

COACH2LEAD™

LEDARUTVECKLING FÖR INDIVID OCH GRUPP



BAKGRUND OCH UTVÄRDERINGAR

LEDARUTVECKLING SOM GER RESULTAT!

COACH2LEAD ÄR ETT EVIDENSBASERAT
PROGRAM FÖR LEDARUTVECKLING -
INDIVIDUELLT ELLER I GRUPP



COACH2LEAD - LEDARUTVECKLING SOM GER RESULTAT!

Traditionellt ledarskap och trendiga ledar- och ledarskapsutvecklingsprogram missar målet. Resultatet av utvecklingsprogrammen leder inte till ökad motivation eller bättre prestationer i teamen, och arbetsförhållanden förbättras inte, "ledarskapsprogrammen tar oss ingenstans" (Howard & Wellins 2008).

Day's (2000, 2011) forskningsgenomgång visar att ledar- och ledarskapsutvecklingsprogrammen försämrats under 2000-talets första decennium. Samtidigt är det få ledarutvecklingsprogram som är evidensbaserade och eller vetenskapligt utvärderade - eftersom utvärderingar i någon form av ledarskapsprogrammen är undantag snarare än regel (Howard & Wellins, 2008).

Professor Barbara Kellerman (2012) från Harvard går så långt att hon säger att traditionella ledarskapsutvecklingsprogram har inte på något betydande, meningsfullt eller mätbart sätt förbättrat tillståndet för människor ute i organisationerna. Peter Hawkins (2017) fyller på med att påstå att majoriteten av ledarskapsutvecklingsprogrammen inte uppnår sina syften. Ett tydligt exempel från Hawkins studie är ett uttalande från en HR Director i en global organisation, hon menar att "vi behöver stänga ner alla ledarutvecklingsprogram som vi har igång runt om i världen, därför att de uppnår ingenting!"

För att ledarutveckling verkligen skall leda till nytta för organisationen behöver ett tydligt förbättrat ledarskap i form av nya beteenden bli resultatet av ledarutvecklingen. Genom att träna ledare i just detta och vetenskapligt utvärdera vad utveckling leder till, kan verksamheter få ett stöd som gör att de får väl fungerande ledare som bygger framgångsrika organisationskulturer. Utifrån denna utgångspunkt, och med utgångspunkt i aktuell forskning och egen forskning de senaste dryga 20 åren, har ledarskapsprogrammet COACH2LEAD utvecklats.

COACH2LEAD UPPLÄGGET

Programmets upplägg grundar sig även det på forskning. En meta-analys av olika träningskomponenter i utbildningar visar att **genomgång av teori och diskussioner** gör att så få som 10% tar till sig kunskapen och endast 5% kan visa på hur de kan använda kunskapen, medan 0% av deltagarna använder sig av kunskaperna.

Genom att lägga till **demonstrationer** av hur kunskapen kan användas ökar kunskapsnivån till 30%, men bara 20% kan visa på hur de kan använda kunskapen, medan användningen av kunskapen till vardags ligger kvar på 0%.

Praktiska övningar tillsammans med feedback på utförandet, ökar kunskapsnivån till 60% och 60% kan då även visa på hur de kan använda kunskapen. Användning av kunskapen till vardags börjar då också synas, men bara hos 5% av deltagarna (Joyce och Showers, 2002). Alla dessa komponenter är viktiga för att deltagarna ta till sig kunskapen, men det är räcker inte.

COACH2LEAD programmen genomförs i moduler som sprids över 5 till 12 månader, detta för att kompetensen ökar genom att **fördela utbildningstillfällena över tid**, från 5% till 50% för de som kan visa hur de kan använda kunskapen. Används även demonstrationer och **övningar vid flera tillfällen** och

kompletteras med individuell coaching eller grupphandledning ökar antalet som kan visa hur de kan använda kunskapen till ca 70%.

När grunderna lagts har det visat sig att **'gå och se coaching'** ökar kunskapsnivån och förmågan att visa på hur kunskapen kan användas till 95%. Sist men inte minst har användningen av kunskapen till vardags också den ökat till 95% (Joyce och Showers, 2002).

Handledning eller coaching individuellt eller i grupp ger även viktiga fördelar för kvaliteten i programmet. Det kan ske genom att deltagarna coachar varandra i övningar under träningstillfällena eller i lär-accelerations-grupper mellan träningstillfällena (där deltagarna coachar på arbetstid under en timme eller två). Vilket visat sig fördjupa lärandet, utvecklingen av användbara coachingfärdigheter och en ökad öppenhet vad gäller hur de coachande ledarna kan lösa olika situationer och utmaningar de möter i sina roller. De har även ökat och förbättrat sin förmåga och uthållighet i att använda sig av sitt coachande förhållningssätt (Hawkins och Smith, 2006; Passmore och McGoldrick, 2009).

