

# Chefscoachning i SpråkSam – en stödform för att nå målet?

**Skribent:**

Karin Mattsson

Stockholm februari 2011

## Uppdraget

Min uppgift var att genom chefscoachning ge stöd för att skapa "En språkutvecklande arbetsplats" och öka chanserna till att "En språkutvecklande arbetsplats" lever kvar och integreras i verksamheten efter projektetidens slut .

## Anmälan

De chefer som var intresserade av coachning anmälde sitt intresse till projektledarna som sedan förmedlade kontaktuppgifter till mig. Jag tog kontakt via telefon för att förklara vad coachningen gick ut på och för att boka en tid.

## Förberedelse

Efter det första telefonsamtalet då vi kom överens om en tid, mejlade jag ut frågor för att förbereda både mig själv och chefen inför vårt första möte. Jag förklarade vad coachningen syftade till via telefon och mejl.

De frågor som jag bad cheferna besvara skriftligt var följande:

1. Har ni redan startat arbetet med att skapa en språkutvecklande arbetsplats?
2. Om ja: Hur långt har ni i så fall kommit?
3. Om nej: Vet du vad du vill börja med?
4. Har du redan nu planer på vad du vill utveckla/genomföra på kort sikt? På lång sikt? Vad i så fall?
5. Har du redan nu idéer om vilka ämnen du skulle vilja prioritera, när det gäller coachningen? Vad i så fall?
6. Vilka är de största hindren/utmaningarna för att *skapa* en språkutvecklande arbetsmiljö på din arbetsplats, anser du?
7. Vilka är de största hindren/utmaningarna för att sedan *behålla* en språkutvecklande arbetsmiljö efter projektets slut, anser du?
8. Vad förväntar du dig att coachningen ska ge för resultat?
9. Vet du vilka språknivåer medarbetarna ligger på?
10. Vet du vilka språknivåer som krävs för att utföra olika arbetsuppgifter på er arbetsplats?
11. Vilken info har alla medarbetare fått/kommer alla medarbetare att få om projektet?
12. Vet du om dina medarbetare är motiverade att bidra till att utveckla kommunikationen på er arbetsplats?
13. Vilken språkbudsutbildning har du fått hittills? Hur många dagar?
14. Vilket innehåll i utbildningen tycker du har varit viktigast för dig att ta del av?

Jag ville ha in svar från alla chefer, men så blev det inte och därför kom jag många gånger oförberedd inför mötet med individen. Efter ett antal träffar upptäckte jag dock att många ämnen som cheferna tog upp var återkommande.

#### Tidsplanering, omfattning och plats

Antalet coachingträffar var 1-3, på de flesta arbetsplatser 1-2 gånger. Coachningen gavs individuellt eller i smågrupper. Varje träff var 1½ timme. Coachningen gavs när som helst under projektiden. Antalet träffar var inte fastställt från början, vilket gjorde att jag inte kunde genomföra en coachningsprocess där det krävs att man träffas flera gånger. Detta gjorde att formen för coachningen blev oklar. Vi kunde inte arbeta med en fast plan och följa upp arbetet vid bestämda tidpunkter. Vid sporadiska träffar passade vägledning bättre som metod än coaching, eftersom vägledning kan ges som en punktinsats, vid ett enda tillfälle.

Coachningen gavs på chefernas egna arbetsplatser.

#### Medvetenhet

Samtliga chefer var väl medvetna om att kommunikationsutveckling behövdes för att hålla kvalitén i arbetet och att kunna utföra arbetsuppgifterna mer friktionsfritt. Många av cheferna vittnade om missförstånd med både små och allvarliga konsekvenser, där de trodde att orsaken var brister i kommunikationen, oftast beroende på språkliga brister hos andraspråkstalare. En del chefer ansåg att det dessutom fanns missförstånd i kommunikationen som hade sin grund i att personalgruppen representerar många olika kommunikationsstilar som är kulturellt bundna.

#### Förkunskaper, verktyg och förberedelse

Cheferna hade inte deltagit i alla de utbildningsdagar de blivit erbjudna och deras förkunskaper var mycket varierande vad gäller språkutveckling och vägar att stödja språkutveckling. Några av cheferna fick coaching efter att ha fullföljt språkombudsutbildningen och en del utan att ha genomfört utbildningen. Även de chefer som hade deltagit i hela språkombudsutbildningen hade tagit till sig olika delar av innehållet i utbildningen. Man kan säga att alla chefer oavsett hur många utbildningsdagar de hade deltagit i fortfarande hade ett behov av mer kunskap och verktyg och att få hjälp att sortera upp den information de hade tagit del av.

Men jag kunde också se att arbetet med att skapa en språkutvecklande arbetsplats hade fortskridit på mycket olika sätt och i varierande grad. Jag var förvånad över skillnaderna. Det rådde också osäkerhet kring vilken roll alla involverade parter hade, dvs. vilken roll de själva, språkombuden, lärarna, medarbetare som behöver utveckla sitt språk och övriga medarbetare hade.

#### Anpassning till situationen

Jag ansåg att coachningen i hög grad måste anpassas till situationen och till det faktum att jag i de flesta fall inte visste om vi skulle ses igen. Jag ville också ge plats för den vägledning som cheferna så tydligt efterfrågade.

#### Återkommande ämnen

- Stress och en önskan om att ha kommit längre med arbetet i projektet

- Hantering av vissa personers ovilja att delta i språkutbildning
- Språknivåer, språkbedömningar
- Samarbetet med lärarna
- Medarbetarsamtal – alla medarbetares bidrag till kommunikationsutvecklingen
- Språkombudens roll
- Kulturella aspekter på chefsrollen
- Tydlig information – allmänt, kulturella aspekter
- Idéer för språkutveckling utan svenskkurs
- Alla medarbetares bidrag till kommunikationsutvecklingen – hur?
- Handlingsplan

#### Hinder/Utmaningar för att utföra uppdraget

De hinder som cheferna initialt tog upp var tidsbrist, splittrad tillvaro, kort framförhållning och omorganiseringar. Några chefer visste inte om de skulle arbeta kvar och de hände också att nya chefer började jobba utan att ha fått någon språkombudsutbildning.

Under samtalens gång tog cheferna upp brist på kunskaper och verktyg som ytterligare orsaker till att de inte kommit så långt med arbetet som de önskade.

Jag såg också att det fanns en osäkerhet i vilken roll chefen skulle spela, vilka uppgifter språkombuden skulle ha och vilken roll lärarna hade.

#### Resultat

Jag har svårt att se vilka direkta resultat coachningen har haft, men jag förstod att cheferna tog ny sats, trots tidsbristen, när de hade fått svar på sina frågor, fick fler verktyg, blev säkrare i sin roll och visste mer om andras roll i arbetet med att skapa och behålla en språkutvecklande arbetsplats.

De flesta chefer blev med rustade att ta itu med uppgiften och fick hjälp med att formulera nästa steg i sitt arbete, men jag hade önskat att jag hade kunnat styra upp vår process för att utmana, komma överens om genomförande, summera insikter och vad de tog med sig från våra möten. Med den mycket anpassade variant av coaching som jag genomförde blev arbetet mer vägvisande än coachande.

## Förslag inför framtiden

När det gäller formen för coachningen skulle jag vilja ha minst tre träffar med varje chef/chefsgrupp. Innan coachningen börjar skulle jag vilja ge mer kunskaper och verktyg för bedömning av språkliga färdigheter (som alla lärare, chefer och medarbetare förväntas använda). Jag skulle också vilja diskutera chefens viktiga roll när det gäller att ta över ledningen av kommunikationsutvecklingen på arbetsplatsen efter projekttidens slut. Under denna första träff behöver man också ta del av en beskrivning av vad som förväntas av lärare, språkbud och övrig personal både under och efter projektet. Sedan kunde vi gå över till coaching och sätta upp spelreglerna för de kommande träffarna på respektive arbetsplats.

Då jag samtalade med lärarna kunde jag se följande utvecklingsområden:

- Arbeta mer strategiskt
- Satsa på planering, sätta upp mål med tidsramar
- Bygga strukturer och rutiner
- Göra innehållet i projektet till "sitt eget" på varje arbetsplats
- Hålla balansen mellan att kräva och att stödja
- Göra arbetet mindre personbundet
- Beskriva det egna arbetet för att kunna kommunicera det
- Sprida info om det arbete som görs
- Se chefens viktiga roll för ett bestående arbete