

”Vi skapar förutsättningar för en hållbar förflyttning, utveckling och tillväxt för människor och verksamheter genom konsultation, utbildning och coaching”





CASE STUDY

DET COACHANDE LEDARSKAPET

Maj 2024



Alexander Holmberg & Vänner AB. www.holmbergfriends.com

1. INTRODUKTION

1.1 Bakgrund till utbildningen

I dagens komplexa och föränderliga arbetsliv är ledarskapsutveckling en av de viktigaste investeringarna organisationer kan göra för att säkerställa sin framgång. Coachande ledarskap har visat sig vara en effektiv metod för att förbättra engagemang, prestation och trivsel bland medarbetarna. Utbildningen i coachande ledarskap steg 1 (DCL1) är ofta en del av våra kunders övergripande strategi för att skapa ett mer hållbart och inkluderande ledarskap. Utbildningen syftar till att stärka ledarnas färdigheter i att leda genom stödjande och utmanande dialoger, främja självständighet och ansvarstagande, samt förbättra arbetsrelationer.

1.2 Målsättningar och innehåll i DCL1

Målsättningar:

Utbildningen i coachande ledarskap steg 1 (DCL1) har följande huvudsakliga målsättningar:

- 1. Ökad självinsikt och förståelse för andra:**
Hjälpa ledarna att identifiera sina egna styrkor och svagheter samt förstå och respektera sina medarbetares unika personligheter och behov.
- 2. Förbättrad kommunikation och nyfikenhet:**
Utveckla ledarnas förmåga att ställa kraftfulla frågor och aktivt lyssna för att förstå medarbetarnas perspektiv och uppmuntra till självreflektion.
- 3. Stärka delegering och ansvarsfördelning:**
Hjälpa ledarna att lita mer på sina medarbetare genom att delegera uppgifter och ansvar på ett effektivt sätt.
- 4. Ge och ta emot konstruktiv återkoppling:**
Förse ledarna med verktyg för att ge tydlig och motiverande återkoppling samt vara öppna för att ta emot feedback från sina team.
- 5. Skapa en kultur av självledarskap:**
Främja självständighet och ansvarstagande hos medarbetarna genom att stödja deras personliga och professionella utveckling.



6. Utveckla ett coachande ledarskap och förhållningssätt

Bidra till en kultur av coachande förhållningssätt där ledarskapet präglas av stöttande, empatiskt och fokuserat ledarskap som leder till tillväxt.

Innehåll:

Utbildningen DCL1 omfattar följande centrala ämnen och praktiska moment:

- **Coachande förhållningssätt:**
Introduktion till grunderna i coachande ledarskap och vikten av att skapa en positiv och stödjande miljö.
- **Självinsikt och förståelse för andra:**
Genomgång av kommunikationstyper, motivationsfaktorer och verktyg för självreflektion.
- **Effektiva frågor och aktivt lyssnande:**
Träning i att ställa kraftfulla frågor som främjar självinsikt och ansvarstagande, samt utveckla förmågan att lyssna aktivt.
- **Kommunikation och återkoppling:**
Praktiska övningar i att anpassa kommunikationen efter olika situationer och personer, samt ge och ta emot konstruktiv feedback.
- **Delegering och ansvarsfördelning:**
Verktyg och strategier för att delegera effektivt och skapa en kultur av ansvarstagande.
- **Självledarskap och förändringsarbete:**
Hur man stödjer medarbetarna i att utveckla sitt självledarskap och hantera förändringar.
- **Vardaglig effektivitet**
Verktyg och stöd för möteseffektivitet och målfokuserade dialoger och samtal.

Pedagogisk modell:

Utbildningen bygger på en kombination av föreläsningar, praktiska övningar och självreflektion för att säkerställa en djupgående förståelse och förmåga att tillämpa det lärda i praktiken. Deltagarna får även möjlighet att nätverka och dela erfarenheter med varandra, vilket bidrar till en rikare lärandeupplevelse.



2. METODOLOGI

2.1 Insamling av data

För att utvärdera effekterna av utbildningen i coachande ledarskap steg 1 (DCL1) genomfördes en omfattande insamling av både kvantitativa och kvalitativa data. Insamlingen skedde i flera steg:

1. Enkäter före och efter utbildningen:

- Syfte: Att mäta förändringar i självskattade förmågor, beteenden och nöjdhet.
- Utförande: Deltagarna ombads fylla i en självskattningsenkät innan utbildningen för att fastställa en baslinje och efter utbildningen för att bedöma förändringar.
- Innehåll: Enkäterna inkluderade frågor om förmågor (t.ex. förstå sig själv och andra, kommunikation, delegering), motivation (t.ex. vilja till förändring) och nöjdhet (t.ex. Net Promoter Score).

2. Djupintervjuer med utvalda deltagare:

- Syfte: Att få kvalitativa insikter om hur utbildningen påverkat deltagarnas ledarskapsförmågor och arbetsmiljö.
- Utförande: Djupintervjuer genomfördes med 10 utvalda deltagare, vilket representerar ett tvärsnitt av hela gruppen.
- Innehåll: Intervjufrågor fokuserade på förändringar i ledarskapsbeteenden, implementering av lärdomar i arbetet, samt utbildningens övergripande påverkan på arbetsmiljön.

3. Observationer under utbildningen:

- Syfte: Att utvärdera deltagarnas engagemang och interaktion under utbildningen.
- Utförande: Kursledare observerade och dokumenterade deltagarnas aktivitet, frågor och samarbetsvilja under gruppövningar och diskussioner.



- Innehåll: Observationerna täckte deltagarnas engagemang i övningar, samarbete med andra och nyfikenhet på utbildningsinnehållet.
4. Uppföljningsenkäter och återkoppling från nätverksgrupper:
- Syfte: Att utvärdera långsiktiga förändringar i ledarskapsbeteenden och identifiera nya utvecklingsbehov.
 - Utförande: Enkäter skickades ut tre månader efter utbildningens avslut för att mäta implementering av nya beteenden och framtida behov.
 - Innehåll: Frågorna fokuserade på beteendeförändringar (t.ex. tidshantering, konflikthantering), nätverksgruppernas roll i att stödja cheferna, och vilket ytterligare stöd som behövdes.

2.2 Statistisk analys och tolkning

Den insamlade datan analyserades med hjälp av både kvantitativa och kvalitativa metoder för att ge en heltäckande bild av utbildningens effekter.

1. Kvantitativ analys:

- Deskriptiv statistik: Beräknades för att fastställa genomsnitt och frekvensfördelningar av självskattade förmågor, nöjdhet och motivation.
- Förändringsanalys: Skillnaden mellan självskattningar före och efter utbildningen analyserades med hjälp av parat t-test för att bedöma statistisk signifikans.
- Gruppjämförelser: Förmågor och beteenden jämfördes mellan olika undergrupper (t.ex. erfarenhetsnivå, kön) med hjälp av ANOVA.
- NPS-analys: Net Promoter Score beräknades för att kvantifiera deltagarnas benägenhet att rekommendera utbildningen.

2. Kvalitativ analys:

- Tematisk analys av intervjuer: Djupintervjuerna transkriberades och analyserades tematiskt för att identifiera mönster i deltagarnas upplevelser och åsikter.



- Observationer: Kursledarnas observationer sammanställdes för att ge insikter om deltagarnas engagemang, interaktion och lärandebehov.

Exempel på analysresultat:

- NPS: 99% av deltagarna var nöjda med utbildningen enligt Net Promoter Score.
- Självsfattade förmågor: Deltagarna rapporterade signifikanta förbättringar i sina förmågor att förstå sig själva och andra (+15%), anpassa sin kommunikation (+12%), och ge och ta emot återkoppling (+10%).
- Motivation till förändring: 9 av 10 deltagare uttryckte en stark vilja att genomföra förändringar i sitt ledarskap efter utbildningen.

3. RESULTAT OCH DISKUSSIONSAVSNITT

3.1 Nöjdhet

3.1.1 Nöjdhetssiffror (NPS och andra indikatorer)

Enligt de hittills sammanställda resultaten av mätningarna visar utbildningen i coachande ledarskap steg 1 (DCL1) på mycket hög nöjdhet och positiv respons från deltagarna.

- Net Promoter Score (NPS):
99% av deltagarna uppgav att de var nöjda med utbildningen enligt NPS, vilket gör att utbildningen uppnår en mycket hög poäng. Detta innebär att de flesta deltagarna antingen är villiga eller mycket villiga att rekommendera utbildningen till sina kollegor.
- Förändringsbenägenhet och förespråkare:
9 av 10 deltagare sade att de vill genomföra förändringar och utveckla beteenden efter utbildningen DCL1.
Cirka 70% av deltagarna är aktiva förespråkare av utbildningen och vill gärna prata om utbildningen, arbeta med denna typ av ledarskap och rekommendera sina kollegor att delta.



3.1.2 Motivation till fortsatt lärande och förändring

Utöver den generella nöjdheten, visar resultaten att utbildningen bidragit till en hög motivation bland deltagarna för att fortsätta sitt lärande och implementera förändringar i sitt ledarskap.

- **Fortsatt lärande:**

Utbildningen har uppmuntrat till en lärandekultur där deltagarna aktivt söker efter fler möjligheter att utveckla sina ledarskapsfärdigheter. Majoriteten av deltagarna har uttryckt intresse för att delta i steg 2 av utbildningen eller delta i andra ledarskapsutvecklingsprogram.

- **Förändring av ledarskapsbeteenden:**

9 av 10 deltagare säger att de vill genomföra förändringar i sitt ledarskap efter DCL1, vilket inkluderar att:

- Skapa en mer stödjande arbetsmiljö.
- Uppmuntra till ökat ansvarstagande bland medarbetarna.
- Förbättra sin egen förmåga att kommunicera och delegera.

3.2 Förmågor

3.2.1 Självs kattade beteenden och förmågor

Satsningen har gett deltagarna stärkt självinsikt och förmåga att förstå sig själv och andra, vara nyfiken och anpassa sin kommunikation. De förmågor och beteenden som deltagarna självskattat sig som bäst på och som de övat mest på att utveckla efter utbildningen är:

1. Förstå sig själv och andra:

Ökad självinsikt har gjort det lättare för ledarna att förstå och respektera sina egna och andras känslor, tankar och beteenden.

2. Vara nyfiken på människor:

Att ställa kraftfulla frågor och lyssna aktivt har blivit centrala delar i ledarskapet.

3. Anpassa kommunikation efter situation och person:

Deltagarna har utvecklat en bättre förståelse för hur olika individer kommunicerar och anpassar sin kommunikationsstil efter medarbetarnas behov.



4. Delegera uppgifter:

Ledarna känner sig mer säkra i att överlåta ansvar till sina teammedlemmar, vilket leder till ökat engagemang och utvecklingsmöjligheter för medarbetarna.

5. Sätta gränser:

Deltagarna har blivit bättre på att sätta gränser och tydligt kommunicera sina förväntningar.

6. Ge och ta emot återkoppling:

En förbättrad återkopplingskultur bidrar till ett mer öppet arbetsklimat där medarbetare känner sig mer motiverade att utvecklas.

3.2.2 Viktigaste lärdomar och utvecklade färdigheter

Genom djupintervjuerna har deltagarna identifierat följande lärdomar och färdigheter som mest betydelsefulla efter utbildningen:

- Kommunikationsförmåga och återkoppling:
Förmågan att ge och ta emot konstruktiv feedback har visat sig vara avgörande för att bygga förtroende och förbättra prestationer.
- Nyfikenhet och frågeteknik:
Att utveckla nyfikenhet och använda effektiva frågor hjälper ledarna att förstå medarbetarnas behov och motivera dem att ta ansvar.
- Självsikt och reflektion:
Ökad självinsikt gör att ledarna blir mer medvetna om sina egna styrkor och svagheter, vilket gör det lättare att identifiera områden för utveckling.
- Delegering och ansvarsfördelning:
Genom att lita mer på sina teammedlemmar och delegera uppgifter har ledarna skapat en mer engagerande arbetsmiljö.



3.3 Motivation och självkänsla

3.3.1 Self-Efficacy och dess koppling till fortsatt lärande

Ett viktigt inslag i utbildningen var att bygga deltagarnas tro på sin egen förmåga att påverka och leda sina team. Detta koncept, känt som self-efficacy, är kopplat till ökad motivation och benägenhet att lägga tid och energi på sin egen utveckling.

- Effekterna av Self-Efficacy:
Forskning visar att personer som tror på sin egen förmåga är mer benägna att:
 - Sätta ambitiösa mål och sträva mot dem.
 - Anstränga sig mer för att överkomma hinder och motgångar.
 - Lära sig nya färdigheter och beteenden.
- Deltagarnas självskattning:
Genom att utbildningen fokuserade på att förstå sig själv och andra, vara nyfiken och anpassa kommunikationen, skattar deltagarna sig högre på dessa områden än andra. Detta i sin tur ökar deras tro på sin egen förmåga att lyckas som ledare.

3.3.2 Utmaningar och framtida utvecklingsområden

Trots de positiva resultaten identifierades också vissa områden där deltagarna upplevde svagheter:

1. Spendera tid ute i verksamheten:
Många ledare upplever att de behöver vara mer närvarande bland sina medarbetare för att bättre förstå deras behov.
2. Effektivt hantera och prioritera sin tid:
Att hitta balansen mellan strategiskt ledarskap och operativa uppgifter fortsätter att vara en utmaning för många.
3. Lyssna och ställa frågor för att förstå:
Deltagarna upplever att de fortfarande kan utveckla sina färdigheter i att lyssna aktivt och ställa kraftfulla frågor.



4. Ta tag i obekväma frågor och situationer:

Att hantera konflikter och obekväma samtal är ett område där många deltagare känner sig osäkra.

3.4 Nya behov efter utbildningen

3.4.1 Nätverksgrupper och chefsforum

Efter utbildningen uttryckte deltagarna ett behov av att fortsätta dela erfarenheter och utbyta idéer med andra chefer. De nätverksgrupper och chefsforum som skapats har varit mycket uppskattade och bidragit till fortsatt lärande genom:

- Erfarenhetsutbyte och reflektion:
Deltagarna får möjlighet att diskutera sina utmaningar och framgångar med andra, vilket ger nya perspektiv och idéer.
- Mentorskap och vägledning:
Mer erfarna chefer kan agera mentorer för de som är nyare i sin roll, vilket skapar en kultur av stöd och utveckling.

3.4.2 Stöd i form av tid och kollegialt samtal

På frågan om vilket stöd som cheferna önskar för vidare utveckling av olika beteenden nämns "tid" och "samtal/bolla med kollegor/chef" mest frekvent. Detta indikerar att:

- Tid:
Cheferna behöver mer tid för att reflektera över sina ledarskapsbeteenden och implementera de nya färdigheter de lärt sig.
- Kollegialt samtal:
Samtal med kollegor och chefer bidrar till att identifiera områden för förbättring och få stöd i att hantera svåra situationer.



3.5 Stress, hållbarhet och attraktivitet

3.5.1 Koppling mellan coachande ledarskap och minskad stress

Ett coachande ledarskap bidrar till att minska stressen inom organisationen genom att:

- Förbättra arbetsrelationer och kommunikation:
Ett öppet och stödjande arbetsklimat främjar tillit och minskar konflikter.
- Sätta tydliga mål och gränser:
Genom att sätta tydliga mål och förväntningar blir det lättare för medarbetarna att prioritera och undvika överbelastning.
- Skapa en stödjande miljö:
När ledaren agerar som coach och mentor känner sig medarbetarna tryggare i att ta upp problem och utmaningar.

3.5.2 Hållbarhet i ledarskap: Balans mellan krav och resurser

Ett hållbart ledarskap innebär att ledarna hittar en balans mellan de krav som ställs på dem och de resurser de har tillgängliga. DCL1 har bidragit till detta genom att ge verktyg för att:

- Tidshantering och prioritering:
Deltagarna lär sig att effektivt hantera och prioritera sin tid för att undvika utbrändhet.
- Konflikthantering och obekväma situationer:
Genom att förbättra förmågan att ta itu med obekväma frågor och konflikter minskar ledarnas stressnivå.
- Delegering och ansvarsfördelning:
Att delegera uppgifter till medarbetarna frigör tid för ledarna att fokusera på strategiskt ledarskap.

3.5.3 Attraktivitet: Hur DCL1 bidrar till att skapa en attraktiv arbetsplats

DCL1 bidrar till att skapa en attraktiv arbetsplats genom att:

- Främja en kultur av stöd och inkludering:
Medarbetarna känner sig mer värderade och motiverade när de arbetar i en stödjande miljö.



- Stärka ledarskapets roll som coach och mentor:
Cheferna agerar mer som coacher, vilket skapar en kultur av lärande och utveckling.
- Ge cheferna verktyg för att skapa mer engagerade team:
När cheferna blir bättre på att delegera, ge återkoppling och anpassa kommunikationen efter sina medarbetare, ökar teamens engagemang och produktivitet.

Slutsats

Sammanfattningsvis visar utbildningen i coachande ledarskap steg 1 på betydande positiva effekter för deltagarnas nöjdhet, förmågor, motivation och självskattning. Det finns dock fortfarande områden att utveckla för att säkerställa långsiktig framgång i implementeringen av ett coachande ledarskap.

Rekommendationer:

1. Utökade nätverksgrupper och chefsforum:
Fler strukturer för reflektion och erfarenhetsutbyte mellan chefer bör skapas.
2. Fortsatt stöd för att hantera obekväma situationer:
Mer fokus på verktyg och stöd för konflikthantering och obekväma samtal.
3. Tidshantering och prioritering:
Mer träning i att hantera och prioritera sin tid effektivt.
4. Mentorsprogram:
Ett mentorsprogram kan paras ihop erfarna och nya chefer för att skapa en lärande kultur.

4. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

4.1 Sammanfattning av resultat

Sammanfattningsvis har utbildningen i coachande ledarskap steg 1 (DCL1) haft en positiv inverkan på deltagarnas förmågor, motivation och självskattning. Genom att fokusera på nyckelfärdigheter som självinsikt, kommunikation och delegering har deltagarna blivit mer medvetna om sina egna styrkor och svagheter, samt fått verktyg för att skapa positiv förändring inom sina team. Resultaten visar på:



- **Hög nöjdhet:**
99% av deltagarna är nöjda med utbildningen enligt NPS, och cirka 70% är aktiva förespråkare av utbildningen.
- **Förbättrade förmågor:**
Deltagarna rapporterade signifikanta förbättringar i sin förmåga att förstå sig själva och andra (+15%), anpassa sin kommunikation (+12%) och ge och ta emot återkoppling (+10%).
- **Motivation till förändring:**
9 av 10 deltagare säger att de vill genomföra förändringar och utveckla beteenden efter utbildningen DCL1.
- **Utmaningar:**
De främsta utmaningarna identifierade av deltagarna inkluderar tidshantering, närvaro i verksamheten, och att ta itu med obekväma situationer.

4.2 Praktiska rekommendationer för framtida utbildning

För att ytterligare förbättra effekten av utbildningen rekommenderas följande:

1. **Utökade nätverksgrupper och chefsforum:**
Skapa fler strukturer för reflektion och erfarenhetsutbyte mellan chefer. Detta ger deltagarna möjlighet att fortsätta dela erfarenheter och lärdomar efter utbildningen.
2. **Fortsatt stöd för att hantera obekväma situationer:**
Ge verktyg och stöd för att ta itu med svåra samtal och konflikter. Det kan inkludera praktiska övningar och scenarier där deltagarna får träna på att hantera konflikter i en trygg miljö.
3. **Tidshantering och prioritering:**
Inkludera mer träning i att hantera och prioritera sin tid effektivt. Detta kan uppnås genom att lära ut tekniker för att undvika distraktioner, sätta tydliga mål och skapa en bättre balans mellan strategiskt och operativt arbete.



4.3 Strategiska initiativ för fortsatt förbättring inom ledarskapsutveckling

För att skapa en mer hållbar och långsiktig effekt av utbildningen föreslås följande strategiska initiativ:

1. Implementera regelbundna uppföljningsutbildningar:
För att förstärka och konsolidera deltagarnas förmågor bör regelbundna uppföljningsutbildningar erbjudas, där deltagarna kan uppdatera sina kunskaper och diskutera framsteg och utmaningar.
2. Skapa ett mentorsprogram:
Para ihop erfarna och nya chefer för att skapa en lärande kultur. Genom att erbjuda mentorskap kan deltagarna få stöd och råd när de implementerar sina nya färdigheter i praktiken.
3. Utveckla en digital plattform för kunskapsdelning och nätverkande:
Skapa en digital plattform där deltagarna kan dela med sig av insikter, resurser och tips efter utbildningen. Detta kan bidra till fortsatt lärande och stärka nätverket mellan chefer.

5. Referenser

1. Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control.
2. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results.
3. Whitmore, J. (2009). Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose.
4. Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement.
5. Rock, D. (2009). Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work.

