



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen

Box 199, 221 00 Lund

Kurs: Ped M01
Magisteruppsats 15hp
61-80 poäng
Datum: 2008-06-12

Ledar- *och* organisationsutveckling genom handledning

En intervjuundersökning av några organisationskonsulters
erfarenheter av handledning av bl a skolledare

Christina Rudsvik

Handledare:

Lennart Svensson

ABSTRACT

Arbetets art:	Magisteruppsats 15hp
Sidantal:	35
Titel:	Ledar- och organisationsutveckling genom handledning: En intervjuundersökning av några organisationskonsulters erfarenheter
Författare:	Christina Rudsvik
Handledare:	Lennart Svensson
Datum:	2008-06-12
Sammanfattning:	Studien belyser handledning som ett verktyg för att skapa ett lärande både för den individuella ledaren och organisationen som helhet. Ledarrollen i gymnasieskolan gavs ett speciellt fokus. Genom reflekterande samtal med sex personer verksamma som handledare, var syftet att få en fördjupad förståelse av vad det är för ett lärande som äger rum i handledningssituationen och vilka förutsättningar som gynnar lärandet. Den huvudsakliga frågeställningen handlade om hur intervjupersonerna ser på kopplingen mellan det individuella lärandet hos ledarna i handledning och ett lärande som påverkar hela organisationen. Teorier från olika ämnesdiscipliner användes för att närma sig handledning som fenomen och handledning diskuterades även i förhållande till coaching. Samtalen med intervjupersonerna visade att handledaren har en viktig roll i att nå den metanivå i reflekterandet som krävs för att den enskilde ledaren ska kunna förhålla sig till organisationens mål. I handledningssituationen ges även en möjlighet att ifrågasätta de normer och värderingar som präglar organisationens kultur, så att strategiska förändringar blir möjliga. Det visade sig att handledarens roll innebär att arbeta på länken mellan individen och organisationen – att vara en mellanrumsarbetare.
Nyckelord:	Handledning, ledarutveckling, skolledare, organisationsutveckling, coaching, lärande

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord.....	- 1 -
1. INLEDNING.....	- 1 -
Syfte.....	- 1 -
Disposition.....	- 2 -
2. HANDLEDNING SOM PRAKTISKT RESPEKTIVE TEORETISKT BEGREPP.....	- 2 -
2.1 Litteratursökning.....	- 2 -
2.2Handledning – hur används begreppet i förhållande till praktiken?.....	- 3 -
2.2.1Handledning – coaching.....	- 4 -
2.2.2Ledarskap i skolan.....	- 5 -
2.2.3Handledning för skolledare.....	- 6 -
2.3 Teoretiska perspektiv relevanta för förståelsen av handledning.....	- 6 -
2.3.1Organisatoriskt lärande.....	- 6 -
2.3.2Systemteori och organisationskultur.....	- 7 -
2.3.3Reflection-in-action.....	- 10 -
2.3.4Samtalets betydelse för att skapa mening.....	- 10 -
2.3.5Förändring.....	- 11 -
2.4 Summering.....	- 12 -
3. METOD.....	- 12 -
3.1 Egen förförståelse.....	- 12 -
3.2 Tillvägagångssätt.....	- 13 -
3.2.1Urvalet.....	- 13 -
3.2.2Intervjuerna.....	- 13 -
3.2.3Tolkningen av data.....	- 14 -
3.3 Metodologiska begränsningar.....	- 14 -
4. RESULTAT.....	- 14 -
4.1 Intervjupersonernas förståelse av handledning som medel för ledar- och organisationsutveckling.....	- 15 -
4.1.1 Skolledarrollen.....	- 15 -
4.1.2Handledning eller coaching?.....	- 16 -
4.1.3Handledarens ambitioner.....	- 18 -
4.1.4Förutsättningar för lärande i en handledningssituation.....	- 19 -
4.1.5 Vad är verkningsfullt - hur uppstår lärandet?.....	- 19 -
4.1.6Kopplingen individ - organisation.....	- 21 -
4.1.7Har handledarens bakgrund någon betydelse för lärandet?.....	- 23 -

4.1.8 Varför är coaching så populärt just nu?	- 26 -
5. DISKUSSION	- 27 -
5.1Handledningens själ - Begreppen handledning / coaching	- 27 -
5.1.1 Individuellt lärande.....	- 28 -
5.1.2 Organisationslärande.....	- 29 -
5.1.3 Mellanrumsarbetare.....	- 30 -
5.1.4 Vilken funktion fyller handledning?.....	- 30 -
5.1.5 Skolledarrollen och handledning.....	- 31 -
5.1.6 Handledarkompetens	- 31 -
5.1.7 Beställarkompetens	- 31 -
5.2 Avslutande reflektioner	- 32 -
5.2.1 Förslag på fortsatt forskning.....	- 33 -
REFERENSER.....	- 34 -

FÖRORD

I mitt arbete som internkonsult gentemot skolledare i den kommunala gymnasieskolan har jag under de senaste åren kommit i kontakt med handledarprofessionen genom att i olika sammanhang verka som handledare. Vid andra tillfällen har jag varit deltagare och därmed "mottagare" av handledning. Genom dessa erfarenheter har frågor och tankar väckts kring vad det är för ett lärande som äger rum i handledningssituationen. Jag har även upptäckt att det ofta finns en oklarhet kring betydelsen av begreppen handledning/coaching, vilket kan försvåra "beställningen" av tjänsten handledning. Forskningsmässigt finns det mycket skrivet om handledning, men inte i betydelsen handledning av chefer i syfte att skapa ett organisatoriskt lärande. Jag ser uppsatsarbetet som en möjlighet till att fördjupa mig i dessa frågeställningar.

Det har varit en spännande resa i det som jag allt mer har kommit att betrakta som ett hantverk. Under arbetet med uppsatsen har jag upptäckt nya aspekter av handledning som fått mig att utveckla min egen handledarstil samtidigt som jag reflekterat över egna erfarenheter av att bli handledd i olika sammanhang. Jag känner stor respekt för rollen som handledare och jag inser att det är ett hantverk som hela tiden sätter upp nya utmaningar.

Jag vill tacka de handledare som har ställt upp som intervjupersoner och på ett generöst sätt delat med sig av sina reflektioner. Ni vet själva vilka ni är.

Jag vill även tacka de personer som under åren har gett mig förtroendet att vara er handledare. Ni har gett mig den erfarenhet som ligger till grund för mitt intresse för och reflektioner kring handledning som profession.

Tack även till Lennart Svensson och Glen Helmstad för era kloka synpunkter.

Helsingborg den 12 juni 2008

Christina Rudsvik

1. INLEDNING

Handledning förekommer i dag inom en mängd olika områden. Historiskt sett har begreppet använts sedan slutet av 1800-talet då det växte fram som benämning för anställda socialarbetare som övervakade frivilligarbetare inom olika hjälporganisationer. Via den psykoterapeutiska arenan har begreppet letat sig vidare och bedrivs i dag i en mängd olika sammanhang. Huvudsyftet är lärande och kompetensutveckling med hjälp av en förening av teoretiska förståelseramar och praktiskt kunnande.¹ Att vara chef innebär att ständigt relatera till en komplex verklighet och kommunikation med andra är en stor del i arbetet. De reaktionsmönster som vi har utvecklat och som kommer fram i pressade lägen är inte alltid konstruktiva i en chefsroll och att förändra relationsmönster kräver en annan pedagogik än den som används när man ska lära in faktakunskaper². Sandahl och Edenius ger en bild av att den största delen av ledarskapsforskningen är deskriptiv och förmedlar hur en bra ledare ska vara. När det kommer till att omsätta dessa kunskaper till någonting som den enskilde ledaren kan förhålla sig till, så har de intellektuella kunskaperna ett begränsat värde. Gjems³ beskriver handledning som en inlärningsform som tar sin utgångspunkt i de förutsättningar som ledaren har i form av personlighet, värderingar, kunskaper och erfarenheter i relation till den organisation man befinner sig i.

När det gäller den verksamhet där jag har mina största erfarenheter av handledning, dvs skolans värld, är handledning ännu inte allmänt förekommande. Det är min uppfattning att många rektorer kommer i kontakt med handledning för första gången under den statliga rektorsutbildningen. I en presentationsfolder för rektorsutbildningen vid Malmö Högskola⁴ kan man läsa följande: ”Att lära känna sig själv och att studera sitt eget ledarskap ser vi som en av hörnstenarna i utbildningen. Vilka förutsättningar och värderingar ligger bakom det ledarskap man utövar? Vilka effekter har det på omgivningen?” I samma text står det även att läsa: ”rektor ska utvecklas till en demokratisk, lärande och kommunikativ ledare som ska skapa möjligheter för hela organisationen att lära och utvecklas” En av arbetsformerna för att åstadkomma detta är handledning.

Att även efter rektorsutbildningen få tillfälle till handledning, enskilt eller i grupp, börjar alltmer framstå som ett alternativ för att hantera den komplexa vardagen som skolledare, med både statliga och kommunala styrdokument. Handledning är emellertid fortfarande ett ganska diffust begrepp som förknippas med olika innehåll beroende på vilka tidigare erfarenheter individen har. Förvirringen blir inte mindre av den frekventa förekomsten av det snarlikt laddade begreppet coaching. Mot denna bakgrund vill jag utforska handledningens möjligheter och det lärande som äger rum i en handledningssituation.

Syfte

Skolan är en komplex verksamhet styrd av både statliga och kommunala styrdokument och i ständig förändring. Handledning för skolledare är, som jag uppfattat det, på frammarsch men

¹ Lindén, J. (2005). Handledning – perspektiv och erfarenheter. I M. Larsson och J. Lindén (Red.), *Handledning – en konceptuell ram* (s.11-27). Lund: Studentlitteratur.

² Sandahl, C och Edenius, J. (2005). Handledning – perspektiv och erfarenheter. I M. Larsson och J. Lindén (Red.), *Chefshandledning i grupp*. (s.157-178). Lund: Studentlitteratur.

³ Gjems, L, (1997). *Handledning i professionsgrupper*. Lund: Studentlitteratur.

⁴ www.lut.mah.se/utbildning/rektorsutb/

ännu inte allmänt förekommande. Kan handledning vara ett verktyg som bidrar till ett lärande för såväl skolledaren som hela organisationen?

Det som fokuseras i uppsatsen är handledning av ledare i vidare mening, med speciellt fokus på skolledare. Intervjupersonerna är verksamma som handledare och som utgångspunkt vill jag utforska hur de förhåller sig till begreppen handledning / coaching. Jag vill sedan fokusera på hur de ser på handledning som verktyg för ledarutveckling och hur de uppfattar att handledning kan bidra till ett organisatoriskt lärande.

Disposition

Efter detta inledande kapitel följer ytterligare fyra kapitel. Dessa har i tur och ordning benämnts följande: handledning som praktiskt respektive teoretiskt begrepp, metod, resultat och diskussion.

2. HANDLEDNING SOM PRAKTISKT RESPEKTIVE TEORETISKT BEGREPP

Kapitel två i uppsatsen är uppdelat i tre delar: en del som förklarar litteratursökningen; en andra del som belyser hur begreppet används i förhållande till praktiken och en tredje del som tar upp teorier som kan hjälpa till att förstå vad det är som sker i en handledningssituation. Den andra delen bygger på de erfarenheter jag har med mig från verksamhetsfältet, med en förankring i litteratur i så stor utsträckning som det varit möjligt.

2.1 Litteratursökning

I litteratursökningen användes sökorden ”handledning”, ”handledning i skolan”, ”handledning + ledarskap” och ”coaching”. Litteraturen har sökts i Universitetsbibliotekets databaser, i andra biblioteks databaser, via skolverkets hemsida, Google, litteraturlistor för utbildningar i handledning och coaching och via tips från personer som är verksamma inom området. Vid dessa sökningar har utfallet varit ganska magert när det gäller litteratur som direkt behandlar handledning av skolledare i bemärkelsen utforskande lärsituation, vilket är mitt fokus. Handledning i mera allmän bemärkelse och även när det gäller lärare gav några träffar⁵. Däremot finns det en hel del litteratur som belyser den handledning som sker under utbildningstiden inom yrken som t ex socionom, lärare och sjuksköterska⁶. Utfallet vid användning av sökordet coaching var betydligt större, framförallt när det gäller uppsatser på C- och D nivå. Sandahl och Edenius⁷ beskriver chefshandledning i grupp på ett sätt som överensstämmer med den typ av handledning som jag fokuserar på. De ger mig emellertid inga ledtrådar till litteratur inom ämnet, eftersom texten bygger på deras erfarenheter som handledare. Kanske är det så att handledning av chefer i syfte att utveckla organisationer ännu inte har behandlats i någon större utsträckning i litteraturen? Jag har istället valt ut litteratur som kan hjälpa mig att förstå vad det är som sker i en handledningssituation och som skapar ett lärande både hos individen och organisationen. Nedan följer en kortfattad översikt över de teorier som valts ut. Litteraturen representerar till synes vitt skilda teoribildningar och

⁵ Gjems, L, Normell, M, Sewerin, T, Tveiten, S, Wahlström, G, Wrangsjö, B.

⁶ T ex Melin Emilsson, U. (2004). *Handledning och lärande I äldreomsorgens vardag*. Lund: Studentlitteratur

⁷ Sandahl, C och Edenius, J. (2005). *Handledning – perspektiv och erfarenheter*. I M. Larsson och J, Lindén (Red.), *Chefshandledning i grupp*. (pp.157-178). Lund: Studentlitteratur.

ämnesområden, men befinner sig ändå som hjulet runt det nav som i det här fallet är handledning.

2.2 Handledning – hur används begreppet i förhållande till praktiken?

En allt komplexare värld förefaller att i allt större omfattning ställa krav på individen att besitta relationskompetens och känslomässig mognad och handledning tycks vara ett användbart redskap i sammanhanget⁸. Ett sätt att främja ett lärande där kunskaper integreras med känslomässiga och relationsorienterade aspekter inom individen, i nära relation till verksamheten.

Begreppet handledning har emellertid olika betydelse i olika verksamheter. Vid en närmare granskning av begreppet urskiljs skillnader i hur det praktiskt används vilket kan hänföras till kontext, men även till vilket syftet är med handledningen (se t ex Lindén⁹).

Inom sjukvården används begreppet handledning i betydelsen att föra över kunskaper och erfarenheter från en mera erfaren person till en oerfaren. Förutom en verbal förmedling av kunskaper kan det handla om att den som är oerfaren går ”bredvid” den som är erfaren och på så sätt observerar hur den erfarne hanterar olika situationer och använder sina erfarenheter, sin tysta kunskap¹⁰ i praktiken. Efter en tid kanske den som är mer erfaren håller sig i bakgrunden och övervakar, medan den mera oerfarna praktiserar sina nyvunna och kanske ännu inte införlivade kunskaper. Inom den praktiska delen av t ex sjuksköterskeutbildning och lärarutbildning kan man se detta användningssätt. I denna typ av handledningssituation, inom ramen för en utbildning, finns det inte bara ett undervisande inslag utan även ett bedömande. Eleven ska granskas, bedömas och befinnas värdig att gå vidare till nästa nivå eller ut för att praktisera yrket i överensstämmelse med professionens riktlinjer.

Inom den psykoterapeutiska traditionen är synen på handledning delvis annorlunda. Under utbildningstiden finns, förutom den lärande aspekten, samma inslag av bedömning och överföring av erfarenheter som i de tidigare nämnda praktikerna. När utbildningstiden är förbi, fortsätter handledning emellertid att vara ett naturligt och nödvändigt forum för lärande. Det är ett väl förankrat inslag i den psykoterapeutiska kulturen. Själva handledningssituationen kan vara utformad antingen som grupphandledning med handledare, som individuell handledning eller som ”kamrathandledning” där kollegor handleder varandra i grupp¹¹.

Inom professioner som innebär en behandlande kontakt med klienter, t ex socialarbete och psykoterapi, finns en tradition av att använda handledning som ett sätt att reflektera över, klargöra och utveckla sitt tänkande när det gäller klientarbetet. Genom handledning kan en personlig stil genomlysas och medvetandegöras för att ev kunna anpassas till arbetet i förhållande till varje individs förutsättningar och begränsningar¹². Ramarna utgörs i en sådan

⁸ Gjems, L. (1997). *Handledning i professionsgrupper – ett systemteoretiskt perspektiv på handledning*. Lund: Studentlitteratur.

⁹ Lindén, J. (2005). Handledning – perspektiv och erfarenheter. I M. Larsson och J. Lindén (Red.), *Handledning – en konceptuell ram* (s.11-27). Lund: Studentlitteratur.

¹⁰ Se t ex Josefsson, I. (1991). *Kunskapens former*. Stockholm: Carlssons förlag, Polanyi, M. (1996). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company Inc., Rolf, B. (1991). *Profession, tradition och tyst kunskap. En studie i Michael Polanyis teori om den professionella kunskapens tysta dimension*. Nora: Nya Doxa., Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London: Temple Smith.

¹¹ S:t Lukasstiftelsen Lund (Personlig kommunikation, 2003).

¹² Stiwne, D. (2005). Handledning – perspektiv och erfarenheter. I M. Larsson och J. Lindén (Red.), *Chefshandledning i grupp*. (s.125). Lund: Studentlitteratur.

handledningssituation, tillsammans med relationen till handledaren, ett tryggt rum där individen kan utvecklas.

Begreppet handledning används alltså både i bemärkelsen att föra över kunskaper från en "mästare" till en lärling och i den senare beskrivningen som handlar mer om ett mera jämlikt förhållande mellan handledare och "mottagare" där ett reflekterande lärande står i fokus. Redan här finns alltså en skillnad i betydelse. Användningen av begreppet coaching gör saken ännu mer komplex.

2.2.1 Handledning – coaching

Handledning och coaching används i praktiken ofta synonymt, men vilket är innehållet egentligen? Det finns i dag ingen allmän definition bland de som är verksamma inom området. Både handledning och coaching är illusoriska begrepp, som utan en närmare beskrivning bibehåller en otydlighet kring vad de egentligen innebär. Jag belyser båda begreppen utifrån ett praktikerperspektiv.

Coaching är ett begrepp som används inom en rad olika områden i dag, allt ifrån arenor som "livet i stort" till hälsoområdet. Utbildningsbakgrunden hos coacherna varierar och antalet utbildningsanordnare som ger "coachutbildningar" är stort, svåröverskådligt och svårbedömt när det gäller kvalitet och innehåll. Ursprunget är idrottens värld, där coachens uppgift är att ta fram det bästa ur laget. Inom idrottsvärlden är coachen ofta en person som egentligen inte själv utövar sporten, men som besitter en förmåga att bearbeta mentala hinder som står i vägen för "perfektion" hos laget eller individen.

Coaching används ofta i ledarutvecklingsyfte i det professionella yrkeslivet och tidsfaktorn anges ofta som en orsak till ett ökat användande. Det anses ofta mer effektivt med individuellt stöd utifrån verksamhetens krav och behov för den enskilde ledaren. En coachingsituation kan organiseras ganska snabbt och till en lägre kostnad än ett längre utvecklingsprogram. Den kan utifrån behov och fokus vara individuell eller i en mindre grupp tillsammans med andra. Arbetslivet har i dag så mycket förändringar inbyggt i det dagliga arbetet att det inte är effektivt att arbeta med ett konstruerat "case". I stället behöver lärandet ske i skarpt läge hela tiden och här fyller handledning en funktion. En annan anledning som ofta anges till att fenomenet är så vanligt förekommande i dag, är att omvärlden är så komplex att det inte längre fungerar att detaljstyra medarbetarna eftersom dessa i allt större utsträckning behöver uppbygga en förståelse av verksamheten som helhet i kontakt med omvärlden. Ett coachande förhållningssätt som ledare anses mera ändamålsenligt för att utveckla ett sådant ansvar hos medarbetarna. En ledare som själv har erfarit vad det innebär att bli coachad får en fördjupad förståelse för vad ett sådant förhållningssätt innebär och även en förebild i coachen.

Men vad är då skillnaden mellan handledning och coaching? Är det så att innehållet egentligen är detsamma, men att det över tid har skett ett namnbyte i takt med att en lukrativ bransch har vuxit fram?

När det gäller begreppet handledning har det en lång tradition inom verksamheter som t ex psykoterapi i bemärkelse av ett utforskande och kunskapsutvecklande lärande. Inom andra verksamheter som t ex i olika utbildningssammanhang har det ett mera bedömande inslag i kombination med en överföring av kunskaper från mästare till lärling enligt gammal gesälltradition.

Hur definierar de som tillhandahåller handledning och coaching begreppen? En aktör som på sin hemsida diskuterar båda begreppen är MIL, Management i Lund¹³.

”...en coach är således en person som sporrar, uppmuntrar och frigör energi, men som inte själv tar del i verksamheten – i likhet med tränaren som inte själv deltar i spelet. Det är en aktiv samtalspartner, någon som på ett målmedvetet sätt hjälper en att utvecklas i ens professionella roll”.

Och om handledning:

”Syftet är ofta att den handledde ska bli en med handledaren jämställd kollega. Ansvaret för det som den upplärda företar sig ligger hos handledaren som är den som besitter den nödvändiga kompetensen. I MiL Institutes ledarutvecklingsprogram har handledaren en delvis annorlunda roll. Handledaren hjälper deltagaren att nå fram till och formulera sin syn på sitt personliga ledarskap, ökar deltagarens medvetenhet om sin förmåga och sina utvecklingsmöjligheter – således lite av en coachroll – men förmedlar också konkreta kunskaper till deltagaren”.

Innehållet i benämningarna coaching/handledning är i beskrivningarna snarlikt och syftar till att hjälpa den som handleds att reflektera över t ex sitt ledarskap, en specifik process inom organisationen eller ett givet dilemma. Möjligtvis har benämningen handledning ett mera betonat inslag av att handledaren förmedlar konkreta kunskaper och erfarenheter inom ett aktuellt område.

När det gäller användningen av begreppet handledning inom skolans värld kan det ibland väcka motstånd just för att det förknippas med en obehaglig bedömningssituation under lärarutbildningen. Eftersom läraren är van att arbeta ensam i klassrummet utan att bli granskad kan ett förslag om handledning väcka tankar på att vara ifrågasatt i sin yrkesroll, att inte duga som man är. Något som naturligtvis även har att göra med att det inte finns någon tradition av handledning i skolkulturen och därmed ingen allmän erfarenhet av vad handledning i bemärkelsen utforskande lärande egentligen handlar om¹⁴.

Handledning innebär alltså i praktiken allt från att vidareföra expertkunskaper till att tillhandahålla stöd för ett mera utforskande och på förhand obestämt lärande. Fortsättningsvis kommer benämningen handledning att användas i mina resonemang och den betydelse jag tillskriver begreppet är ett reflekterande lärande utan bedömande inslag.

2.2.2 Ledarskap i skolan

Att vara ledare i gymnasieskolans värld innebär att leda skolutveckling och pedagogisk utveckling i en verksamhet som har både statliga och kommunala styrdokument. En utmaning ligger i att hitta ett ”frirum”¹⁵ eller ”friutrymme”¹⁶ inom vilket ledaren kan använda sig av styrdokument, organisation och administrativa rutiner för att nå skolans mål och visioner, utan att duka under av trycket från de samma. Att vara både visionär ledare och ”paragrafryttare” i samma person!

¹³ www.mil institute.se

¹⁴ Normell, M. (2004). *Pedagogens inre rum – om betydelsen av känslomässig mognad*. Lund: Studentlitteratur

¹⁵ Berg, G. (2003). *Att förstå skolan*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁶ Blossing, U. (2003). *Skolförbättring i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

2.2.3 Handledning för skollära

Inom skolans värld är handledning ett förhållandevis nytt fenomen, vilket gör att den på många håll ännu inte har hunnit etablera en lika fast form som inom psykoterapi. En rapport från skolverket¹⁷ belyser mötet mellan olika föreställningar om vad handledning är och den praktik som skolans värld utgör. Det kan t ex se väldigt olika ut när det gäller upplägg, kontinuitet samt handledarens bakgrund och vad som är föremål för handledning kan spänna mellan rent pedagogiska/didaktiska frågor till mera relationsinriktade frågeställningar. En viktig fråga som problematiseras i ovanstående rapport är hur handledning bidrar till skolutveckling och utveckling av den pedagogiska verksamheten. I detta sammanhang pekar man på tre olika aktörer; handledaren, de pedagogiskt yrkesverksamma och skolläran. Utmaningen ligger i att få till stånd ett lärande som involverar både lärare och skollära, så att lärandet leder till en utveckling av verksamheten och inte stannar vid små ”öar” av lärande utan gemensamt mål och på olika håll i organisationen. Skolan är en verksamhet som befinner sig mitt i förändringsfloden bl a när det gäller den stora utmaningen att med befintlig besättning möta framtidens krav. På vilket sätt kan handledning ha en betydelse i den utmaning som skolan står inför?

2.3 Teoretiska perspektiv relevanta för förståelsen av handledning

Handledning/coaching är fortfarande ett nytt fenomen inom många verksamheter och effekterna är svårfångade, liksom innehållet i begreppen. Parsloe och Wray (2002) beskriver den rådande förvirringen som ”dimma” till följd av en tankerevolution inom området coaching, där former och innehåll hela tiden utvecklas. Ett framåtskridande som på sikt kan tänkas leda till ett allt mer strategiskt och medvetet användande av handledning/coaching inom en mängd olika organisationer.

Nedan följer en översikt över teoretiska perspektiv som kan vara behjälpliga för att förstå handledning och det lärande som sker i en handledningssituation. De teorier som valts ut handlar om organisationskultur, systemtänkande och metaforer för att de förser oss med ett språk som kan underlätta ett reflekterande på en metanivå i handledning. När det gäller organisatoriskt lärande, som kan anses vara målet i handledning, kan det förstås utifrån resonemanget om double loop och reflection-in- action. En kort reflektion över förändring finns med för att skilja på tillstånd av verklig förändring och en anpassningsinriktad förändring där handledning kan vara till nytta för att förstå skillnaden. Själva kvalitén i samtalet och förutsättningarna för att det ska kunna ske ett lärande motiverar kopplingen till teorier som handlar om lekrområde och dialogens betydelse.

2.3.1 Organisatoriskt lärande

Morgan¹⁸ beskriver olika metaforer för att betrakta och förstå organisationer. En metafor som beskrivs är ”organisationen som en mänsklig hjärna”. Utifrån den metaforen för han sedan ett resonemang om hur lärande organisationer skapas. Där beskrivs Cybernetik som en tidig tvärvetenskaplig inriktning med fokus på information, kommunikation och kontroll. Förutsättningarna för att ett system ska kunna fungera på ett intelligent och självreglerande sätt är att det måste ha en förmåga att ta in information från omgivningen, relatera informationen till de aktivitetsregler som styr systemets beteende, upptäcka avvikelser från

¹⁷ Skolverket. (2003). *Handledning av pedagogiskt yrkesverksamma – en utmaning för skolan och högskolan*. Stockholm: Skolverket publikationer

¹⁸ Morgan, G. (1997). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

normerna och initiera korrektiva handlingar när avvikelser upptäcks. Argyris och Schön¹⁹ beskriver två olika typer av lärande; single- respektive double loop. Ett single loop lärande karaktäriseras av att det kan upptäcka och korrigera avvikelser från förutbestämda normer. Ett double loop lärande karaktäriseras emellertid av att det även kan ifrågasätta och korrigera normerna, alltså ett ifrågasättande av grundvalarna för det egna beteendet.

I praktiken visar sig ett double loop lärande vara svårt att åstadkomma. Morgan beskriver hur byråkratiska organisationer till och med kan hindra en inlärningsprocess genom att skapa fragmentariserade tanke- och handlingsmönster utifrån vilka olika sektorer inom organisationen arbetar mot skilda och kanske till och med motstridiga mål. På så sätt skapas gränser som förstärker ett single loop lärande och hindrar utvecklingen av ett double loop lärande. Enligt Morgan kämpar många organisationer med att hitta sätt att göra sig fria från traditionella handlingsmönster och utmana underförstådda antaganden så att nya organisationsmönster kan utvecklas. Organisationerna behöver utforma kartor över den verklighet de har att göra med och detta måste vara en aktiv, och inte passiv, process. Organisationerna behöver förstå den verklighet som de lever i, i sitt sammanhang, för att kunna utforma en uppfattning om hur framtiden ska hanteras. Hotet mot ett double loop lärande av det här slaget är att fångas av de tankemodeller som av gammal vana ligger till grund för organisationens sätt att fungera istället för att undersöka det nuvarande tillståndet och fundera över alternativa handlingsvägar. Morgan beskriver nödvändigheten för organisationerna att utveckla en kultur som stödjer förändring och risktagande. En attityd av acceptans för att problem och fel är oundvikliga i en värld av snabba förändringar med en hög grad av osäkerhet. Ett medel för detta anser Morgan vara en

”öppenhet som uppmuntrar dialog och gör så att konflikter och motsägande åsikter kan komma till uttryck. Man måste inse att legitima fel, som beror på osäkerhet och bristande kontroll över en situation, kan utnyttjas som en resurs när det gäller nytt lärande. Man måste bli medveten om att verkligt lärande ofta är någonting som är handlingsbaserat och att man därför bör utveckla mönster som bidrar till en experimenterande och utforskande attityd så att man lär sig från de vardagliga aktiviteterna”. (s.107)²⁰

I utvecklandet av en lärande organisationskultur har ledarskapet naturligtvis en central roll. Att idén och kunskapen om vad som krävs för att skapa och underhålla en lärande organisation är förankrad i och drivs av den högsta ledningen är avgörande för att nå framgång. Yukl (2002) beskriver hur ”top management creates and sustains processes to nurture ideas and support changes initiated by people at lower levels in the organization. Knowledge is diffused or made easily available to anyone who needs it, and people are encouraged to apply it to their work”. (s. 295)

För att kunna utöva ett strategiskt ledarskap som gynnar ett lärande i organisationen krävs både medvetenhet och kunskaper. Yukl visar på att ledarskap innebär en utmaning i skapandet av en organisationskultur som gynnar ett double loop lärande.

2.3.2 Systemteori och organisationskultur

Systemteori är en tvärvetenskaplig teoribildning som har vuxit fram efter andra världskrigets slut med företrädare som t ex Bateson (refererad i Gjems, L, 1997). Bruzelius och Skärvad²¹

¹⁹ Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley

²⁰ Morgan, 1997

²¹ Bruzelius, L.H, Skärvad, P.H. (1989). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

beskriver hur systemsynsättet växte fram ur effekterna av det sociotekniska synsättet, genom att de tekniska förändringarna fick sociala och psykologiska konsekvenser. De beskriver hur den mekaniska människoupfattningen, där beteende var det intressanta, ledde till ett synsätt där individers sätt att agera sattes i fokus. Företrädare för systemteori med en inriktning mot omedvetna processer, med den psykoanalytiska teoribildningen som grund, är t ex Jern och Boalt Boëthius²² som företräder den så kallade Tavistock-traditionens tänkande.

En naturlig fortsättning på det systemteoretiska tänkandet var det framväxande intresset för organisationskultur. Organisationskultur kan urskiljas som en komponent även inom tidigare teman, men det var först efter 1979 som begreppet kom att användas mera renodlat²³. Författare som har intresserat sig för organisationskultur är, bland många andra, Schein²⁴ och inspirerade av österlandet och antropologi, Peters & Waterman²⁵ som gjorde kulturbegreppet känt på bred front i organisations- och ledarskapssammanhang. En svensk företrädare för kulturbegreppet är Alvesson²⁶ som publicerat åtskilligt. Bang²⁷ ger en översikt över den forskning som vuxit fram inom området. Han sammanfattar de rådande, olika definitionerna av begreppet kultur utifrån det som de flesta forskare tycks vara överens om:

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden”. (s. 24)

När det gäller systemteori är den bärande tanken att alla delar som i ett system har med varandra att göra också påverkar varandra. Ingen händelse betraktas som isolerad från de omgivande delarna och alla händelser är både påverkade av – och påverkar systemet. Människorna i ett system kan inte förstås isolerade från varandra, utan måste förstås i relation till varandra. När någonting händer i en del av ett system, måste detta betraktas ur ett helhetsperspektiv så att effekterna i en annan del av systemet beaktas. Relationerna mellan människor i olika delar av systemet håller ihop systemet som en helhet. Delarna i ett system kan vara individer, avdelningar, enheter eller i ett större system delar av ett samhälle eller t om länder²⁸.

En sentida och något annorlunda syn på systemteori är den som representeras av Wheatley²⁹. Hon utgår ifrån att det finns ett naturligare sätt att leda organisationer än vad som är fallet i dag. Hon accepterar det omöjliga i att förstå och förklara så komplexa system som organisationer, samtidigt som hon drar paralleller till naturvetenskapens utmaningar när det gäller att förstå naturlagarna som styr bl a universum. Hon refererar till den utmaning som ledde atomfysikerna till att inse att dittillsvarande grundbegrepp, språk och sätt att tänka bara fick paradoxer till svar i de experiment som utfördes. Historien visar att grunden för hela naturvetenskapen håller på att raseras, men inger hopp genom att se hur raserandet av

²² Boalt Boëthius, S & Jern, S. (1996). *Den svårfångade organisationen. Texter om medvetna och omedvetna skeenden*. Stockholm: Natur och Kultur.

²³ Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

²⁴ Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media.

²⁵ Peters, T.J & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.

²⁶ T ex Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

²⁷ Bang, 1999.

²⁸ Gjems, 1997.

²⁹ Wheatley, M, J. (2001). *Ledarskap och dem moderna naturvetenskapen. Upptäck ordning i en kaotisk värld*. Jönköping: Brainbooks.

hittillsvarande förståelseramar kan ta oss till nya upptäckter på lärandets väg. Förutsättningen för detta är att vi vågar öppna oss för fullständigt nya tankegångar och utärda ovissheten. Wheatley³⁰ citerar Einsteins uttalande: ”Problem blir aldrig lösta med samma (mål-) medvetenhet som de skapas”.

Wheatley pekar på att vi i dag försöker förstå det som händer i våra organisationer utifrån en förutsägbar, Newtonsk världsbild där vi kan skapa organisationer och sätta igång processer som låter sig mätas och beskrivas. Hon hämtar istället inspiration från den nyare naturvetenskapen och applicerar dessa kunskaper på de fenomen som förekommer i organisationer. Hennes sätt att tänka systemteoretiskt innebär att vi lämnar sättet att tänka och förhålla oss till delar och helhet som någonting man kan montera ned och sedan sätta ihop till en helhet igen. Delarna kan i hennes sätt att tänka inte förklaras med orsak och verkan eller genom att studera de enskilda delarna. Hon inriktar sig på de dynamiska processerna som behöver uppfattas när de materialiserar sig i form av synliga faktorer och händelser. När man betraktar ett system på detta sätt handlar det om nya kopplingar och fenomen, med kvantfysik och kaosteori som inspirationskälla. Wheatley beskriver hur man, före kvantfysiken, använde fältteorier för att förklara påverkan som sker på stora avstånd. Fält betraktas i detta sammanhang som osynliga krafter och influenser i rummet som ger sig till känna genom följderna av det inflytande som de har. Dessa tomrum upptäcktes genom att se bakom de små, enskilda och synliga strukturerna ut i en okänd värld som till synes utifrån rådande förståelseramar bestod av tomrum. Wheatley refererar till ett exempel för att åskådliggöra synsättet: ”Om vi skulle titta på fiskar, utan att förstå att vatten är det som fiskarna använder för att simma i, då skulle vi troligtvis försöka förklara fiskarnas rörelse med att de har någon form av inbördes påverkan på varandra” (s. 63). Wheatley ställer frågan hur vi kan urskilja fält i organisationer. Och om vi kunde det – skulle de då kunna hjälpa oss att skapa de beteenden som eftersträvas? Arbetet med att studera företagskultur kan ses som ett led i strävan att förstå tomrummet eller det immateriella. Genom att studera effekterna av tomrummet i form av beteenden kan vi nå en viss förståelse för kvalitén i tomrummet.

”När organisationens rymd fylls av motsägelsefulla budskap, kommer detta också att synliggöras genom störande beteenden. Eftersom det inte finns någon överenskommelse ökar motsättningar och maktkamp. Folk säger en sak och menar en annan. Ingen litar på någon. Organisationen ändrar ofta inriktning och finner inte sin väg” (Wheatley, s. 66).

I organisationer där fältens signaler är enkla och entydiga påverkas beteendena i en bestämd riktning och en samstämmighet kan uppfattas i organisationen. Visionerna i en sådan organisation matchas av visionärt beteende, dvs ord och handlingar har en större samstämmighet. I en sådan organisation kan idéer betraktas som styrmedel som får ett genomslag i hela organisationen.

Wheatley beskriver hur den mekanistiska världsbild som ännu är förhärskande inte hjälper oss att leva på ett bra sätt, varken i organisationer eller andra system. Hon ser det som att västvärlden just nu genomgår en period av kaos där gamla sätt att betrakta världen inte längre är funktionella. Hon menar att vi behöver testa varandras berättelser för att ta del av ny kunskap och förståelse. Hon beskriver hur hon har rört sig mellan kunskapsområden som naturvetenskap, historia, litteraturhistoria, systemteori, beteendevetenskap, organisationsteori och sociologi och som hon uttrycker det ”följt sin lyckliga ovetskap”. Genom denna nyfikenhet har hon kommit att formulera sin syntes som omfattar flera olika ämnesområden

³⁰ Ibid, s 22.

inom till synes oförenliga områden. Parsloe och Wray³¹ beskriver, vilket tidigare nämnts, den ”dimma” som utbreder sig när någonting nytt håller på att ta form. Kanske är det så att förmågan att applicera gammal kunskap på nya områden är ett nödvändigt och funktionellt förhållningssätt när det gäller att förstå paradigmskiften?

2.3.3 Reflection-in-action

Att göra och reflektera på ett strukturerat sätt är en metodik som förekommer inom en rad sammanhang när det gäller organisationsutveckling och organisatoriskt lärande. Begreppet reflection-in-action förknippas främst med Schön³² och har sedan det introducerades använts som teoretisk utgångspunkt i många av de arbetssätt som används av organisationskonsulter. MIL, Management i Lund använder modellen i stor skala och Sewerin³³ har modellen som utgångspunkt i det som beskrivs som ARL, Action-reflection-learning. Reflektion över det som utförs i praktiken kan ske på många olika sätt, men kräver någon form av design för att komma till stånd. Reflektion är, enligt min erfarenhet, i dag en lyx i många organisationer och ingenting som sker i det vardagliga flödet av produktion. Reflektionen, som den beskrivs av Schön³⁴, kan ske antingen efter att någonting har utförts i praktiken eller i en ”time-out” under tiden som arbetet utförs.

För att kunna reflektera behöver individen utveckla ett ändamålsenligt sätt att använda språket. Isaacs³⁵ belyser vikten av att i en äkta dialog identifiera det rätta problemet innan man försöker lösa det. Han pekar på att en diskussion ofta går ut på att bryta ned problemet i hanterliga bitar som lockar till att söka efter de beståndsdelar som vi redan känner till. En äkta dialog å andra sidan ger en öppning för nya alternativ och för att beakta det större sammanhang där problemet uppstår. Isaacs strävar i dialogen efter att uppnå ett tillstånd som han gestaltar med ordet ”metalog”, där man gestaltar innebörden samtidigt som man talar om den. Han menar;

”att skapa ett språk som kan täcka in de kreativa samtalsfält som utvecklas är ett centralt utvecklingsområde. Om vi fastnar i maskinålderns språk kommer vi alltid att köra fast, utan att kunna resa oss till högre höjder, utan att kunna tänka. Om vi förändrar vårt sätt att tala förändras också vårt tankesätt och därmed det inflytande vi har på varandra”. (s. 348)

2.3.4 Samtalets betydelse för att skapa mening

Människor är relaterande varelser och modern är det första objektet som vi relaterar till. För att barnet ska bli en självständig individ beskriver Winnicott³⁶ hur barnet med hjälp av ett lekområde genomsyrat av tillit går mot en allt större självständighet. Han beskriver lekområdet som ett område mellan barnet och modern som präglas av skapande lek och lustfyllt experimenterande. Moderns pålitlighet och förmåga att sätta sig in i barnets behov leder

³¹ Parsloe, E, Wray, M. (2002). *Coaching & Mentorskap. Praktiska metoder för bättre lärande*. Jönköping: Brain Books.

³² Schön, 1983.

³³ Sewerin, T. (1996). *En plats i stolen*. Lund: Studentlitteratur, Sewerin, T. (2002). *Hållplatser – sex berättelser om coaching*. Lund: Studentlitteratur

³⁴ Schön, 1983.

³⁵ Isaacs, W. (1999). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB

³⁶ Winnicott, D, W. (1971). *Lek och verklighet*. Stockholm: Natur och Kultur.

varsamt barnet från beroende till självständighet. Crafoord³⁷ beskriver hur förmågan att symbolisera hjälper oss att språkligt härbärga och hantera svårigheter inom ramen för vårt tänkande. Han skriver, om användningen av språket:

”Den häpnadsväckande utvecklingen av språket hos människan har alltså inte alls bara att göra med ett konstfärdigt system för kommunikation; utvecklingen av språkfärdigheten handlar dessutom om ett fundamentalt sätt att tänka, förena och kontrollera känsla och handling, smälta samman och legera de omedvetna fantasiernas värld med det rationella tänkandet på ett sätt som saknar gränser...// Psykoterapi är ju en språklig samvaro mellan terapeut och patient, analytiker och analysand, som strävar efter att återupprätta den utvecklande dialogen”.³⁸

Ovanstående är hämtat från den psykoteraeutiska världen, men kan liknas vid det som finns beskrivet i helt andra sammanhang som t ex organisation och ledarskap. Bolman³⁹ beskriver hur metaforer används för att gestalta chefers upplevelser av den egna organisationen. Metaforen fyller då funktionen av att komprimera komplicerade frågor till begripliga bilder som påverkar attityder, värderingar och handlingar. Han beskriver även hur humor kan vara ett sätt att ”integrera, ge uttryck för skepticism, bidra till flexibilitet och anpassning samt signalera status”. (s. 265)

Bolman tar resonemanget ett steg närmare Winnicotts lekområde i följande stycke:

”I de flesta situationer är lek, spel och humor något som tydligt skiljs från arbete. Lek och spel är vad man sysslar med då man inte arbetar. Bilder som rör spel i samtal chefer emellan inbegriper ofta aggression, konkurrens och kamp snarare än avkoppling och nöje. Om man betraktar lek och spel som ett slags medvetandetilstånd kan vilken aktivitet som helst vara lekfull. Lek tillåter att man släpper lite på reglerna för att man ska kunna utforska olika möjligheter och alternativ. Lek uppmuntrar experimenterande, flexibilitet och anpassning”. (s. 265)

Isaacs⁴⁰ rör sig också i någonting som kan liknas vid ett lekområdet i sitt resonemang om att skapa en dialog mellan olika parter i ett sammanhang. Han fokuserar på samtalet och dialogen som ett verktyg för att skapa någonting nytt, som ingen av deltagarna var medvetna om innan samtalet började. Han beskriver fyra olika aspekter eller färdigheter för att skapa en dialog. 1) Att lyssna på ett genuint sätt så att man släpper taget om de egna, inre protesterna. 2) Att respektera, dvs utveckla förståelse för det som påverkat den andres livserfarenheter. 3) Att avvakta, dvs stanna upp och betrakta saker och ting med nya ögon utan att utgå från sina egna referensramar. 4) Att tala oförställt, dvs finna och ge uttryck för sin egen genuina mening.

2.3.5 Förändring

Förändring är ett begrepp som utgår ifrån att det finns ett stabilt tillstånd som utgångspunkt och att en förändring sker utifrån detta tillstånd. Dagens organisationer är komplexa system som interagerar med en omvärld som, även den, är ytterligt komplex. Efterhand som omvärlden förändras ställs nya krav på organisationerna, som måste lära sig att agera på nya sätt för att överleva. Den ena förändringen avlöser den andra och någon stabilitet hinner sällan infinna sig. Ahrenfelt⁴¹ ser förändring som ett tillstånd som saknar början och slut. Det är någonting som hela tiden sker, vilket ställer krav på ett annat ledarskap än tidigare.

³⁷ Crafoord, C. (2001). *Införlivanden. Om den utvecklande dialogens betingelser*. Stockholm: Natur och Kultur.

³⁸ Ibid, S. 113

³⁹ Bolman, L.G. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

⁴⁰ Isaacs, 1999.

⁴¹ Ahrenfelt, B. (1995). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.

Framgångsrikt förändringsarbete förutsätter en delaktighet från alla nivåer i organisationen. Ändå är det så att allt för många förändringsarbeten följer en vision som endast är förankrad hos några få personer i organisationens översta skikt. Detta leder ofta till att det finns en medveten, uttalad och ofta anpassningsinriktad nivå av värderingar i organisationen. Samtidigt existerar en annan, oreflektad värderingsgrund där en förändring inte har fått något genomslag. Argyris och Schön⁴² skiljer på organisationens ”espoused theories” och ”theories in use”. Espoused theories är de uttalade värderingar som organisationens medlemmar har och tror på, medan theories in use är de, ofta omedvetna, värderingar som ligger bakom vardagsagerandet. Den intellektuella förståelsen för ett nytt sätt att agera finns, men när det kommer till kritan agerar man enligt gamla mönster.

Skolan består, som alla organisationer, av ett antal aktörer som befinner sig på olika arenor och på ett antal olika hierarkiska nivåer. Mellan nivåerna finns det inbyggda spänningar i form av mål och krav och ett sätt att hantera vissa spänningar kan vara ett anpassningsinriktat förhållningssätt till nya förutsättningar och riktlinjer. För att en verklig utveckling och ett lärande ska komma till stånd krävs att de olika arenorna är förbundna med varandra och strävar åt samma håll på ett sätt som överensstämmer med de uttalade värderingarna och inte är anpassningsinriktat.

2.4 Summering

Med de teorier, som här fått en kort genomgång, har avsikten varit att vara bättre rustad inför det som intervjupersonerna delar med sig av i kapitel fyra. Med den teoretiska förståelsen som en bas kan vi nu gå vidare och reflektera; med hjälp av teorierna om organisation och förändring över innehållet i själva handledningssituationen och med hjälp av teorierna om lekområde och dialog över förutsättningarna för samtalet.

3. METOD

Genomförandet av studien var ett trevande i induktiv anda, efter någon form av holistisk förståelse av ett diffust hantverk som uppstår och försvinner i stunden. Eftersom jag själv arbetar inom handledningsfältet börjar jag med att beskriva min egen utgångspunkt, med risk för att delvis upprepa mig. Därefter följer en beskrivning av hur jag gick tillväga. Avsnittet avslutas med en reflektion över undersökningens metodologiska begränsningar

3.1 Egen förförståelse

Mitt nuvarande arbetsfält utgörs av det kommunala utbildningsområdet där jag verkar som internkonsult gentemot chefer för gymnasieskola och komvux. Den egna erfarenheten av att vara handledare såväl som deltagare i handledning har väckt mitt intresse för en fördjupning inom området. Hos deltagare i handledning har jag mött väldigt olika förväntningar på handledningssituationen, präglade av tidigare erfarenhet eller oerfarenhet. Som deltagare i egen handledning har jag mött olika handledningsstil hos handledarna och jag har även sett svårigheterna när det gäller att vara beställare såväl som ”leverantör”. Jag har även själv upplevt mer såväl som mindre koppling mellan den individuella utvecklingen i handledning och den organisation man befinner sig i.

Utifrån denna bakgrund gav jag mig in i det oexakta hantverket handledning. Dessa erfarenheter färgar naturligtvis mina frågeställningar. I positiv bemärkelse genom en önskan

⁴²Argyris och Schön, 1996.

att förstå, fördjupa och ”bringa reda”, men troligen även negativt genom att ta för givet, ”inte börja från början” och ha blinda fläckar.

3.2 Tillvägagångssätt

3.2.1 Urvalet

Intervjupersonerna valdes ut med utgångspunkt av kriteriet att de har lång erfarenhet av att arbeta inom det verksamhetsfält som är mitt fokus, dvs handledning av ledare i syfte att skapa ett lärande både för individ och organisation. Jag ville även att de skulle ha någon erfarenhet av att handleda skolledare.

Handledarnas bakgrund är utbildningsmässigt psykolog, lärare och internkonsult/chef. Gemensamt för alla är att de under hela sitt yrkesliv ständigt fyllt på med utbildning och erfarenheter. När det gäller utbildning ges exempel på kvalificerade ledarutvecklingsprogram, systemteoretiska utbildningar (bl a på Tavistock), lösningsfokuserade metoder, handledarutbildning. Vidareutbildningarna har ägt rum i Sverige, USA och England. Gemensamt för intervjupersonerna är även att de har erfarenhet av att arbeta i flera olika organisationer, erfarenhet av att arbeta i ledande befattningar eller som internkonsult och majoriteten har lång erfarenhet som självständiga konsulter.

Samtliga intervjupersoner har en akademisk utbildningsbakgrund, flera på lektorsnivå. När det gäller inriktningen på den handledning de praktiserar, stämmer den väl överens med min infallsvinkel, dvs ett utforskande lärande genom reflektion utan bedömande inslag där handledaren även kan förmedla konkreta kunskaper. Intervjupersonernas arbetsfält spänner över flera olika typer av organisationer, men samtliga har erfarenhet av att handleda chefer i stora nationella såväl som internationella företag.

Detta urval innebär att coacher/handledare utan akademisk utbildning valdes bort. Inga av handledarna är heller verksamma inom utbildningshandledning eller renodlad livs- och karriärcoaching.

3.2.2 Intervjuerna

För att få en klarare bild av handledarnas bakgrund började jag med att fråga om deras utbildningsbakgrund, hur länge de varit verksamma i branschen och vilken deras erfarenhet av att handleda skolledare är. För att få en bild av hur de ser på skolledarrollen frågad jag även hur de ser på skolledarrollen i förhållande till chefer i andra organisationer.

Därefter övergick jag till att ställa mina huvudfrågor. Den sista frågan hade jag inte tänkt ta med, men den föll sig naturlig att reflektera över. Här följer frågorna:

- Hur förhåller du dig till begreppen handledning/coaching?
- Vad vill du som handledare uppnå i en handledningssituation?
- Vad upplever du som verkningsfullt, det som gör en skillnad för deltagarna?
- På vilket sätt sker en koppling mellan individens lärande och organisationens?
- Om målet är att skapa ett individuellt lärande med koppling till de organisatoriska målen – vad ställer det för krav på handledaren?
 - Vad anser du att det krävs för handledarkompetens för att uppnå ovanstående?

- Varför tror du att handledning/coaching är så populärt just nu?
 - Vilket behov uppfylls av handledning/coaching?

Intervjuerna genomfördes som ett strukturerat samtal med intervjumallen som underlag. Jag bad intervjupersonerna att reflektera över frågorna och där det behövdes eller föll sig naturligt ställde jag följdfrågor. Under samtalet fördes anteckningar och speciellt intressanta partier markerades. Samtalen spelades in och lyssnades av ett flertal gånger, innan de skrevs ut.

3.2.3 Tolkningen av data

De handledningssituationer som genom intervjupersonerna fokuserades i intervjuerna är handledning med yrkesverksamma chefer i anställning. Deltagarna ingår alltså i ett sammanhang som blir utgångspunkten för deras reflektioner och lärande. De handledningssituationer som intervjupersonerna refererade till är både individuella och i grupp, beroende på hur de oftast arbetar.

3.3 Metodologiska begränsningar

Intervjupersonerna valdes ut utifrån tillgänglighet och verksamhetsområde. Eftersom de alla verkar som konsulter inom angränsande verksamheter och geografiskt befinner sig på samma marknad valde jag att inte röja deras identiteter för varandra eller någon annan.

Empirin bygger, vilket tidigare nämnts, på intervjuer med sex personer verksamma som handledare. Tillsammans har de mer än 120 års erfarenhet av att arbeta med utveckling av individer och organisationer. Ett underlag bestående av så få som sex personer är trots den långa erfarenheten ett väldigt litet underlag, vilket resulterar i en begränsad generaliserbarhet. Det som återges i resultatdelen får mot denna bakgrund betraktas som en fördjupad bild av hur just dessa handledare ser på hantverket. Min förhoppning är att det som förmedlas kan väcka tankar och lust till ytterligare fördjupning, både för praktiker och akademiker.

4. RESULTAT

För att få en känsla för hur de olika intervjupersonerna arbetar och resonerar ville jag hålla samman deras svar till en berättelse i så stor utsträckning som möjligt. Eftersom handledning till stor del bygger på att skapa en begriplig bild av verkligheten i form av en berättelse, var detta ytterligare ett skäl att hålla samman texten. En sådan textmassa kan emellertid vara svårtillgänglig och massiv att ta sig igenom för läsaren. Det kan även vara svårare att bringa ordning och hålla reda på frågeställningarna i en större textmassa. Efter att ha övervägt detta dilemma bestämde jag mig för att numrera intervjupersonernas svar, men dela upp dem under rubriker med frågorna som utgångspunkt. Rubrikerna är något omformulerade beroende på intervjusvaren, men kan ändå härledas till frågorna och mina övergripande frågeställningar. Svaren kan även läsas genom att följa numreringarna person för person. Jag har emellertid klippt bort övergångarna mellan frågeställningarna och i vissa fall kastat om ordningen jämfört med hur den var under intervjuerna. Som en följd av detta redovisas inte resultaten med citationstecken omkring hela svaren. För att skilja ut var intervjupersonernas svar slutar och mina kommentarer börjar, är övergången markerad med en linje.

I förhållande till de olika frågeställningarna har svaren från intervjupersonerna innehållit olika mycket substans. Någon har formulerat många tankar omkring en frågeställning, medan någon annan har haft mycket att säga på en annan punkt. Jag har försökt leta efter det som återkommer och förefaller vara centralt utifrån mina frågeställningar, för att få en samlad bild

av lärandet i handledningssituationen. En del väsentliga reflektioner har förts fram av endast en intervjuperson, men om jag ansett att det tillfört någonting väsentligt i sammanhanget har även enstaka kommentarer fått min uppmärksamhet.

Intervjupersonerna benämns som "handledarna" eller "intervjupersonerna".

4.1 Intervjupersonernas förståelse av handledning som medel för ledar- och organisationsutveckling

I kapitel fyra presenteras resultatet från samtalen med intervjupersonerna. Kapitlet inleds med handledarnas reflektioner över rollen som skolledare. Därefter följer rubrikerna de frågor som presenterades på sidan 13, med undantag av "förutsättningar för lärande..." där innehållet utgörs av reflektioner som inte direkt kan kopplas till mina ursprungliga frågor.

4.1.1 Skolledarrollen

I inledningen till samtalen med intervjupersonerna frågade jag efter deras upplevelse av handledning med skolledare.

Finns det någon skillnad mellan skolledare och ledare inom andra verksamheter när det gäller betingelser som kan ha en betydelse för handledningssituationen? Vad innebär det för svårigheter, som kan tas upp i handledning, att leda en verksamhet i ständig utveckling samtidigt som den är hårt styrd av både kommunala och statliga styrdokument? Ställer det andra krav på handledaren? Eftersom intervjupersonerna handleder ledare inom en mängd olika verksamheter var jag nyfiken på vilken bild de har av skolledare kontra ledare i andra verksamheter.

Samtliga intervjupersoner uttryckte en uppfattning att skolledarrollen är annorlunda än andra chefsroller. Det uttrycktes t ex som att:

"...man inte har något resultat att förhålla sig till. Man har ansvar för en massa frågor och det är oklara medel att styra med" (I.P 1).

"...det är ett omöjligt uppdrag som skapar mycket frustration. De som vill något lämnar jobbet som skolledare" (I.P 2).

"...utsatta för många parallellprocesser. Det man brottas med på andra håll i verksamheten tar sig in i ledningsorganisationen" (I.P 3).

"...skolledare är ofta experter inom sitt ämnesområde, men kan inte så mycket om ledarskap. Ser sig ofta som ledare av eleverna och hoppar över lärarna. Skolan har ingen tradition av att satsa på ledarskap. Det finns ett kollektivt tänkande som gör att det kan vara svårt som ledare att närma sig individen" (I.P 4).

"...dubbelkommando, stat och kommun. Ett uppdrag med dubbla lojaliteter som ger ett kringskuret ledarskap. Det institutionella och kulturella arvet är mer styrande i skolan än i andra verksamheter" (I.P 5).

"...skolledaren är inte en traditionell chef. Har inte "rätten" att vara ledare. Ingen legitimitet underifrån och kan heller inte legitimera sig själva. Lärare vill inte ha ledare" (I.P6).

Deras uppfattning ger en bild av ett uppdrag som är komplext och ganska beskuret av dubbla huvudmän. Intervjupersonernas uppfattning är även att möjligheterna att utöva ett ledarskap beskärs av att inte ha "rätten" och traditionen att utöva ledarskap fullt ut. Det är komplexa förutsättningar att förhålla sig till som skolledare. Att träffas i handledning kan, enligt min

mening, vara ett sätt att hjälpa skollära att reflektera över situationer och hitta handlingsvägar framåt.Handledning kan även utgöra ett stöd i en påfrestande arbetssituation.

4.1.2 Handledning eller coaching?

Båda begreppen förekommer inom det verksamhetsfält som handledarna rör sig. Samtliga intervjupersoner fick frågan om hur de förhåller sig till begreppen. Svaren uppvisar både likheter och skillnader i sättet att reflektera.

Intervjuperson 1:

Inte speciellt intresserad av att göra någon skillnad. Jag skiljer mellan handledning i en utbildningssituation och handledning i samband med att man arbetar i en komplex verksamhet där tänkandet om och förståelsen av det man gör kan göra en skillnad. Coaching kommer ifrån sporten och handlar om att försöka skapa bra resultat. Det finns förväntningar på resultat, tävlingsinriktning. Det finns många som förknippar handledning med någonting som man gör när man inte kan. Coaching kan uppfattas mer positivt och därmed legitimt. Men rent tekniskt gör jag inte olika saker om jag kallar det det ena eller det andra.

Intervjuperson 2:

Handledning är missbrukat i dag. Handledning kan vara att utvecklas, men det kan också vara att bli handledd under sin utbildning. Då ska man bli kritiserad och bedömd. Vilket innebär att det från de flesta håll har en negativ klang. För några år sedan var det en artikel i lärartidningen om en kvinna som blivit avstängd och som skulle börja jobba igen och som uttalade sig och sa "... och tillråga på allt så säger de att jag ska ha handledning". Så handledning behöver definieras. Handledning för mig är att hålla vid handen. Jag håller dig vid handen, jag går in i ditt uppdrag, jag stöttar dig – men jag gör det inte åt dig. Medan en coach puttar på bakifrån. Sparkar i ändan och hjälper någon att definiera sina mål. Det får man ibland göra i handledning också, men inte alltid. Coaching är en modenyck. Vi ska ju ha engelska ord på allting. För handledning finns det inget adekvat engelskt ord. Supervising, counselling stämmer inte riktigt. Coaching är ett snärtigt uttryck. Jag kan se mig själv som handledare, bekvämt tillbakalutad med en liten själ om axlarna – medan coaching är mycket mer högklackat! Det är min bild.

Det finns även en förvirring när det gäller begreppen handledning och konsultation. Det kan hända att någon gör en beställning på handledning tre gånger! Då säger jag att jag gärna kommer och stöttar tre gånger, men någon handledning är det inte. Men det är väldigt inne nu att kunna säga att man har handledning som svar på en kritik mot verksamheten. Då är det bra att som ledare kunna säga att man har satt in handledning. Så det är viktigt att berätta för uppdragsgivaren vad det är man kan erbjuda och ta reda på vad det är de vill ha. En uppdragsgivare ringde mig och sa att man ville ordna handledarutbildning för deras förskollärare. Jaha, sa jag, vad hade ni tänkt för tidsperspektiv? Kan du den 23 maj, sa de då! Det finns stora kunskapsluckor kring vad handledning är, så vi måste vara väldigt tydliga när vi gör upp kontrakt. När det gäller motivationen hos deltagarna skiljer den sig åt beroende av om deltagarna själv har tagit initiativet eller om det är någon annan. I en skolverksamhet jag känner till är det obligatoriskt att rektorerna har handledning i grupp.

Intervjuperson 3:

Jag har jobbat mycket utomlands så jag tenderar att se begreppen som synonyma. Åtminstone i den här branschen. Inom psykoterapi betyder det ju något annat. Men för mig handlade det mer om att byta ut det svenska begreppet handledare mot det engelska coach för att vi jobbade på engelska i mitten av 1990-talet. Coachande förhållningssätt kan man använda i olika

sammanhang, t ex när det gäller mentorer. De är inte coacher, men kan ändå ha ett coachande förhållningssätt. Chefer kan coacha sina medarbetare, men det är inte samma sak som att vara chef. Det är olika dimensioner i ledarskapet. Sen finns det professionella coacher på ett individplan och på ett organisationsplan. Det man gör kan kallas lite olika saker, men är ändå uttryck för ett coachande förhållningssätt. Att båda begreppen förekommer kan ibland skapa förvirring, men jag tycker att spänningen mellan de olika begreppen gör det intressant. Det handlar om att röra om i grytan, utan att förbrukas själv. Att vara en katalysator.

Intervjuperson 4:

Jag har inte tänkt om begreppen på ett övergripande plan, men jag kan berätta hur jag jobbar. Coaching handlar för mig om att lösgöra en persons potential genom att se vilka hinder man sätter upp för sig. Jag jobbar inte med något speciellt kontrakt eller mot något speciellt mål. Mer som ett bollplank. Min egen stil innebär att jag speglar och försöker få personen att se tydligare. Jag arbetar bara med individer som söker upp mig på eget initiativ. De som kommer till mig är i regel mer kompetenta än vad jag är. De är ledare för stora verksamheter. Men jag kan ändå vara ett bollplank för dem i det som de kör fast i. När personen pratar med mig om sitt ledarskap försöker jag få personen att se tydligare genom sin egen berättelse. Jag kanske konfronterar personen med något som den kanske skulle tjäna på att titta lite närmare på, men det är personen själv som leder processen. Jag kanske frågar för att få fram hur väl genomtänkt någonting är. Så jobbar jag med handledning eller coaching. Jag jobbar med det som är hindret. Möter personen där den är och låter personen själv styra vad man vill ha i handledningen. Även om jag skulle jobba i grupp skulle jag ändå jobba med individen.

Intervjuperson 5:

Jag tycker att begreppen överlappar varandra i stor utsträckning. Om man ser till mitt känslomässiga förhållande till dem, så tycker jag att handledning är ”tyngre”. Coaching är ett begrepp som är kommersialiserat i stor utsträckning. Det finns en coachingbranch, en coachingdiskurs starkt kopplad till ekonomiska intressen. Det gör mig lite skeptisk. Jag vill inte gärna vara en del av det där. Men jag gillar begreppet - vagnen, behållaren. Det är också positiva värderingar kring idrottsvärlden. Mer optimistiskt och klämkäckt. Handledning är lite torrare och tyngre. Men annars vet jag inte om det är så stor skillnad. Kanske att man är lite mer målfokuserad i coaching. Men jag har inte en så klar uppdelning. När jag ställs inför det tillsammans med en grupp eller klient, så pratar vi igenom det tillsammans. Klargör förväntningarna och tydliggör det ena eller andra. Samtalsstöd kallar jag det ibland. Uppdragsgivaren använder inte begreppen och gör de det så är det inte genomreflekterat. Det ligger på mig att hjälpa till att definiera. Man måste definiera innebörden och stämma av förväntningarna.

Intervjuperson 6:

Jag arbetar likadant under benämningen handledare/coach. Coaching är ett missbrukat ord som behöver bytas ut snarast. Begreppet handledning har tydligen nyligen översatts till supervision i Danmark. Det stämmer inte riktigt med den svenska användningen av begreppet. Det behövs en tydlighet kring vad det är uppdragsgivaren behöver hjälp med när man bestämmer förutsättningarna. En chef kan inte samtidigt vara coach, vilket ibland förekommer som uppfattning. Det är ett ojämlikt maktförhållande som omöjliggör en fri coachingsituation. Däremot kan en chef tillägna sig ett coachande förhållningssätt.

Handledarna beskriver att begreppen uppfattas olika på så sätt att coaching är mer positivt laddat, mera av ett modeord förknippat med målinriktning och resultat. Att bli handledd under

utbildning verkar ha haft en stark prägel på begreppet genom att ge det en något mera negativ laddning som är förknippad med kritik och bedömning. Intervjupersonerna visade även på en känslomässig, värdeladdad och subjektiv beskrivning av vad de anser om begreppen.

När det gäller begreppet coaching framkom en distinktion som kanske inte alltid uppfattas i praktiken, nämligen den mellan ett coachande förhållningssätt och att vara coach. Med den distinktionen som en av intervjupersonerna gör kan t ex en chef ha ett coachande förhållningssätt, men på grund av det ojämlika maktförhållandet kan chefen inte vara både chef och coach till samma medarbetare. Det krävs en friare relation för det. En relation som ur maktsynpunkt är jämbördig mellan coach och den som blir coachad.

Den bild som intervjupersonerna ger mig är att när det gäller arbetsätt och metod gör de ingen skillnad mellan begreppen. De arbetar på samma sätt vare sig det är under den ena eller andra benämningen. Handledarna har sin stil som de utvecklat genom lång erfarenhet, oberoende av begreppen. Detta skiljer sig från de coacher som går en coachutbildning och får en tydlig etikett att sätta på sin kompetens. Så svaret på frågan i rubriken måste bli – både och!

4.1.3 Handledarens ambitioner

Vad vill handledaren uppnå i en handledningssituation? Hur ser handledaren på sin roll och kan handledarens angreppssätt gynna lärandet? Kanske kan svaren säga någonting om interaktionen mellan handledare och handled, som har med lärandet att göra?

Intervjuperson 1:

Jag vill försöka uppnå en känsla av att vi tillsammans kommer framåt. För detta behöver jag förstå vad det är jag gör i någon sorts teknisk ambition. Vad är problemet, vad är frågan, vad är utmaningen? Och det förstår jag oftast inte meddetsamma. När jag nått en förståelse handlar det om att finna handlingsvägar som leder framåt till att man kan hantera en situation eller ett problem på ett bättre sätt.

Intervjuperson 2:

Att ge råd är att påtvinga. Jag vill snarare frigöra, vilket kan vara en lång process där individen får tänka själv. Det är en mognadsprocess. Det kan även handla om att stötta och kanske hjälpa till så att de stannar kvar i jobbet.

Intervjuperson 3:

Att vara till hands för att det ska uppstå klarhet, lösa upp knutar som hindrar effektivitet. Tillföra, så att nya tankar uppstår. Tillföra utan att förbrukas, vara en katalysator. Vara två om det man tidigare varit ensam om. Hjälpa till med omformuleringar och nycklar. Det går inte ut på att ändra individer, men genom att hjälpa till att hämta hem projektioner kan individer mogna. Det gäller att stoppa in något nytt i mellanrummet mellan individer. Att ha ett mellanrumsfokus.

Intervjuperson 4:

Jag anstränger mig att inte vilja uppnå någonting, så att inte mina ambitioner är styrande. Om en person har lättare för att prata tankar så kan jag hjälpa till att föra in det känslomässiga perspektivet och tvärtom. Jag försöker identifiera vad det är som personen behöver för att komma vidare, identifiera hindret och jobba med det. Men låta personen själv styra vad det är man vill ha.

Intervjuperson 5:

Vill uppnå ett kommunikativt klimat som borgar för en öppenhet så att man kan få till stånd ett förtroende. Man märker när man är där på att det sker en fördjupning. (Refererar till Isaacs modell "tillitskapsel"). Det tar flera gånger med en grupp att komma dit och med vissa grupper når man aldrig dit. Det beror på vilka förväntningar man har och vilken mognad individerna har. Motivationen och förståelsen av situationen och om det finns mycket försvar. Ska jag bevaka min agenda eller ska jag lämna ut mig? Jag vill uppnå ökad självkänedom hos individen genom ett klimat där det är ok att granska kritiskt.

Intervjuperson 6:

Hitta in till det som är riktigt viktigt att arbeta med för individen. Connecta till det som är det viktigaste. Få fler perspektiv när man har drunknat i problem. Skapa "luft" nog för önsknings, fylla ut önskan med detaljrikedom och ge tillbaka det jag upplever och känner. Störa den invanda tankegången och införa nya konstruktiva tankar.

Intervjupersonerna beskriver på olika sätt ambitionen att "avtäcka", att ta sig vidare bakom det uppenbara för att nå förståelse och klarhet. Se igenom och hjälpa till att förstå det som händer mellan individer på ett nytt sätt. Intervjupersonerna beskriver även en ambition att hjälpa individen till mognad på det rent personliga planet. Vad har detta med organisationsutveckling att göra? Intervjuperson nr 4 lyfter fram vikten av att nå en personlig mognad för att kunna fungera friare och mer konstruktivt som ledare. På så sätt gynnas hela organisationen. Detta stämmer även in på den ambition man förmedlar i presentationen av rektorsutbildningen, vilken tidigare nämnts.

4.1.4 Förutsättningar för lärande i en handledningssituation

Samtliga intervjupersoner redogjorde för vikten av att som handledare etablera en trygg, tillåtande arbetsrelation i gruppen eller med individen. Att sätta ramar för handledningen som är tydliga och stabila så att de, på samma sätt som i en terapeutisk situation, kan "hålla" allt det fortsatta arbetet. Följande citat, som presenteras från 1-6, påminner om den goda moder och det lekutrymme som Winnicott beskriver.

"...skapa ett rum där det går att tänka"

"...vara till hands"

"...lyssnande. Låta historien utveckla sig"

"...fokuserad och med i det som händer. Inge förtroende, bygga relation"

"...förtroendefulla relationer"

"...skapa uppgifter tillsammans med personen"

4.1.5 Vad är verkningsfullt - hur uppstår lärandet?

Intervjupersonerna tillfrågades om vad de upplever som verkningsfullt i en handledningssituation. Vad uppfattar intervjupersonerna som det som gör en skillnad för deltagarna? Svaren överlappar delvis svaren på frågan om vad som är handledarens ambition med handledningen, men utgör en viss fördjupning och redovisas därför i sin helhet.

Intervjuperson 1:

När vi kan skapa ett rum där det går att tänka. Det är väldigt sällan folk tänker. Det handlar om att förvandla ordlös erfarenhet till ord, symboliserad i form av ord. Kan man skapa ett sådant samtal om den erfarenheten man har där den blir till ord, ett tänkande om den erfarenhet man

har. Då blir det bra. Samtalet blir ett tänkande. Handledaren tillför något nytt. Ett utifrånperspektiv. När man är inuti någonting är det svårt att tänka om det. Men jag som handledare har en viss distans som gör det möjligt för mig att tänka och sätta ord på vad jag tänker och på så sätt berika. Jag delar med mig av mina tankar om någonting, men jag gör det inte på ett sådant sätt att jag försöker definiera verkligheten. Mera utforskande.

Intervjuperson 2:

Att kunna bryta handledningen när något händer i gruppen och relatera det till teorier. Att kunna göra det just när det passar in och är aktuellt, så att deltagarna får hjälp att tänka klarare kring någonting som upplevs som förvirrande eller oklart.

Intervjuperson 3:

Lyssnande och tystnad. Att låta historien utveckla sig. Tolkning som en behållare för vidare tankar. Spegel som kan användas för att belysa frågeställningar. Timing är viktigt. Rätt verktyg, rätt spegel vid rätt tillfälle. En känsla för timing. Att veta vad man ska prata om och att hjälpa till att välja ut vad som är viktigt. Att upptäcka något helt nytt i det som berättas. Det måste handledaren lära genom erfarenhet.

Intervjuperson 4:

Att jag är med i det som händer. Både står utanför och är med i processen. Får förtroende för att jag bara är med utan att ha en egen agenda. Jag är tillgänglig för processen. Ibland kan det hända att man tittar på mönster, ibland kan det vara att man förbereder en situation och går igenom olika handlingsalternativ. Att prata om det som just nu uppfyller mig. Få bort spänningen och se lite klarare på situationen.

Intervjuperson 5:

Verkningsfullt är den förtroendefulla relationen. När man har uppnått en relation är jag fri att agera. Jag har ett förtroendekapital som tillåter mig att ställa provocerande frågor, vara mig själv i högre grad, vara mindre konventionell för att sätta fart på saker och ting för att komma åt kärnan i det man behöver prata om. Man får börja med det personen själv beskriver som kärnan. Sedan får man ifrågasätta det och borra djupare med hjälp av spegling mm för att komma till metanivån av saker och reflektera över t ex att någonting uttrycks väldigt sakligt och utan känsla. När man kan säga någonting sådant utan att aktivera försvaren då kan man jobba tillsammans för att hitta kärnan.

Intervjuperson 6:

Att ge uppgifter som är designade tillsammans med personen. T ex att utforska drömmen och sätta ord på den. Göra den verklig och klä den i ord.

Vad är det som gör en skillnad för deltagarna i handledning, enligt intervjupersonerna? Det finns några saker som är gemensamma i de reflektioner som intervjupersonerna gör över sin roll som handledare. Det handlar om att hjälpa till att verbalisera ordlös erfarenhet och att utforska det som sägs. Att föra in teoretiska reflektioner med rätt timing och att hjälpa till att lyfta reflektionen till en metanivå. Handledaren kan ifrågasätta, tillföra ett utifrånperspektiv och leta vidare för att identifiera den verkliga kärnan i det som sägs. Handledaren är den som står för metaperspektivet, vilket jag anser bygger på ett systemteoretiskt tänkande enligt tidigare teorigenomgång.

Det som tas upp i handledning kan handla om konkreta situationer som ska förberedas och där olika handlingsalternativ kan prövas. En annan infallsvinkel kan vara mera oklara

frågeställningar präglade av en viss förvirring som behöver redas ut för att individen ska kunna agera, orientera sig i- och förhålla sig till sitt sammanhang och dess mål.

Intervjupersonernas svar rör sig mellan en ganska abstrakt och diffus nivå, till det mera handfasta utforskandet av drömmar och att designa uppgifter. Kanske är svaren färgade av om de relaterar till individuella handledningar eller med en grupp.

4.1.6 Kopplingen individ - organisation

Den tidigare beskrivningen av ett double-loop lärande visar på en önskvärd situation där organisationen inte bara reflekterar över det som avviker från normerna, utan även ifrågasätter de värderingar och normer som ligger tillgrund för arbetet. Det individuella lärandet behöver för att åstadkomma detta, utvidgas till att omfatta en större entitet än individen. Denna omvandling från individuellt lärande till organisationslärande behöver hitta former som kan "bana väg". Kan handledning vara ett verktyg som gynnar en sådan expansion av lärandet? I samtalen med intervjupersonerna kretsade den huvudsakliga frågeställningen kring kopplingen individ - organisation. Följande kom fram ur deras reflektioner:

Intervjuperson 1:

Då tänker jag coaching. En coach som fokuserar på individen. Och det är kanske bra, men jag sysslar inte med det. Pratar man handledning ser jag inte den uppdelningen – det handlar om både och. Jag tror att en uppdelning mellan individ och organisation är galen. Jag tror att en massa problem handlar om att man inte kan orientera sig i det sammanhang man befinner sig i, man blir helt enkelt förvirrad. Man är en person i en situation och att inte se på hur sammanhanget påverkar personen känns för mig som att missa målet. Det som ofta händer är att man går vilse och då tar man det ofta personligt och blir stressad. Då får man ofta en onyanserad bild av sin kompetens. Antingen en onyanserat stor bild och då är de andra inkompetenta eller så får man en förminskad bild av sin kompetens. Men kompetens är någonting man har i förhållande till en uppgift och att inte se på den uppgiften är att missa poängen. Om jag handleder någon som inte vet vad organisationen har för mål eller vad den egna uppgiften är så är det viktigt att fokusera på det. Att tillsammans ha det som en fråga. Att utforska målen och hitta det personliga förhållningssättet till dem.

En av de viktigaste sakerna som jag gör som coach/handledare är att arbeta på länken mellan individ och organisation. Att begripa hur det hänger ihop. Väldigt många tekniker bygger på att den länken klipps av och det gör det hela värre, som jag ser det. Om man löser ett sådant problem med individuella strategier, som om det inte handlade om en länk till omvärlden, då har man gjort problemet värre. Som t ex stresshantering. Stressen orsakas till stor del av arbetet, men stresshanteringen består av individuella strategier som t ex yoga och andningsövningar. Det är bra, men löser inte grundproblemet. Jag tror att väldigt mycket coaching handlar om att hjälpa individen, men att väldigt många coacher inte har kunskaper om organisation. Jag tror på att knyta samman, att utforska banden mellan olika saker. Då orienterar man sig bättre och får tag i kärnan. I dag finns en tendens att individualisera alla möjliga problem och det tror jag är fallet även när det gäller coachingbranschen.

Coaching har för mig en hurtbulle touch. Allt ska bli så bra. Men för vem?

Intervjuperson 2:

Uppdraget är centralt och att reflektera över det är centralt i handledningen. Att omformulera det till att handla om en själv som ledare. Det kan ju vara så att man tagit sig en makt som man inte har. Då kan handledarens uppgift vara att föra tillbaka. Det kan också handla om att

reflektera över vems behovet är när det gäller någonting. Att medvetandegöra dolda drivkrafter.

Intervjuperson 3:

Handledningsprocessen med en grupp eller ett större system kräver mer design än om det handlar om individuell handledning. Med en individ fungerar det så att individen har en beställning med sig. En grupp kommer inte omedelbart dit att man kan verbalisera nuläget och ett önskat läge för att kunna prata om hur man kommer dit. Jag har en form för organisationshandledning där ledningen identifierar en frågeställning och en grupp ledare får arbeta med den frågeställningen under min handledning. Man får arbeta med den så att den involverar medarbetare långt ut i organisationen på så sätt att man handlar och reflekterar om vartannat. Komplexiteten ökar och det behövs mer design ju större systemet är.

En annan sorts beställning kan vara att handleda en grupp chefer som kommer från olika verksamheter. Då handlar det om individuell handledning i grupp där det handlar om att de ska lära av varandra och reflektera över t ex ett förändringsarbete som de leder. Då är det min uppgift att hjälpa dem att se vad det är för sorts processer som de är involverade i, vad det är för polariteter som finns. Målet är då att de själva ska designa bra processer som ska leda dem fram till målet. Det individuella lärandet och organisationens lärande sammanflätas. Den enklaste nivån i handledning är att handleda individen. När man kommer in på relationer är det mer komplext än så. När det t ex gäller ett arbetslag eller en ledningsgrupp. Men även i en grupp med individer från olika verksamheter kan parallellprocesser ta form i gruppen och utgöra ett tillfälle till lärande. Då är det en utmaning som handledare att vara tillräckligt nära för att kunna förstå och tillräckligt mycket utanför för att kunna vara till nytta. Målet är att hjälpa organisationen att hålla flera berättelser samtidigt. Att kunna skapa ett organisatoriskt lärande genom att reflektera på en metanivå. Integration handlar inte om att vi ska se samma saker allihop, utan att stå ut med att vi är olika.

Intervjuperson 4:

Det individuella lärandet kommer alltid organisationen tillgodo. För om en ledare kommer i bättre balans med sig själv, oavsett om det är privata saker som trycker eller arbetsrelaterade, så kommer den personen att fungera bättre i sin ledarroll. Han eller hon behöver inte hålla på med skenmanövrer eller ha en gömd agenda, utan kan bli mer rationell i sitt handlande. Mer effektiv och göra saker som behöver göras. Inte gör saker för att bli omtyckt, visa sin kraft eller något annat. Får ett bättre omdöme och reducerar de självdestruktiva krafterna, utforskar varför. Vissa har god ledarpotential, men är för uppfyllda av sig själva och vad de ska åstadkomma och glömmet vem de ska åstadkomma saker med. Det är sådana saker man kan komma åt.

Ibland handlar det mycket om hur individen förhåller sig till organisationens mål. Eller i vissa positioner där det handlar om att formulera mål. Fast ingen gör det ju helt själv. Ibland kan det vara ett problem att det finns en skillnad mellan vad individen tycker och vad målen säger. Och då måste man prata om det, för det kan man må väldigt dåligt av. Att göra någonting som man inte är överens med sig själv om. När man fått tag i det har man ett val att antingen gilla läget eller lämna organisationen. Det är en process som inte går att forcera, utan man måste som handledare följa med.

Intervjuperson 5:

Det beror på vilken typ av lärande. Man kan prata aktörskap. Om det är så att du är aktör i gruppen så ska du ju vara aktör när du kommer hem till din organisation också. Det blir ett lärande i att få till en bra dialog i gruppen som man sedan ska återskapa på hemmaplan. Om

man pratar om lärande i form av personlig utveckling så leder det ju till större mognad, större självinsikt, större mod. Det kommer ju organisationen tillgodo. Det ger den enskilde mer motivation och det sätts i spel så fort personen kommer tillbaka till organisationen. Handledning handlar ofta om individen. Men det krävs att det är reflekterande individer med en intellektuell förmåga. Annars kan det vara mer konkret handledning. Stabiliserande handledning istället för utvecklande. Att fånga upp stämningar och "avgifta" dem. Stabiliserande = konfliktförebyggande. Det kanske handlar om konkreta arbetssituationer. Jaha, hur känner du då. Finns det några alternativ osv.

Intervjuperson 6:

Individen får aldrig stå utanför sin kontext. Genom att i frågeställningarna ta in frågor som handlar om sammanhanget kan man undvika en "ego-boast" på bekostnad av sammanhanget. Det kan bli tokigt om individen stärks utifrån sin egen berättelse, utan att verkligheten i sammanhanget beaktas. Om coachen blir reparatör av enskilda angelägenheter blir det inget lärande i systemet. Då blir det bara en avlastning. Om systemet kan förstå vad det gör med individerna och tvärtom, kan det uppstå ett lärande. Ibland kan det handla om obehagliga sanningar.

Intervjupersonernas svar handlar om att reflektera över individen i relation till uppgifter och mål i organisationen. Att omsätta och göra målen till sina så att den individuella ledaren kan förhålla sig till dem och orientera sig i sitt sammanhang. En intervjuperson beskriver en större process som engagerar hela organisationen på olika sätt. Samma intervjuperson beskriver olika nivåer i handledningen, där den enklaste är att handleda individen. Nästa nivå är att handleda en mindre grupp och den mest komplexa är att designa en process för hela organisationen. På nivå två och tre är systemen komplexa och det kan handla om att "hålla" och begripliggöra flera processer samtidigt.

Ett par av intervjupersonerna tar upp faran med en uppdelning av individ och organisation, så att individen ställs utanför sammanhanget. Det kan både handla om att individen blir "för stärkt" så att det blir en "ego-boast" utan förankring i organisationen. Den andra varianten som tas upp innebär att individen stärks för att bära upp brister i organisationen. Det kan t ex handla om att låta individer få handledning för att klara stress som egentligen har organisatoriska rötter och borde åtgärdas genom organisatoriska förändringar. Båda dessa exempel på frikopplingar av individen i handledning leder till att vitalitet går förlorad.

Intervjupersonerna belyser vad det innebär för handledaren att befinna sig i mellanrummet mellan individ och organisation. Deras reflektioner handlar om ett systemteoretiskt sätt att tänka som de förmedlar vidare till gruppen eller individen eller har som ett raster för de interventioner de gör.

4.1.7 Har handledarens bakgrund någon betydelse för lärandet?

Har det någon betydelse vilken bakgrund handledaren har när det gäller att få till stånd en koppling mellan det individuella lärandet och organisationens lärande? Min hypotes var att så är fallet, utan att ha någon uppfattning om på vilket sätt. Intervjupersonerna fick frågan om vilken bakgrund en handledare bör ha för att få till stånd en koppling mellan individ och organisation. Här följer intervjupersonernas svar.

Intervjuperson 1:

Man bör kunna tänka organisatoriskt. Ha erfarenhet av hur det kan se ut. Hur organisatoriska problem kan gestalta sig. Man bör även ha en rollkänslighet när det gäller handledarrollen, så

att man inte blir problemlösare. Handledaren bör arbeta på länken mellan individ och organisation och fokusera på grundproblemet.

En handledare bör kunna föra ett samtal på ett flexibelt sätt och kunna stå ut med tystnad. Grunden för alla relationer är känslomässig och det är bra om handledaren är bevandrad i psykologi och sociologi.

Intervjuperson 2:

Handledaren bör ha kunskaper om organisationskultur. Handledaren bör även ha uppnått en viss ålder och erfarenhet av att arbeta som handledare. Bör kunna härbärgera information och vänta in rätt tillfälle för att komma med en intervention. Handledaren bör även ha självinsikt och människokunskap. Kunna tolka och känna av om någonting t ex är skoj eller ett dolt förtryck.

Intervjuperson 3:

All annan expertis handlar om att någon ska tala om hur man ska göra. Det är det man får betalt för som konsult. Men det coachande förhållningssättet, som ju är ganska nytt, utgår ifrån att svaren finns hos dig själv. Man lyssnar till den individuella berättelsen och utmanar den. Det är det krav man kan ställa på en coach. Det är en annan typ av expert som ska bygga ett rum där komplexiteten blir belyst och där man kanske kan hålla flera spår. Det är ju inte så att man först tänker ut någonting och sedan skapar verkligheten, utan den skapas hela tiden. Sådana processer behöver utmanas och hållas. Det är ett komplement till den vanliga ledningsstrukturen. Coachen ska tillhandahålla formerna för lärandet och hjälpa till att designa formerna. Jag vet ju att det inte bara är psykologer och beteendevetare som arbetar inom det här området, men jag tycker att man ska ha kunskaper inom psykologi och sociala processer. Man bör även ha en empatisk förmåga och ett intresse för lärande Och en förmåga att förmedla insikter. Nyfikenhet på vad som händer i mänskliga sammanhang. Jag tycker att jag har format min egen stil, men fortfarande utifrån ett förhållningssätt som är coachande. Man behöver ständigt fylla på och lära mer.

Intervjuperson 4:

Erfarenhet av att ha varit inne i många olika organisationer så att jag kan föreställa mig vad det innebär att vara i den organisationen. Nackdelen kan vara att man kan ha förutfattade meningar. Men att kunna följa personen och förstå berättelsen, men även att kunna komma med lite andra vinklingar – uppifrån, från sidan och nerifrån. Vilka effekter kan det komma att ha på olika nivåer? Min fördom mot många av alla coachutbildningar som finns på marknaden är att man där lär sig att ställa 15 olika frågor. Det leder säker till någonting, det är alltid nyttigt att ställa sig frågor. Jag har svårt att tänka mig att det ur någonting sådant leder till ett lärande för organisationen. Ledare ligger lite över nivån att få den typen av frågor. Det är ju väldigt svårt för någon att handleda/coacha om man inte kan relatera till situationer som tas upp. Det måste vara jättesvårt att välja coacher. Ibland blir jag väldigt förvånad över att se vad man har köpt in. Det var bl a ett ledarskapsprogram i Göteborg och där hade man köpt in flera tre-veckors utbildade coacher. Man tappar hakan. De ville ha personlig utveckling för att ledarna skulle fungera bättre i organisationen. Kunskaperna om hur det mänskliga psyket fungerar är väldigt låg, vilket gör att man inte vet vad man kan förvänta sig eller vad det är man vill ha. Det är kanske fel personer som köper in den typen av tjänster i organisationerna. Man har inte tillräckliga kunskaper. En coach som har gått tre veckors utbildning har ju ett väldigt tydligt koncept när de presenterar sig. De kan säga: gör det här, så åstadkommer vi det här. Och så kommer någon sådan som jag och säger: det beror på. Ja, då tar man kanske den som kan formulera sig tvärsäkert och utlova ett speciellt resultat. Jag tror att man tappar

beställarkompetensen när alla sitter ute i verksamheterna och beställer på olika håll. Jag tror att det är viktigt att ha duktigt folk med den kompetensen.

Intervjuperson 5:

Utbildningsmässigt en beteendevetenskaplig grund med psykologi. En bred och omfattande samhällsvetenskaplig bildning. Personliga erfarenheter av personlig utveckling i form av utvecklingsprogram och egna problem och konflikter som man har jobbat sig igenom. Personlighet som har ett stort människointresse och en nyfikenhet på den människa som sitter framför en. Har man en naturlig nyfikenhet och vill utforska så är det bra. Det är svårt att kompensera den naturliga nyfikenheten om den saknas. Samtalskompetens är viktigt. Först blir man handledare, sen blir man en bra handledare och då har man skaffat sig samtalskompetens via erfarenhet.

Att ha kunskaper både om individuell utveckling och organisatorisk utveckling är viktigt. Man kan ju vara väldigt inriktad på individer i sin bakgrund. Eller så kan man vara väldigt inriktad på grupper och organisationer. Så kan det ju vara. För egen del tycker jag att det är väsentligt att ha både och. Jag hämtar inspiration från många av de arenor jag befunnit mig på. Sen är det väsentligt för mig att utveckla utifrån varje situation.

Intervjuperson 6:

Handledaren bör ha erfarenhet av att arbeta i stora system under förändring, i en roll som chef eller på annat sätt drivande i stora förändringar. Ha en kännedom om logiken i toppen av en organisation. Ha en kännedom om maktspelet och ha varit med om en del så att det inte är mycket som överraskar eller förskräcker så att man kan skapa en trygghet genom att känna till spelet. Handledaren ska inte bidra till polariseringen av individ – organisation genom att t ex tycka synd om individen i det elaka systemet och ta position. Handledaren bör även ha kunskaper om organisationskultur.

Vid genomläsning av intervjupersonernas svar fann jag tre olika kategorier, när det gäller kompetensen hos handledarna:

Kunskaper

Erfarenheter

Förmågor

Kategori 1 innefattar kompetens i form av kunskaper inom det formella utbildningssystemet. Kategori 2 handlar om den erfarenhetsbank man byggt upp genom praktiska erfarenheter. Kategori 3 beskriver ett förhållningssätt som är mera knutet till den egna personen, eller en personlig egenskap.

Intervjupersonernas svar finns återgivna i följande tabell, indelade under respektive kategori och utan någon hierarki när det gäller vad som är mer eller mindre viktigt. Viss kompetens kan återfinnas i mer än en kategori. Det beror t ex på att samma sak uttryckts både som formella kunskaper och erfarenhet.

1. Kunskaper	2. Erfarenheter	2. Förmågor
Organisation	Organisation (hur det kan se ut, kunna tänka organisatoriskt)	Kunna lyssna och ha empatisk förmåga
Psykologi	Rollkänslighet så att inte handledaren blir problemlösare	Självsikt och människokunskap
Sociologi	Timing, kunna vänta in rätt tillfälle	Kunna föra ett samtal och stå ut med tystnad
Organisationskultur	Organisationskultur (erfarenhet av många olika organisationer)	En viss ålder och erfarenhet
Beteendevetenskaplig grund	Personlig utveckling och erfarenhet av egna utvecklingsprogram	Intresse för lärande, nyfikenhet
	Erfarenhet av att arbeta i stora system under förändring	
	Erfarenhet av logiken och maktspelet i toppen av organisationer	

Kunskaper om systemteori uttrycktes inte explicit av handledarna, men väl indirekt genom uttalande som: "...bör arbeta på länken mellan individ och organisation och fokusera grundproblemet" (I.P 1, s 23) och "...bygga ett rum där komplexiteten blir belyst och där man kanske kan hålla flera spår" (I.P 3, s 24).

En annan aspekt som uttrycktes, men som inte lät sig sorteras in i ovanstående tabell, är den ständiga utvecklingen och påfyllnaden av egen kompetens som handledare vilket intervjuperson 3 uttrycker vikten av.

4.1.8 Varför är coaching så populärt just nu?

Några intervjupersoner hade spontant en uppfattning om varför coaching förefaller vara populärt just nu. Frågan fanns inte inkluderad i mina frågeställningar från början, men är intressant i sammanhanget och redovisas därför ändå.

Intervjuperson 1:

För att vi lever i en tidsålder där bandet mellan individ och organisation håller på att förändras i grunden. Där individen blir det viktigaste organiserande fenomenet och man kan inte som individ bestämma vem man är genom att titta sig omkring. Det blir fragmenterat. Frågan om vem man är och vem man vill vara blir allt viktigare och laddad. Man har möjlighet att välja på ett annat sätt. Jag har möjlighet att välja vilken typ av skolledare jag vill vara och då passar det väl in att ta hjälp av en coach. Dessutom är det väldigt flexibelt och smidigt att arbeta med individer. Men jag tror att det passar in i en större förändring i samhället. Frågan om vem jag är är aktuell och möjlig att reflektera kring. Förr var frågan som individen ställde sig: vad förväntas jag göra här. I dag är frågan i allt större utsträckning: vad kan det här sammanhanget göra för mig? Organisationen blir mer en behållare för individens självförverkligande. Det är inte sämre eller bättre, men definitivt annorlunda jämfört med tidigare.

Intervjuperson 3:

Världen blir mer och mer komplex och organisationer fixar inte att själv förstå alla sammanhang. Jag tror även att de metoder som länge har funnits inom terapi börjar bli allmänt kända och går att tillämpa på system. Det är bra redskap även i andra sammanhang än där de använts från början. Det finns även en tendens att man ska fixa saker själva och inte förlita sig på experter. Då är coaching utmärkt. När det fungerar som bäst kommer ju individen själv fram till lösningar och glömmer bort coachen.

Intervjuperson 4:

Vi har gått från det industriella samhället med en storskalighet där man producerat stora serier med lång framförhållning, med hierarkiska organisationer med en tydlig ordregång. Den som var chef visste och kunde ge tydliga order om vad som skulle göras. Nu har vi ett samhälle och organisationer där den enskilda individen har ett mycket större eget ansvar. Och har egna möjligheter och har ofta mer information än vad chefen har. Måste snabbt kunna navigera och fatta beslut i olika lägen. Då kan inte chefen på samma sätt som tidigare vara nära sin medarbetare och ge instruktioner. Men chefen har inte hittat ett nytt förhållningssätt till att vara chef. Jag kan som chef inte hålla rätt på saker och ge order. Jag kan bara hjälpa min medarbetare med hur man ska navigera. Och där kommer coaching in. Men en coach kan ju inte ta den rollen, utan kan i så fall lära chefen ett coachande förhållningssätt. Jag tror att medarbetarna mer och mer har blivit som egna företagare i organisationerna. Som t ex lärare alltid har varit.

Världen blir alltmer komplex och handledning tycks utgöra ett smidigt och lättillgängligt sätt att som ledare få hjälp med att förhålla sig till komplexiteten. Den enskilda medarbetaren har ett mycket större ansvar, vilket kräver ett annat ledarskap än det där chefen är experten. Detta ställer höga och nya krav på ledarna att förnya sitt sätt att leda.

5. DISKUSSION

Under ovanstående rubrik ger jag mig hän åt att reflektera fritt över tidigare avsnitt i uppsatsen. Vissa av reflektionerna berör ett vidare sammanhang kring handledning och anknyter till teorier som inte direkt fokuserar handledning, men som ändå är väsentliga i sammanhanget. Detta ser jag som en effekt av att jag rör mig i ett område som ännu inte funnit några fasta, väldefinierade former eller forskningsbakgrund.

5.1 Handledningens själ - Begreppen handledning / coaching

Intervjupersonerna uttrycker ett behov av att tillsammans med uppdragsgivaren komma överens om innehållet i insatsen utifrån vad det är som man behöver ha hjälp med. Men varför förekommer två benämningar för ett innehåll som är snarlikt?

Begreppet coaching kommer från idrottsvärlden, där det sedan länge är välkänt och väldefinierat. Coachrollen är tydlig och intressenterna känner ganska väl till vad man kan förvänta sig av coachen och det finns uttalade mål i form av ett visst resultat som ska uppnås. När det gäller handledning har det begreppet en helt annan historik och tradition. Ursprunget kan härledas till den terapeutiska världen där det används i bemärkelsen reflekterande över den egna praktiken för att utveckla denna. Handledning förekommer även som ett begrepp för den kunskapsöverföring som förekommer i en utbildningssituation. Båda begreppen förekommer i dag på nya "arenor", dvs i våra organisationer. Denna förflyttning har skett

smygande, som en rörelse med många drivkrafter. Begreppen har blivit allmänt kända bl a genom massmedial uppmärksamhet och de som praktiserar handledning och coaching kommer från vitt skilda bakgrunder, utan vare sig önskan eller möjligheter att finna någon gemensam definition.

Förekomsten av båda begreppen pågår i en tid när organisationerna står inför nya utmaningar, bl a i form av flexibilitet för att hantera nya krav från omvärlden. En annan utmaning kan tänkas vara den som Wheatley⁴³ ger uttryck för, dvs att lämna den mekanistiska världsbilden och finna nya, mer funktionella sätt att betrakta och förstå sammanhang. Att begreppen handledning och coaching förekommer parallellt för att beskriva liknande fenomen på nya arenor ger naturligtvis upphov till förvirring hos aktörerna. Samtidigt skapar det en kreativ spänning som gör det intressant, vilket en av intervjupersonerna uttryckte. Kanske kan användningen av metoder från en arena på en annan vara ett sätt att gå från ett paradigms till ett annat, ett sätt att överbrygga och ta sig från ett nuvarande paradigms till ett nytt.

Båda begreppen förekommer i dagligt tal, men ingen av intervjupersonerna gör någon skillnad i sitt sätt att arbeta under den ena eller andra benämningen. Det förefaller snarast vara så att de på ett pragmatiskt sätt anpassar sig till rådande trender i benämningen av ett arbetssätt som de länge använt sig av. De tycks däremot ha ett känslomässigt förhållande till begreppen, vilket de uttrycker genom att t ex beskriva coaching som ”mer högklackat” och ”kommersialiserat, medan handledning beskrivs som ”mer tillbakalutad” och ”tyngre”. I avsnittet som handlar om kopplingen individ-organisation beskriver en av intervjupersonerna en tydlig skillnad mellan handledning och coaching. Intervjupersonen anser att coaching klipper av länken mellan individ och organisation, så att individen coachas utan kontakt med sitt sammanhang och grundproblemet förblir olöst. En annan intervjuperson uttrycker en liknande farhåga genom att uttrycka att individen aldrig får stärkas i en ”ego-boast” på bekostnad av sammanhanget. Den aktuella intervjupersonen kopplar emellertid inte detta till det ena eller andra begreppet. Den första intervjupersonen anser inte att en sådan frikoppling från systemet kan förekomma under benämningen handledning. Om man beaktar den definitionen skulle handledning i större utsträckning främja en koppling individ/organisation, medan coaching fokuserar mer på enbart individen.

5.1.1 Individuellt lärande

De intervjuade handledarna beskriver på olika sätt hur de försöker skapa förutsättningar för att ett lärande ska kunna ske genom att skapa en tillitsfull atmosfär. Intervjupersonerna uttrycker sig med en terminologi som anknyter till psykoterapi genom att t ex tala om ramor som kan hålla det fortsatta arbetet och att etablera en tillåtande arbetsrelation. Dessa beskrivningar av förutsättningarna för- och ramarna kring lärandet uppvisar likheter med förutsättningarna för det som Winnicott⁴⁴ benämner lekområde. Moderns/handledarens pålitlighet är den trygghet som utgör ramen för en utveckling och ett lärande.

Intervjupersonerna fortsätter med att beskriva vad det är som sker när ramarna, dvs tryggheten, är etablerad. De beskriver ett rum där det går att tänka och där ordlös erfarenhet kan symboliseras och verbaliseras och därmed förstås på ett kvalitativt förändrat sätt. Handledarens förmåga att vara tillräckligt nära för att kunna förstå och tillräckligt distanserad för att kunna vara till hjälp i att skapa klarhet är avgörande för lärandet. Processen med att

⁴³ Wheatley, 2001

⁴⁴ Winnicott, 1971

göra ordlös erfarenhet möjlig att verbalisera förklarar av Crafoord⁴⁵. Han beskriver utvecklingen av förmågan att symbolisera och språksätta, för att kunna härbärgera och hantera svårigheter inom ramen för vårt tänkande.

Isaacs⁴⁶ beskriver ”lekområdet” på ett annat sätt. Han ägnar sig åt dialogen som ett verktyg för att skapa någonting nytt, som ingen av deltagarna var medvetna om innan samtalet påbörjades. Detta sätt att skapa någonting nytt utgör en annan ingång till vad handledning går ut på, dvs att genom dialog och reflektion skapa ny kunskap. De fyra färdigheter som han beskriver (ref. på s. 9 i detta arbete) uppvisar likheter med det som intervjupersonerna uttrycker som viktiga i handledarnas förhållningssätt: att kunna lyssna utan egna intressen, att respektera den andres val och handlingar och att kunna avvakta och stå ut med tystnad.

Winnicott, Crafoord och Isaacs behandlar på olika sätt utveckling och lärande med fokus på individen. Deras resonemang om ramar och symboliseringens betydelse har, som jag ser det, även relevans för en handledningssituation. Kanske kan det förklaras av att handledning är en metod som har sina rötter, och därmed forskningsbakgrund, inom psykoterapi. Ett psykoterapeutiskt sammanhang har ett utpräglat individfokus, dvs det inriktar sig på utveckling och lärande hos den enskilda individen. Så – hur kan man förstå handledningens betydelse för ett lärande som inte bara omfattar den enskilda individen, utan kommer en hel organisation tillgodo?

5.1.2 Organisationslärande

Bolman⁴⁷ beskriver användandet av metaforer som ett sätt för individen att förstå organisation genom att symbolisera och verbalisera. Han beskriver hur lek och spel kan användas för att utforska olika möjligheter och alternativ i organisationssammanhang. Genom att medlemmarna i en organisation reflekterar på detta sätt övergår det individuella lärandet i ett organisatoriskt lärande. Symboliseringen i form av metaforer blir någonting gemensamt i organisationen, någonting som organisationens medlemmar delar i form av gemensamt skapade berättelser. Om utgångspunkten är att det inte finns något stabilt tillstånd, i organisationerna eller dess omvärld, kan kulturskapande ses som någonting som ständigt pågår.

De intervjuade handledarna beskriver på olika sätt individens behov av att orientera sig i, förstå och förhålla sig till sitt sammanhang. Att förstå de organisatoriska målen och hitta ett personligt sätt att utifrån sin roll förhålla sig till dem. En av intervjupersonerna uttrycker det som att ”arbeta på länken mellan individ och organisation för att förstå hur det hänger ihop”. Genom att arbeta igenom de värderingar som uttalas i organisationen på ett individuellt plan kan ett utbrett användande av dubbla värdesystem undvikas. De värderingar som uttalas blir även de som praktiseras om de är bearbetade i t ex handledning. Om detta resonemang dras till sin spets innebär det att värderingar som inte de enskilda medlemmarna i en organisation kan ställa upp på måste revideras. Alternativet är att den enskilda individen lämnar organisationen. Kanske kan handledning vara ett sätt att motverka en uppdelning i ”espoused theories” och ”theories in use”, på det sätt som beskrivs av Argyris & Schön⁴⁸ och istället bidra till ett ”double loop lärande” där det sker en reflektion över organisationens sätt att arbeta. De intervjuade handledarna beskriver det som sker i handledning som att det ”individuella

⁴⁵ Crafoord, 2001

⁴⁶ Isaacs, 1999

⁴⁷ Bolman, 1995

⁴⁸ Argyris & Schön, 1978

lärandet och organisationens lärande sammanflätas” genom en reflektion på metanivå över de processer som individerna är en del av i det större systemet. En av intervjupersonerna beskriver förekomsten av parallella processer på olika nivåer inom organisationen. Det kan yttra sig som t ex att det som pågår i klassrummet mellan lärare och elever är någonting som även ”tar sig in i” ledningsgruppen. Genom att avtäcka och begripliggöra dessa processer kan individens förmåga att handla ”fritt” öka, så att omedvetna kulturella skeenden får ett minskat inflytande.

En annan intervjuperson nämner den personliga utvecklingen hos en individ i handledning som någonting som indirekt kommer organisationen tillgodo. Genom att den individuella ledaren kommer i bättre balans med sig själv fungerar man bättre i sin ledarroll. Denna intervjuperson ger en psykologisk förklaring i sin beskrivning av att en person som kommer i bättre balans med sig själv har mindre behov av gömda agendor och skenmanövrer och kan agera mera rationellt. Att avtäcka omedvetna drivkrafter som t ex att bli omtyckt, visa sig kraftfull etc kan leda till att de destruktiva krafterna reduceras och ersätts av ett bättre omdöme.

5.1.3 Mellanrumsarbetare

En av intervjupersonerna benämnde sig själv som ”mellanrumsarbetare”. Jag tilltalas av den benämningen för att den tydliggör handledaren som en person som inte bara fokuserar på individen, utan även tar in organisationsperspektivet. Den intervjuade handledaren beskriver de negativa konsekvenserna om länken mellan individ och organisation klipps av. Ett exempel på hur detta kan ske är när man försöker komma tillrätta med organisatoriska problem och svårigheter genom att fokusera på individen. Det kan t ex handla om att man erbjuder individen stresshanteringshjälp, när det kanske egentligen är organisationen som behöver ses över.

En annan situation som kan uppstå, vilket nämns av en annan intervjuperson, är när en individ får handledning ”utanför sin kontext” så att det blir en för stark fokusering på individen på bekostnad av sammanhanget. Jag tror att den intervjuade handledaren berör någonting väsentligt i faran att som handledare bli ”reparatör av enskilda angelägenheter” och därmed missa ett lärande i systemet, även om det innebär obehagliga sanningar. För att undvika liknande situationer hänvisar flera av intervjupersonerna till ett systemteoretiskt tänkande. I beskrivningen av intervjupersonernas bakgrund och vidareutbildningar nämns ett flertal gånger systemteoretiska utbildningar. Detta kan antingen betyda att det är gångbara kunskaper för att förstå organisation eller att organisation tolkas utifrån de kunskaper och den förståelseram som handledaren redan har. Jag väljer att tro att det är organisationernas komplexitet som banar vägen för att söka teoretiska vägar som ger en förståelse och kan utgöra verktyg i rollen som mellanrumsarbetare.

5.1.4 Vilken funktion fyller handledning?

Skolan är en verksamhet som ständigt är utsatt för granskning av styrande myndigheter och resultaten av sådana granskningar når även ut till allmänheten via media. En av intervjupersonerna uppmärksammar en problematisk aspekt av handledning, nämligen att köpa in handledning för att visa att man har vidtagit åtgärder vid kritik gentemot verksamheten. Ett sådant förfaringssätt riskerar, som jag ser det, att utgöra en situation som kan leda till oklarheter i överenskommelsen mellan handledare och beställare. Riskerna finns att det finns motiv som inte förmedlas till handledaren som åtar sig ett uppdrag, utan att förutsättningarna är tillräckligt klargjorda. Det kan leda till att förväntningarna kanske inte infrias.

5.1.5 Skolledarrollen och handledning

Alla de intervjuade handledarna hade en uppfattning om skolledarrollen som innehållande flera svårigheter. Någon uttryckte det som ett omöjligt uppdrag som ger upphov till mycket frustration. Styrningen från både stat och kommun lyftes fram som en svårighet, liksom svårigheten att få legitimitet för ledarskapet och att man traditionellt inte satsat så mycket på ledarutveckling. Kan handledning fylla en funktion för att råda bot på ovanstående?

Efter att ha fördjupat mig i intervju svaren och tidigare presenterade teorier med anknytning till handledning anser jag att handledning kan vara ett potent verktyg för att hjälpa skolledare att hantera en oerhört komplex ledarroll, så att man inte dukar under av trycket från styrdokument och traditioner. Den kommunala skolan har även att förhålla sig till en konkurrenssituation man tidigare inte behövt hantera. Innehållet i lärarrollen har förändrats i förhållande till eleverna, vilket även lett till en förändring av skolledarrollen på motsvarande sätt. Skolledaren ska vara tillgänglig för personalen, så som läraren ska vara för eleverna. För att hantera komplexiteten i rollen som skolledare i ett högt tempo behövs ett forum som ger möjlighet till reflektion. Att för en stund lämna den operativa verksamheten för att kunna vara kreativ och strategisk ger en möjlighet att inte drunkna i hanteringen av vardagsproblem. Att vara borta från verksamheten någon längre tid för att vara på kurs är någonting som det ofta inte finns utrymme för. Då kan handledning vara ett alternativ. Men resultatet som kan förväntas hänger, enligt intervjupersonerna, bl a samman med handledarens bakgrund och erfarenheter.

5.1.6 Handledarkompetens

De olika intervjupersonerna gav en bild av olika handledarstilar. De såg sig som mellanrumsarbetare med kunskaper i psykologi, organisationskultur och systemteori. Efter lång yrkeserfarenhet har de även erfarenheter av att befinna sig i ett system, dvs i större organisationer med allt vad det innebär av förändringar osv. De har även byggt upp en betydande erfarenhet av att arbeta som handledare och funnit sin egen stil som de i vissa fall har svårt att beskriva. Uppdragen som handledare får de ofta via andra insatser i organisationssammanhang och blir ofta anlitade utifrån sin speciella stil som passar ett visst sammanhang. Någon beskriver en stil som handlar mycket om att med rätt timing kunna bidra med klagörande teorier. Någon annan beskriver ett mera psykoterapeutiskt angreppssätt som håller fast vid det som individen behöver komma till klarhet med.

Alla ser det emellertid som viktigt att handledaren har kunskaper både ur ett individ- och ett organisatoriskt perspektiv om handledningen är av den typen som är fokuserat i detta arbete.

En av intervjupersonerna uttrycker en förvåning över att coacher med en kortare utbildning användes i ett sammanhang som innebar en kvalificerad ledarutvecklingsinsats. Den handledaren pekar på problemet med att de som har gått en kortare kurs i coaching har fått en tydlig modell att hålla sig till, som lätt låter sig beskrivas och med ett lika lättformulerat förväntat resultat. En person med längre utbildning och fördjupade kunskaper inom t ex psykologi kan ha svårare för att formulera sig kort kring sin kompetens. För en ovan beställare, utan fördjupade kunskaper kan det verka för ”flummigt” och osäkert i förhållande till en nyfrälst coach med entusiasm och tvärsäkerhet.

5.1.7 Beställarkompetens

I dag sker beställningen av handledning väldigt decentraliserat i de flesta stora organisationer. Eftersom marknaden av handledare och coacher är gigantisk är det väldigt svårt att jämföra de olika tjänsterna med varandra, så att förväntningarna går att formulera på ett tydligt sätt. Min

känsla är att många handledningar sker på väldigt ad-hoc inspirerade vägar. På det sättet utnyttjas inte den fulla potentialen av handledning som strategiskt ledarutveckling.

Ett sätt att öka beställarkompetensen är att utbilda de som i dag beställer handledning. Ett annat sätt är att centralisera beställarfunktionerna så att kunskaperna kan centreras till en spetskompetens som kan driva utvecklingen framåt och ställa krav på de som tillhandahåller handledning att formulera sig. Detta skulle då kunna bidra till en ökad tydlighet när det gäller handledningens möjligheter och begränsningar. I dag håller någonting nytt på att ta form och just nu råder stor förvirring på den marknad som coacher och handledare befinner sig på. Det finns heller ingen forskning som visar hur och på vilket sätt handledning kan vara ett fungerande verktyg för att skapa lärande organisationer. Just nu råder kaos och begreppsförvirring, men det gör det ju alltid när det är någonting nytt som håller på att ta form.

5.2 Avslutande reflektioner

Kan handledning vara ett verktyg för att främja ett "double loop lärande" och ett lärande som inte bara utvecklar den enskilda individen, utan hela organisationen på ett genomgripande sätt? Enligt de intervjuade handledarna är svaret på den frågan ja – under vissa förutsättningar. Den begreppsförvirring som råder innebär att handledaren har ett stort ansvar när det gäller att definiera uppdraget och förutsättningarna inför en handledningssituation.

Begreppsförvirringen är möjligtvis en del av, eller ett symptom på, ett pågående paradigmskifte där det finns behov i organisationerna i dag som inte kan mötas med ett traditionellt ledarskap eller att skicka ledarna på kurs. Det som är speciellt med handledning, i jämförelse med en vanlig kurs, är att teorianknytningen sker i sitt sammanhang just då behovet finns hos den enskilda ledaren. Individen får på så sätt hjälp med tillämpningen av nya kunskaper utifrån ett upplevt behov. När ledarutvecklingen sker genom att åka iväg på kurs och ta del av ett antal föreläsningar sker ingen direkt koppling till behovet på samma sätt. Det finns ingen till hands som kan förklara de partier man inte omedelbart förstår och den praktiska nyttan med kunskapen kanske inte är omedelbart uppenbar. I handledning behåller individen kontakten med sitt sammanhang i en utvecklande process.

"Dimman" kring vad begreppen handledning/coaching står för bidrar till svårigheter för beställaren att formulera sig kring vad det egentligen är man vill ha och vad det är man vill uppnå med handledning. En slutsats måste därför bli att beställarkompetensen behöver bli bättre, antingen genom ökade kunskaper eller genom en centralisering av beställarfunktionen.

Vilken är då "handledningens själ"? Intervjuerna visar att det inte räcker med att handledaren är ett stöd för den enskilda individen. För att åstadkomma ett lärande som går utanför den enskilda ledaren behöver handledaren tänka systemiskt och hjälpa ledaren att se och formulera sig kring sitt sammanhang. Några av intervjupersonerna menade att en mognare ledare, som är mer i balans med sig själv alltid gynnar hela organisationen. Samtidigt uttryckte intervjupersonerna vikten av att handledaren mera aktivt arbetar för att främja en reflektion som pendlar mellan makro- och mikro nivå, eller som en intervjuperson uttryckte det: att befinna sig i mellanrummet mellan individ och organisation. För att kunna göra det krävs av handledaren både kunskaper, erfarenheter och förmågor (se tabell på s. 26). Kompetenskravet på handledaren kan ses stå i paritet med komplexitetsnivån i handledningen, så att komplexare system ställer högre krav på handledarens kompetens. Matchningen mellan organisationens behov och handledarkompetens ställer i sin tur krav på beställaren.

När det gäller skolan som verksamhetsområde är min slutsats, utifrån arbetet med uppsatsen och tidigare erfarenheter, att handledning kan bidra till skolutveckling på ett positivt sätt.

5.2.1 Förslag på fortsatt forskning

Intervjuerna med handledarna utgick från ett handledarperspektiv. En naturlig fortsättning skulle kunna vara att göra intervjuer med skolledare under eller efter en handledningsperiod för att ta del av deras upplevelser av nyttan med handledning. Det vore intressant att ställa fynden av en sådan studie mot de här intervjuade handledarnas svar.

Det vore även intressant att på något sätt försöka fånga in resultatet av chefshandledning på organisationsnivå för att se vilket lärande som sker. En annan vinkling skulle kunna vara en ytterligare fördjupning av handledaren som mellanrumsarbetare för att studera vad en sådan gör "in action".

REFERENSER

- Ahrenfelt, B. (1995). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg, G. (2003). *Att förstå skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, U. (2003). *Skolförbättring i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Boalt Boëthius, S. Jern, S. (1996). *Den svårfångade organisationen. Texter om medvetna och omedvetna skeenden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bolman, L.G. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, L.H, Skärvad, P.H. (1989). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Crafoord, C. (2001). *Införlivanden. Om den utvecklande dialogens betingelser*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Gjems, L. (1997). *Handledning i professionsgrupper – ett systemteoretiskt perspektiv på handledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
- Josefsson, I. (1991). *Kunskapens former*. Stockholm: Carlssons förlag.
- Larsson, M, Lindén, J. (2005). *Handledning – perspektiv och erfarenheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Lauvås, P, Handal, G. (1992). *Handledning och praktisk yrkest teori*. Lund: Studentlitteratur.
- Melin Emilsson, U. (2004). *Handledning och lärande – i äldreomsorgens vardag*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (1997). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Normell, M. (2004). *Pedagogens inre rum – om betydelsen av känslomässig mognad*. Lund: Studentlitteratur.
- Parsloe, E., Wray, M (2002). *Coaching & Mentorskap. Praktiska metoder för bättre lärande*. Jönköping: Brain Books.
- Peters, T.J & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday& Company Inc.
- Rolf, B. (1991). *Profession, tradition och tyst kunskap. En studie i Michael Polanyis teori om den professionella kunskapens tysta dimension*. Nora: Nya Doxa..
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London: Temple Smith.
- Sewerin, T. (1996). *En plats i stolen*. Lund: Studentlitteratur.

- Sewerin, T. (2002). *Hållplatser – sex berättelser om coaching*. Lund: Studentlitteratur.
- Skolverket. (2003). *Handledning av pedagogiskt yrkesverksamma – en utmaning för skolan och högskolan*. Stockholm: Skolverket publikationer.
- Tveiten, S. (1999). *Yrkesmässig handledning - mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahlström, G. (1996). *Handledning och samverkan i pedagogernas värld*. Stockholm: Runa förlag.
- Wheatley, M, J. (2001). *Ledarskap och den moderna naturvetenskapen. Upptäck ordning i en kaotisk värld*. Jönköping: Brain Books.
- Winnicott, D, W. (1971). *Lek och verklighet*. Stockholm: Natur och kultur.
- Wrangsjö, B. (2004). *Utforska tillsammans. En antologi om handledande förhållningssätt*. Stockholm: Mareld.
- Yukl, G (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.