Coach2Lead programmen har designats utifrån ovan nämna forskningsresultat. De olika workshop modulerna tar 6 timmar effektiv tid. Workshop-modulerna genomförs över tid, vanligen under en period på mellan 5 - 12 månader. Varje modul innehåller en del teori, diskussion och demonstrationer, medan **praktiska övningar, feedback och reflektioner över nyvunna erfarenheter utgör en större del. Mellan workshop tillfällena** läser deltagarna lite teori, men **tränar framför allt på nya beteenden**. Beteenden som sedan följs upp, övas vidare på och förfinas genom återkoppling och träning. Vi kan också komplettera workshopstillfällena med individuell coaching eller 'gå och se' coaching, men även genom teamcoaching, grupphandledning eller lär-accelerationsgrupper.

Värdet av att upplägget ser ut som det gör förstärks också av deltagarna:

"Det är en förmån att få jobba med sitt eget ledarskap aktivt under en längre tid än endast ett par utbildningsdagar. En styrka i programmet är att det spänner över en längre period. För mig har det inneburit tid för självvranssakan och en möjlighet att rulla igång en process för att på sikt göra mig själv till en bättre ledare. Förändring/förädling av ett generellt förhållningssätt och mind set kräver tid."

VETENSKAPLIG UTVÄRDERING:

Den vetenskapliga utvärderingen av COACH2LEAD genomför genom både kvalitativa och kvantitativa metoder (mixade metoder). Forskningsdesignen är mer avancerad och omfattande än de flesta forskningsprojekt inom området, vilket är en av orsakerna till att de mycket välrenommerade och meriterade professorerna Stephen Palmer och Annette Fillery-Travis anslöt sig till projektet. Programmet utvärderas genom följande metoder:

Deltagarenkäter; mäter deltagarnas nöjdhet och hur de bedömer programmet (vilket är kutym, men av mindre vetenskapligt värde).

Lärloggar; där deltagarna reflekterar över vad de lärt sig, vad som är svårt och lättare, samt hur de lyckas använda det coachande ledarskapets och vad det betyder för deras ledarskap.

Observationer; 1 under workshops där 'tränaren' / coachen bedömer deltagarna under övningar (med stöd av observationsprotokoll). 2 under 'gå och se coaching' på jobbet (live eller online).

Intervjuer; efter 'gå och se coaching' på jobbet (live eller online).

Medarbetarundersökning; där alla inom organisationen bedömer ledarskap, organisation, team och individens egna utveckling, innan och efter genomfört program, för att mäta möjliga förbättringar genom den för projektet utvecklade - Kultur & Tankeanalys®.

Nyckeltal; och hur de förändrats från innan och efter genomfört program analyseras och jämförs med resultatet från medarbetarundersökningen och graden av ROI (return on investment).

‘Running records’; består av dokumentation om vision eller syfte, strategier, policys m.m och hur dessa tas fram (vilka som är involverade etc.) för att analysera hur organisationens struktur, processer, rutiner och kultur utvecklats kopplat till det coachande ledarskap eller den coachingkultur som utvecklats, eller inte.

Här presenteras några exempel på vad några av de olika metoderna visat på (en mängd insamlad data är under bearbetning och tas inte med här):

DELTAGARENKÄT:

Med utgångspunkt i beprövad erfarenhet, aktuell forskning delvis återgiven ovan, samt 15 års egen forskning designades ledarutvecklingsprogrammet COACH2LEAD.

De senaste åren har vi genomfört flera program med ledare i mindre och större grupper av ledare. Upplevelsen från deltagarna, även om det ur forskningsperspektiv är mindre viktigt, har en betydelse och har varit övertygande.

I de program vi genomfört med mindre och större grupper har medelbetyget, enligt skalan 1 = dåligt - 10 = mycket bra, varit:

Genomförande; sätt att genomföra momentet:	9,2	kurs med högsta värde = 9,6
Innehåll; kvalitet, lätt att förstå, intressant:	9,0	kurs med högsta värde = 9,5
Användbarhet; kan du direkt använda det du lärt dig:	9,7	kurs med högsta värde = 10

Här kommer också exempel på feedback vad gäller Coachens sätt att genomföra de olika delmomenten:

- Flexibelt och med ett öppet förhållningssätt.
- En bra röd tråd genom hela utbildningen.
- Mycket bra med upplägget av coachingträffarna.
- Mycket bra exempel, flexibelt vilket ger mycket tid till diskussioner men samtidigt tydligt styrning.

Feedback vad gäller innehållet; kvalitet, lätt att förstå, intressant:

- En bra lärobok. Är övertygad om att denna kurs kommer ge mer och mer allt vad tiden lider och man känner sig bekvämare i innehållet och kan ta till sig nya dimensioner av kursinnehållet. Väldigt intressant!
- Boken blir för mig ett verktyg att ta fram och använda i mitt vidare arbete. Det känns som man bara börjat.
- Otroligt komplett, bra med validering och spårbarhet. Mycket intressant och heltäckande och material man kan komma tillbaka till under lång tid.

Feedback vad gäller användbarheten, har du kunnat använda det du lärt dig:

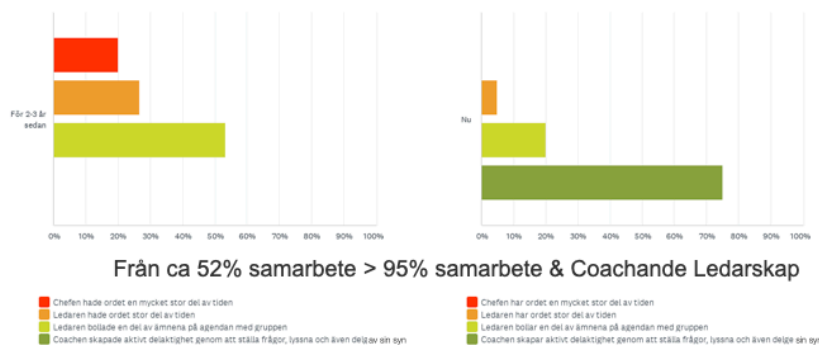
- Ja i min vardag som gruppchef och instruktör.
- Jag har försökt använda mig av coaching under hela kursen och har tänkt försätta med det under en lång tid framöver.
- Jag känner att jag fått mycket verktyg. Jag har börjat använda dessa. Ibland bra och ibland mindre bra. Det känns som man har påbörjat ett medvetet arbete med att aktivt coacha.
- Ja absolut. En del av materialet känner jag igen men allt har blivit så mycket tydligare och framförallt förståelsen för hur det skall användas.

MEDARBETARUNDERSÖKNING:

Utvärderingar genom medarbetarundersökningen Kultur & Tankestilsanalys®, där alla inom organisationen bedömer hur ledarna, organisationen, teamen och individerna utvecklats direkt och indirekt genom att ledarna gått programmet Coach2Lead, visar på stor utveckling på alla mätta områden

PDF bilaga finns att tillgå med en kort summering av resultat innan och efter att alla ledare tränats i ledarskapsprogrammet Coach2Lead visar på resultat över förväntan, här ett exempel från bilagan:

Ledarskap i möten (planerings / arbetsmöten...) (närmsta chef)



COACH2LEAD utvärderas nu i en stor 'mixed method' studie på UWTSD (University of Wales: Trinity Saint David). Forskare involverade i projektet är: Po Lindvall, forskare och designer av programmet, professorerna Stephen Palmer och Annette Fillery-Travis (de två senare är några av världens mest meriterade forskare inom coaching och ledarskap).

LÄRANDE - EXTRAENKÄT

I en stor organisation har programmet Coach2Lead genomförts, med 10 moduler över 10 månader i tre omgångar, under en period på ca 5 år.

Förutom mycket goda betyg för genomförande och innehåll, men framför allt användbarhet har vi även mätt resultatet genom att fråga de medarbetare eller adepter som 'utsätts' för det mer coachande ledarskapet vad det betytt för dem. Här ett exempel från offentlig sektor där vi mätte hur det mer coachande ledarskapet påverkat individerna i teamen utifrån de utvecklingsmål som formulerats på individnivå. Det mest intressanta är att ledningens mål för verksamheten har uppnåtts över förväntan i de grupper som 'utsattes' för ett mer coachande ledarskap än tidigare. De mål organisationen formulerat för individernas utveckling inom denna offentliga förvaltning finner du i vänsterkolumnen.

På en skala 1 -10 (1 = inte alls - 10 = mycket) hur mycket har du under det senaste året utvecklat din:

Mål för medarbetarna:	Medelvärde	Median
- kompetens	7,69	8
- förmåga att lösa uppgifter	7,85	8
- förmåga att ta egna beslut	7,38	8
- flexibilitet och förmåga att tolka och anpassa dig till situationen	8,31	8
- vilja att ta egna initiativ	7,54	8
- förmåga att improvisera inom ramarna för uppdraget	8,15	8
- förmåga att bidra till effektivare lösningar som uppfyller målet för insatsen	8	8

Följande kontrollfråga ställdes också: Har ledarnas sätt att leda (från inledning till utvärdering) under det senaste året bidragit till att du utvecklat din kompetens, initiativförmåga och förmåga att lösa uppgifter etc? Svar: Ja = 12 Nej = 0 > 100% svarade därmed ja.

Ett resultat som är speciellt intressant då alla de som svarade på enkäten redan var erfarna och kompetenta. Trots det har de alltså utvecklat sin kompetens, initiativförmåga och förmåga att lösa uppgifter m.m. över förväntan. Huvudorsaken till detta är ledarnas utvecklade sätt att leda verksamheten som ett resultat av att de genomfört programmet Coach2Lead under tio månader.

OBSERVATIONER & INTERVJUER:

En tydlig utveckling av kulturen har också kunnat observeras, både internt, av andra avdelningar inom organisationen och även externa samverkanspartners:

- Grupperna anpassade sig snabbt till ett coachande förhållningssätt och började tidigt att själva reflektera över sina prestationer. De lyfte fram sina egna men även andras bra och mindre bra saker.
- