döös och Wilhelmson (2005) skriver om det kollektiva lärandet.

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. Detta stödjer det Thordarson (2009) skriver om att bemötande många gånger handlar om kreativ problemlösning. Det krävs en medvetenhet om sitt eget sätt att agera. Vi behöver som Engquist (2007) beskriver, definiera situationen och relationen. Han menar att samtal mellan människor måste inkludera deras värderingar eftersom det är dessa som styr deras agerande och sätt att bete sig, även om vi kanske uppger andra skäl. 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).

Detta kräver att ledaren är tillgänglig och förstående, men också tydlig i vilka förväntningar som önskas, både egna och medarbetarnas. Med tydlig menas här begriplig. Ledaren fokuserar på det väsentliga och kommunikationen är varken för mångordig eller för fåordig (Thylefors, 2009). 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.

Medarbetare vill enligt Wilhelmson (2010) ha en coachande ledare som vågar ge ansvar, frihet och befogenheter, och detta är enligt respondenterna inte det lättaste. Det är svårt att släppa

kontrollen och lita på sina medarbetare i alla lägen. Det är någonting som hör till ledarskapsrollen och som behövs arbetas med varje dag. 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).

Jag tolkar även detta utifrån Maltens (2000) teori om pedagogiskt ledarskap, där han beskriver fem ledardimensioner, och speciellt det målinriktade ledarskapet innebär att en ledare ska föra en dialog med sin medarbetare kring mål och visioner inom organisationen. Malten (2000) menar att en ledare ska erbjuda medarbetarna att med sina erfarenheter och professionalitet ta del av och berika utformningen av nya mål och visioner.

Enligt symbolisk interaktionism integrerar vi med hjälp av *symboler*, och i detta sammanhang kan vi se språket som en symbol. Ledaren ska informera sina medarbetare om vad som händer och sker inom verksamheten, och det innebär att ledaren måste sätta sig in i den andres position och försöka förstå dennes reaktioner och handlingar. All kommunikation bygger enligt Trost och Levin (2004) på förmågan till *rollövertagande*. Under en process är vi i en ständig process av rollövertagande, då vi gång på gång tar den andres roll. På så sätt kan vi se på oss själva och hur vi agerar utifrån den andres position, och sedan styra och anpassa vårt beteende. Jag tolkar detta som att respondenterna har fått en ökad medvetenhet och större förståelse för hur medarbetarna reagerar på olika beslut, samt hur de kan minimera konflikter och oklarheter genom att tidigt involvera dem i förändringsprocessen.

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).

Min tolkning blir att genom att de nu ser sig själva som en del av en grupp, ett sammanhang, så bildas också ett "kollektivt jag", eller enligt Meads definition, *den generaliserade andra* (Månsson, 2002). När medarbetarna befinner sig i samma situation och *tar* varandras *roller* blir de gemensamt starka och känner en tillhörighet. Medarbetarna får en identitet att relatera till inom den grupp de tillhör. En stark och sammansvetsad grupp som arbetar åt samma håll innebär sannolikt en större trygghet och en bättre arbetsmiljö. Detta kan ge positiva signaler ut mot kunder och eventuella anhöriga, beroende på vilken arbetsplats de arbetar på. Jag kan även

påstå, utifrån intervjumaterialet, att medarbetarnas *jag* utvecklas, då det under kurserna kommer fram många olika åsikter, tankar och synsätt, det vill säga *den generaliserade andre* framträder. På detta vis uppnås en ökad förståelse och en stärkt självbild. För att människan ska få ett helt *jag* måste hon inte bara ta in andra människors roller och tolka deras känslor, hon måste även se hur de andra ser på henne själv. Vi måste se hur människorna ser på varandra inom den sociala situationen som hela tiden är i förändring. Genom att vi alla tillhör ett samhälle som är fullt av grupper av varierande slag, kan vi säga att vi använder oss av en hel uppsättning *generaliserade andra* beroende på hur vi definierar situationen (Trost & Levin, 2004).

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).

Utifrån symbolisk interaktionism skulle vi kunna säga att vi *konstruerar* vår upplevelse, vårt *jag*, våra tolkningar och handlingar. Detta sker regelbundet med hjälp av tidigare konstruktioner. Denna utformning är en del av den intersubjektiva tillvaron, det vill säga en interaktion mellan subjekt. Konstruktionen sker inte bara i sociala sammanhang, till exempel under arbetsplatsträffar och möten, utan även då vi är ensamma och tänker är det en slags kommunikation med oss själva, *jag* och *mig*, vilket skapats genom tidigare interaktion. Det sociala och den sociala konstruktionen är alltså alltid närvarande. Vi kan inte komma bort från den sociala bundenheten. Vi är både fångade i vår historia av tidigare händelser genom att vi inte kan gå utanför eller hoppa över våra tidigare handlingar, och befriade av dem genom vår möjlighet att hela tiden tolka om vår historia (Trost & Levin, 2004). Följande respondent beskriver här hens 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 hens inställning och förhållningssätt påverkar mötets utgång.

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. Genom sin ledarroll ska de få medarbetarna att växa med sin uppgift, och att nå uppsatta mål genom stöd och vägledning. För att lyckas med detta och öka sin effektivitet som ledare, är det viktigt att vara medveten om sin egen stil i ledarskapet (Alvesson, 2001). 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. Dock hade ingen av respondenterna jag intervjuade reflekterat över om de utövade ett neuroledarskap efter genomgången kurs. Först då jag frågade om det började några att fundera och anse att, jo det gjorde de nog. 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. De hade inte visat något engagemang, och i kurser som innehåller en del praktiska övningar förväntas att alla visar ett intresse för att delta. Jag tolkar respondentens påstående utifrån hans definition av situationen. Respondenten beskriver sig själv som en engagerad ledare som försöker främja medarbetarnas möjligheter till lärande och utveckling vilket tyder på ett coachande ledarskap (Gjerde, 2004). Innan Talkmapkurserna såg ledaren det som en investering att skicka alla nyanställda på kurserna, men nu har hen fått en ny förståelse för att människor tar till sig kunskaper och förändringar i olika takt, och att det inte är någon bra idé att skicka alla på kursen direkt. De flesta medarbetarna vill lära sig nya saker, utvecklas, avancera, kunna påverka och fatta egna beslut, och när nu ledaren istället visar ett ärligt intresse för sina medarbetares utveckling, har hen insett att det inte löser något i att snabbt skicka iväg medarbetaren på en ny kurs. Istället hjälper ledaren sina medarbetare att själva analysera sina styrkor och svagheter för att hitta deras unika behov av lärande. Tillsammans sätter de upp mål och diskuterar hur de kan

uppnås. Ledaren har här börjat anamma delar av neuroledarskapet genom att kommunicera sina tankar och intentioner på ett tydligare sätt, samt lyssna till vad det är medarbetaren behöver för att känna sig trygg i sin arbetsroll.

Svårigheten med metoden är att den är svår att träna in, och alla känner sig inte bekväma med att ha praktiska övningar i grupp. Om det inte ligger naturligt för en så kan det kännas lite uppstylat. Det har jag även märkt när jag lärt ut metoden, att folk gärna vill ramla tillbaka till det som de känner igen. Om man är en sådan person som gärna har en svart hatt på sig så blir det ju svårt. (Respondent 2).

Med ”svart hatt” syftar respondenten här på kursledaren, som menar att det finns sex olika perspektiv att ta till för att ta sig bort från argumenterande och motståndstänkande. Den svarta hatten är ett sådant perspektiv, och en person som upplevs som ”svart” är undersökande och ifrågasättande till om det går att genomföra olika projekt bara för att vi deltar i en kurs. Här är det en utmaning för ledaren att motivera den ”svarta” medarbetaren till varför kurserna är bra, och vad de kan tillföra den enskilde. Respondenten upplever att då individen inte är väldigt intresserad, utan ”tvingas” använda något som inte känns naturligt för denne och samtidigt är negativ i sin natur, blir det svårt att motivera. Utifrån symbolisk interaktionism kan jag här tolka att detta är respondentens *definition av situationen*, och teorin ”lägger stor vikt hur vi namnger de sociala objekt vi rör oss med” (Trost & Levin, 2004, s.136). Vi namnger de människor vi möter, oss själva och andra företeelser i omgivningen, och genom detta placerar vi oss själva i relation till de andra människorna i sammanhanget. Respondenten är troligtvis inte medveten om hur hen sätter en ”svart hatt” etikett på medarbetaren, men det påverkar omedvetet hans handlingar och beteende i den givna situationen.

Under kursen tillhör individen som deltar även en grupp, och enligt (Trost & Levin, 2004) får vi då *förväntningar* riktade mot oss. Förväntningar från de andra medlemmarna av gruppen, förväntningar som får betydelse för den enskilde och för hur denne skall agera i en given situation. Individen får en *position* och enligt Trost & Levin (2004, s.151) innebär detta att hen varseblir förväntningar vilket skapar en *process*. Denna process är en *roll* som leder till att individen *beter* sig på ett eller annat sätt i förhållande till sin roll. Den som betar sig annorlunda bryter mot normer och åstadkommer brist på förutsägbarhet för den andre. Jag kan även tolka deltagarnas (och även respondentens) beteende utifrån den förförståelse de har kring innebörden av kurser. Det innebär att tidigare kurser påverkar bådadas beteende, och detta tas med in i den nya kursen. Dessa beteenden får konsekvenser både vad gäller personligheten och den sociala strukturen. Jag tolkar att interaktionen under kursen störcdes av de deltagare som inte hade samma syn på kursen och de utvecklingsmöjligheter som den kunde ge, som de övriga deltagarna. Följande citat belyser även det, att det måste finnas ett intresse och en motivation till att använda kommunikationsmodellen:

... det är ju inget Quick fix i vårt samhälle och alla måste jobba med det här materialet litegrann för att få det att fungera. Det är ju ett väldigt stort material, så alla kan inte tillägna sig det ... (Respondent 2).

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 respondenten att hen har tålmod och en god vilja när hen 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 tålmod (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

Hela denna studie utgår från kommunikation eftersom det är en kommunikationsmodell som studeras, men jag anser ändå att det behövs ett eget tema då respondenterna återkommande berörde just ordet kommunikation. Gemensamt för alla respondenter som intervjuades är att samtliga ansåg att det är självklart att de som ledare har ett ansvar gällande kommunikation i organisationen. 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 samtalssituationer 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. De flesta respondenterna var nöjda med hur kurserna fått dem och stanna upp och reflektera istället för att som tidigare fortsätta samtala med en upprörd medarbetare/kund/anhörig i den sinnesstämningen som den visade upp. 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).

Utifrån symbolisk interaktionism kan jag tolka detta som en del av den *sociala interaktionen*. Till exempel en ledare sänker omedvetet rösten nästan en oktav då hen sitter på sammanträden och får då de andra att lyssna lite extra. Ledaren upplevs då enligt Trost och Levin (2004) mer betydelsefull. Alla vet att vi uppträder inför varandra, vi imponerar och vi imponeras, vi uppträder i sammansvetsade team. Vi vet att vi själva gör det, andra vet att vi gör det och vi vet att andra vet att vi gör det. Det innebär också att vi styr varandra genom vår *sociala interaktion* i den riktning de andra eller vi själva föredrar att bli styrda (Trost & Levin, 2004). Här visar respondenten att med hjälp av tydliga Talkmaptekniker, har hen nu fått en förståelse för hur vi alla integrerar och påverkas av varandra, och att det går att få till en bättre kommunikation genom att tillämpa dessa tekniker. Följande citat belyser denna insikt:

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. Jag tolkar det som att mycket handlar om kommunikation. Nilsson och Waldemarson (2005) beskriver en god professionell kommunikation som stödjande. Respondenterna nämner

vikten av att lyssna och en av respondenterna talar om aktivt lyssnande. Nilsson och Waldemarson (2005) menar att den mest grundläggande tekniken i kommunikation är just förmågan att lyssna aktivt. 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. Att människor vill bli bekräftade betyder att de vill bli tagna på allvar. När ledarna tar medarbetarna på allvar blir de bekräftade. Det innebär att ledarna tillskriver medarbetarna rätten att ha de tankar, åsikter och känslor de har, och diskuterar inte med dem huruvida de har rätt eller fel (Engquist, 2007).

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.

Vetenskaplig förankring och praktisk tillämpning.

Flera av respondenterna uttryckte att kursledaren anpassade kurserna efter den målgrupp hon hade just för tillfället, vilket var mycket uppskattat. Till exempel neuroledarskursen, som består av fem steg, kunde genomföras i önskad takt, under lång tid, för att ledarna verkligen kunde reflektera och ta till sig de verktyg de ville applicera i sin verksamhet. De fick möjlighet att diskutera olika dilemman och situationer som uppstod i deras dagliga arbete, och förslag på hur de kunde utveckla och tänka ”nytt”. Vid nästa träff gavs det tillfälle för reflektion och utvärdering. Följande citat belyser detta:

... ingen nackdel med så lång tid, utan kursledaren har verkligen mött oss där vi befunnit oss just då och vi följde upp vad som fungerat eller inte fungerat sen sist. (Respondent 7).

Två respondenter hade speciellt höga förväntningar på kursen på grund av ett gemensamt intresse för kommunikation. De berättar att de tidigare gått en mängd olika utbildningar inom kommunikationsområdet, och skillnaden med Talkmap var att den var uttömmande på något sätt. De upplevde att den innehöll kopplingar till många teorier och var lätt att förstå och ta till sig på grund av många exempel och beskrivningar utifrån olika nivåer. Kursledaren varvade teori med praktiska övningar, vilket de uppskattade.

... är inget hokus pokus... behöver inte välja sida eller så, utan Talkmap kan vara ett komplement till vilken typ av teori man än väljer ... (Respondent 4).

Respondenterna berättar att det finns en uppsjö av olika teorier och att många av dem går att härleda till Talkmapmetoden. De har fått en större förståelse för hur teorier fungerar, just för att de nu fått en kunskap i hur hjärnan fungerar (Gospic & Falk, 2015). De har funnit mer belägg utifrån hjärnforskningen, och det var även något som var viktigt för de två respondenterna, att materialet utgick från forskning. De upplever att de blivit stärkta i att kurserna varit genomtänkta och fått bekräftelse i de erfarenheter de hade tidigare. Ett citat som belyser detta är följande:

Jag slår faktiskt i materialet emellanåt i speciella situationer. Hur ska jag tänka här när vi står inför den här organisationsförändringen? Bläddrar och reflekterar lite. (Respondent 3).

Alla respondenter beskriver att de inte använder Talkmap i sin helhet, utan att de tillämpar endast olika delar av metoden. Respondenterna beskriver att ledare kan använda sig av vissa delar av Talkmap i alla slags samtal, och flera av verktygen känner de igen från tidigare kurser i exempelvis MI (motiverande samtal) och DBT (dialektisk beteendeterapi). En respondent säger att det kursledaren gjort, är att samla ihop många beprövade metoder och systematiserat dem så att de går att lära ut. Två respondenter uttryckte sig på detta vis:

Man kan se de här kurserna som ett komplement om man till exempel vill arbeta med KBT eller psykodynamisk terapi, då går det bara att plocka ut de verktyg man tycker är bra. (Respondent 3).

... går att använda i alla situationer, med kundkontakt, i förhållandet till din personal, anhöriga, mellan varandra i olika sammanhang. Man behöver inte välja någon specifik situation eller alla delar. Det är som en verktygslåda ... (Respondent 2).

Utifrån dessa två citat, med utgångspunkt i Trost och Levin (2004) teori om symbolisk interaktion, kopplar jag dem till att respondenterna själva väljer vad de vill uppmärksamma och använda. Enligt teorin vill vi människor *förstå* vad som händer runt omkring oss och därför plockar vi de bitar som är *begripliga* för oss. Detta tolkar jag som att respondenterna använder de verktyg som de själva uppmärksammat under kursen, och med symbolisk interaktionism kan detta förstås som att de *reflekterar* kring sitt förhållningssätt, och olika objekt kan även ges varierande innebörd för olika människor. Respondenterna konstruerar så att säga sin egen Talkmap, då de väljer ut vilka delar de vill använda sig utav.

Slutdiskussion

I detta avslutande avsnitt reflekterar jag över uppsatsen i sin helhet. Jag ger även förslag på fortsatt forskning.

Ämnet kommunikation har länge fascinerat mig, och jag har sett hur bra ledarskap respektive mindre bra ledarskap har påverkat de verksamheter jag verkat inom. När ledarskapet inte har fungerat har detta ofta lett till en oro och avsaknad av trygghet inom verksamheten. I ledarskapslitteraturen finns mängder av teorier och modeller som visar hur ledarskap ”bör” utövas. Gemensamt för dessa är vikten av en god kommunikation och hur vi på ett professionellt sätt kan använda oss av olika samtalsstrukturer. Alvesson och Spicer (2012) skriver däremot i sin artikel om vikten av att ha ett mer kritiskt förhållningssätt till själva ledarskapet, och de kritiserar de nuvarande teorierna och modellerna för att vara ”för” intressanta, och att flertalet endast finns till för att ”imponera”. Det får mig att reflektera över att det i olika situationer och sammanhang ofta pratas om att ett ”bra” ledarskap skulle kunna lösa många av de problem en verksamhet kan ha. Det är inte så enkelt! Snarare behövs ett samspel mellan ledare, medarbetare och ledning.

Syftet med studien var att undersöka kommunikationsmodellen Talkmap och hur ledare upplever att det är att använda sig av metoden. Syftet var även att undersöka vilka erfarenheter informanterna har kring neuroledarskapet, som Talkmapmetoden bygger på. Fokus har legat på bemötande och upplevelsen av en ökad förståelse. Följande frågeställningar har därmed legat till grund för undersökningen: Hur kan Talkmap bidra till ett bättre bemötande och en utveckling av ledarskapet? Vad finns det för hinder respektive möjligheter med att använda Talkmap i ledarskapet? Vilka upplevelser och erfarenheter har de intervjuade ledarna av Talkmap och neuroledarskap? Och slutligen vilka förändringar upplever deltagarna i sitt ledarskap efter genomgången kurs i Talkmap? Avsikten var att få svar på dessa frågor genom mina intervjuer och därmed uppnå syftet med min studie.

Kopplar jag tillbaka till mina frågeställningar, kan jag se att på frågan hur Talkmap kan bidra till ett bättre bemötande och en utveckling av ledarskapet, handlar det mycket om vilka signaler vi sänder ut till varandra. De beteendeförändringar som är nödvändiga för ledarna, för att utveckla sig själva och sina medarbetare, är att skapa sig utrymme för reflektion. Reflektera över de verktyg de fått till sig under kursen och använda det gemensamma språket i mötessituationerna. I jämförelse med MI (Folkhälsomyndigheten, 2015) som säger att vi regelbundet måste träna praktiskt för att få till en varaktig förändring, så menar respondenterna att Talkmap kräver tid till egen reflektion i vilka verktyg som passar i den unika mötessituationen. Att uppmärksamma alla medarbetares insatser och bemöta alla på ett likvärdigt sätt är även de aspekter som i enlighet med Wilhelmson (2010), är viktiga för att upprätthålla och bibehålla ett gott bemötande. Jag upplever att respondenterna fått insikter om bemötandets betydelse, och hur de själva kan påverka hur mötet ska bli. De beskriver hur viktigt det är att se klienten eller medarbetaren genom att lyssna in och visa förståelse. Jag anser att detta visar på en ökad medvetenhet hos ledarna om deras betydelse i bemötandet och skapandet av ett gott mötesklimat. Det är dock svårt att veta om kurserna i Talkmap gör skillnad i utvecklingen av respondenternas ledarskap.

Den andra frågeställningen handlade om vilka hinder respektive möjligheter det finns med att använda Talkmap i ledarskapsrollen. Under intervjuerna ville respondenterna gärna visa att de hade goda kunskaper i Talkmap och neuroledarskap, men de hade svårt att sätta ord på vad det var som hindrade respektive utvecklade deras ledarskap. Trots att respondenterna deltagit i neuroledarskapskursen, var det till exempel ingen som såg sig själva som att de utövade ett neuroledarskap. Respondenterna berättade att de använder de verktyg de anser passar in i det specifika sammanhanget. De var enade i att det måste finnas ett intresse och engagemang för att Talkmap ska komma till sin rätt. Flera respondenter berättade att kurserna i metoden var uppskattade och roliga, medan två respondenter menade att det var svårt att motivera dem som är nöjda med det som är, och inte vill lära sig något nytt. De kunde då känna sig stressade och tvingade att delta. Jag uppfattar det som att respondenterna anser att det är viktigt att deltagandet i Talkmapkurserna ska vara frivilligt. Detta stämmer bra med det Harakas (2013) skriver om att ledare är den grupp som oftast intar en försvarsställning och inte tror på att det blir en förändring bara för att en ny metod lärs ut. Hans forskning visar istället att MI är mest lämpad då.

Den tredje frågeställningen ville få reda på vilka upplevelser och erfarenheter de intervjuade ledarna hade av Talkmap och neuroledarskap. Det som de flesta respondenter uppskattade med kurserna var den vetenskapliga förankringen och den praktiska tillämpningen. Respondenterna var överlag positiva till hur kursledaren varvade praktiska övningar med teoretiska förklaringsmodeller. Den största behållningen tycks vara en ökad medvetenhet och förståelse för hur en människa beter sig i olika situationer, och hur denna medvetenhet kan hjälpa till att styra samtalen och skapa en positivare mötessituation. Det verkar som deltagarna nått de mål som SCARF modellen förespråkar, och som Cunningham (2014) beskriver är en modell för att beskriva hur kunskaper om hjärnan kan användas i ledarskapet. Alla respondenter är eniga om att mötesstrukturen och kommunikationen på arbetsplatsen överlag blivit mycket lugnare. De bekräftar, lyssnar mer aktivt och tänker i mer positiva banor än tidigare.

Den fjärde och sista frågeställningen handlade om vilka förändringar respondenterna upplever i sitt ledarskap efter genomgången kurs i Talkmap. De upplevelser och åsikter jag har fått skildrade för mig av respondenterna stämmer till stor del överens med den tidigare forskningen kring ledarskap. Respondenterna anser att deras kommunikation troligtvis uppfattas olika beroende på de faktiska omständigheterna, den speciella situationen och interaktionen. Detta stödjer det Malten (2000) skriver om Fiedlers samspelsteori. Respondenterna använder även delar av det coachande ledarskapet, som bygger på en optimistisk människosyn, tydlig kommunikation och en tro på individens egen styrka (Gjerde, 2004). Fler förändringar som respondenterna upplever går att känna igen i det transformativa ledarskapet (Lundin, 2011). Deltagarna har fått kunskaper i hur viktigt det är med information för att alla ska känna sig delaktiga och trygga, och respondenterna menar att de numera delar med sig mer av information om kommande förändringar för att medarbetarna ska känna en större trygghet, samt försöker de skapa en tillåtande atmosfär på sin arbetsplats, där alla ska känna att deras röst är lika viktig som någon annans. Jag uppfattar det som att respondenterna använder en mix av olika ledarskap. Alla respondenter var dock eniga kring att den största förändringen i ledarskapet var den ökade medvetenheten och förståelsen för att vi alla påverkas av varandra, både medvetet och omedvetet. De upplever att Talkmapkursernas 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. Detta studieresultat är enligt med neuroledarskapet, vilket tyder på att respondenterna anammat flera egenskaper därifrån. Respondenternas upplevelser skiljer sig däremot från Webbs (2007) studie angående vilket beteende en bra ledare ska ha. Där visade resultatet att en ledare ska visa självförtroende, makt och energi, och detta var inget som framkom i min studie. Tyngdpunkten låg istället på bekräftelse, aktivt lyssnade, ökad medvetenhet och förståelse.

I studien analyserades materialet med hjälp av symbolisk interaktionism, men av även kommunikationsteori och ett par ledarskapsstilar. Kommunikationsteorierna valdes för att få en förståelse för vad respondenterna ansåg var viktigt för att just deras kommunikation skulle bli så bra som möjligt, och ledarskapsstilarna valdes för att kunna relatera till neuroledarskapet och kunna belysa skillnader eller likheter. I den här studien hjälpte symbolisk interaktionism till att sätta fokus på interaktionens betydelse och betydelsen av spegling från andra när vi skapar vår egen bild av oss själva. Symbolisk interaktionism teoretiserar kring våra vardagliga

interaktioner och sätter ord på det vi ofta ser som självklart. Symbolisk interaktionism är en beskrivande teori och inte en förklarande, vilket gör att teorin inte tar hänsyn till faktorer som kultur, social bakgrund, personliga egenskaper eller tankar om framtiden. Dessa faktorer ses inte som betydelsefulla i skapandet av jaget hos en människa. I teorin finns även uppfattningen att den sociala interaktionen enbart bygger på en ömsesidighet mellan individerna. Det finns inte någon tanke om att interaktionen kan vara instabil, till exempel om en människa har makt över en annan människa i en viss situation. Symbolisk interaktionism fungerar således bara när det är lugnt och harmoniskt, inte när det blir instabilitet i relationen. Nackdelen med symbolisk interaktionism blir sammanfattningsvis bristen på ett helhetsperspektiv. Teorins fokus är på individnivå och bortser från kulturens och samhällets påverkan. Betydelsen av makt, klass och kön tas inte i beaktande. Jag anser dock att alla dessa faktorer hjälper till att bidra till utvecklandet av vårt jag.

Jag anser att jag fått svar på mina frågeställningar och att de teorier jag använde mig av fungerade bra för att få en förståelse för hur ledare upplever Talkmap och neuroledarskapet. Jag är dock medveten om att det säkerligen finns fler svar och tolkningar på mina frågeställningar och håller med Alvesson och Spicer (2012) i att det är viktigt att förhålla sig kritisk i sitt tolkande kring ledarskapet, då det finns en mängd olika teorier och modeller att välja på. De svar mitt tolkande och reflekterande lett fram till är att vårt beteende i olika möten och samtal påverkas av de erfarenheter, värderingar och känslor vi har med oss. Sammanfattningsvis visar denna studie att för att kunna ge ett gott bemötande i olika situationer krävs det att ledarna reflekterar över vad som sker i mötet och hur vi alla påverkas av varandra, både medvetet och omedvetet. Ett gott bemötande kan alltid utvecklas, och att delta i kurser om olika samtalsmetoder bidrar till att de får fler verktyg att ta till. Studiens resultat bidrar till forskningen och ger kunskap om hur ledare upplever det är att använda Talkmap, samt på vilka sätt de anser att deras ledarskap har förändrats efter genomgången kurs. Utifrån denna studie kan jag dra slutsatsen att Talkmap är en av många olika modeller att ta till inom ledarskapsutveckling, och det finns alltid ett behov av kunskaper liknande dem i Talkmap, och det vore bra om fler ledare fick möjlighet att ta del av kurser som dessa.

Eftersom jag är intresserad av kommunikation, det sociala samspelet samt hur vi integrerar med varandra, hade det varit givande att i fortsatta studier undersöka ytterligare aspekter på ledarskapet. Det vore intressant att utifrån rollteorin studera motivationsarbetet ur ledares perspektiv, för att på det sättet studera hur ledare motiverar sina anställda till att delta i kompetenshöjande aktiviteter.

Referenslitteratur

Alvesson, M (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.

Alvesson, M & Spicer, A. (2012). Human relation. [Elektronisk]. *Critical leadership studies: The case for critical performativity*, vol 65(3) s. 367-390. Tillgänglig:

<http://hum.sagepub.com.ezproxy.server.hv.se/content/65/3/367.full.pdf+html>

[2016-01-22].

Andersson, S (2014). *Om positivism och hermeneutik*. Lund: Studentlitteratur.

Barth, T & Näsholm, C (2006). *Motiverande samtal-MI. Att hjälpa en människa till förändring på hennes egna villkor*. Lund: Studentlitteratur.

Bergman, S & Blomqvist, C (2012). *Uppskattande samtalkonst. Om att skapa möjligheter i samtalets värld*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Cunningham, N (2014). *Rethink: Growth and Learning through Coaching and Organisational Development*. [Elektronisk] Tillgänglig:

<http://site.ebrary.com.ezproxy.server.hv.se/lib/vast/reader.action?docID=11082390> [2015-11-22].

Döös, M & Wilhelmson, L (2005). Pedagogisk Forskning i Sverige. [Elektronisk]. *Kollektivt lärande – om betydelsen av interaktion i handling och gemensam handlingsarena*, Årg 10 NR

- 3/4, s. 209-226. Tillgänglig: <http://journals.lub.lu.se/index.php/pfs/article/view/8040/7089> [2016-01-24].
- Engqvist, A (2007). *Förstånd och missförstånd. Samtalsmetodik för arbetslivet*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Fejes, A & Thornberg, R (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Fiedler, F (1967). *Organizational Dynamics*. New York: Winter.
- Folkhälsomyndigheten/motiverade samtal [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.folkhalsomyndigheten.se/ammesomraden/livsvillkor-och-levnadsvanor/metoder-och-planeringsverktyg/motiverande-samtal/kvalitetssakring> [2015-11-17].
- Forsberg, L. et al. (2008). Integrity Code, Cognitive Behaviour Therapy. [Elektronisk]. *A Test of the Validity of the Motivational Interviewing Treatment*, 37:3, s. 183-191. Tillgänglig: <http://www.tandfonline.com.ezproxy.server.hv.se/doi/full/10.1080/16506070802091171> [2015-11-25].
- Fredin S & Nederfeldt L (2010). *Motiverande samtal. För vad? Av vem?* [Elektronisk]. Tillgänglig: http://dok.slo.sll.se/CES/FHG/Tobak/Rapporter/Aldre_rapporter/motiverande-samtal.2010_18.pdf [2015-11-22].
- Gjerde, S (2004). *Coaching, -vad-varför-hur?* Lund: Studentlitteratur.
- Gospic, K & Falk, S (2015). *Neuroledarskap – effektivt ledarskap byggt på hjärnforskning och beprövade metoder*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Graen, B & Uhl-Bien, M (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, vol 6, no 2, s. 219-247.
- Harakas, P (2013). *Consulting Psychology Journal. Practice and research*. [Elektronisk]. *Resistance, motivational interviewing, and executive coaching*, 65.2, s.108-127. Tillgänglig: <http://search.proquest.com.ezproxy.server.hv.se/docview/1399262721/fulltextPDF/4E13300DB97B4C40PQ/4?accountid=14825> [2015-11-19].
- Hills, J. (2014). *Leadership Excellence*. [Elektronisk]. *Applying News science to Leadership*. 31.4 39. Tillgänglig: <http://search.proquest.com.ezproxy.server.hv.se/docview/1534108422/B33CEB0230CB499DPQ/3?accountid=14825> [2015-11-22].
- Holme, Idar M & Solvang, Krohn B (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, T (2004). *Socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

- Kvale, S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lagerholm, P (2005). *Språkvetenskapliga uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundin, J (2011). *Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.partsradet.se/wp-content/uploads/2014/03/Rapport-kring-Ledar-och-medarbetarskap.pdf> [2015-11-27].
- Malten, A (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Månsson, S-A (2002). Interaktionistiska perspektiv på studiet av sociala problem – processer, karriärer och vändpunkter. I Anna Meeuwisse & Hans Swärd (red.), *Perspektiv på sociala problem*. Stockholm: Natur och Kultur. S. 167-185.
- Nilsson, B & Waldemarson, A-K (2005). *Kommunikation för en ledare*. Lund: Studentlitteratur.
- Skogholm, L (2014). *Kompendiematerial: Neuroledarskap- att leda med hjärnan*. [Opublicerat manuskript]
- Skogholm, L (2016). *Bemötandekoden-verktygslådan baserad på hjärnforskning för bemötande i världsklass*. [Opublicerat manuskript] Förlag: Ej klart.
- Talkmap [Elektronisk] Tillgänglig: <http://talkmap.se/index.html> [2015-11-18].
- Thordarson, Weiner K (2009). *Professionellt bemötande*. Stockholm: SKL Kommentus AB.
- Thylefors, I (2009). *Ledarskap i Human Service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Trost, J (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J & Levin, I (2004). *Att förstå vardagen-med ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2015-11-21].
- Wallin, M-L (2014). *Coachande förhållningssätt och neurovetenskap*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.coaching-hearttoheart.se/coachande-forhallningssatt-och-neurovetenskap/> [2015-11-19].
- Webb, K (2007). Article in Christian higher education. [Elektronisk]. *Motivating peak performance: Leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance*. 6(1), s. 53-71. Tillgänglig: https://www.researchgate.net/publication/233477968_Motivating_Peak_Performance_Leadership_Behaviors_That_Stimulate_Employee_Motivation_And_Performance [2015-11-29].

Wilhelmson, L (2010). Kompetensbärande relation mellan chef och medarbetare. I Annika Härenstam & Eva Bejerot (red.), *Sociala relationer i arbetslivet*. Malmö: Gleerups Utbildning AB. S. 157-174.

Ödman, P-J (2007). *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Norstedts Akademiska Förlag.

Bilagor

Missivbrev

Hej.

Jag heter Anna Andersson och studerar pedagogik vid Högskolan Väst. Det är nu dags att skriva C-uppsats och mitt forskningsintresse rör främst samtalsmetoden Talkmap, och på vilket sätt ledare uppfattar att den kan bidra till deras ledarskap.

När det gäller att få kunskap om denna fråga skulle det vara av stort värde att få ta del av dina erfarenheter av att ha gått kursen i Talkmap. För att få göra detta vill jag gärna intervjua dig via telefon. Vid intervjutillfället kommer jag att be dig berätta om dina erfarenheter av Talkmap metoden. Intervjun kommer dessutom att spelas in för att inte gå miste om värdefull information. Ingen annan än jag kommer att få tillgång till inspelningen.

Jag har med hjälp av Lena Skogholm (Talkmaps grundare), fått era kontaktuppgifter och ert samtycke till denna intervju. Intervjun kommer att hålla på ca 60 minuter. Medverkan bygger på frivillighet och ni kan, om så önskas, avbryta intervjun när som helst. Intervjumaterialet kommer att behandlas konfidentiellt och förvaras så att utomstående inte kan ta del av det. Både ni och er arbetsplats kommer att avidentifieras i uppsatsen. Uttalanden och citat kommer inte heller att kopplas samman med någon särskild av intervjupersonerna. Jag vill även tydliggöra att jag enbart kommer att använda intervjumaterialet till den här uppsatsen. Om ni har några frågor går det bra att kontakta mig.

Tack för Er tid!

Med vänliga hälsningar,

Anna Andersson

anna.andersson.16@student.hv.se

Mobil: 0706827268

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Ålder?

Yrke och verksamhet?

Hur länge har du arbetet som ledare?

Talkmap metoden

Hur kom det sig att du valde Talkmapmetoden?

Vad har metoden inneburit för dig?

Vilka förväntningar hade du på Talkmapmetoden?

Vilka problem ville du lösa? Vad saknade du? Vad behövde du?

Uppfattar du att ditt ledarskap har förändrats efter att du lärt dig metoden?

Kan du ge ett exempel? Två exempel?

Vilka är de största utmaningarna för dig i att använda Talkmapmetoden?

Vad har du behövt förändra i ditt ledarskap?

Vad tycker du styrkorna är med metoden? Exempel?

Vad tycker du är svårigheterna med metoden? Exempel?

Vilken innebörd har neuroledarskapet för dig? Ge exempel på saker som är lätta att leva upp till respektive svårt att leva upp till?

Hur ser du på att en sån här metod skulle kunna bidra till ett bättre bemötande på en arbetsplats?

(Är det någon viktig fråga du tycker jag missat?)

Följdfrågor

-Berätta mer....

-Kan du utveckla?

-Kan du ge något exempel?

-Hur menar du då?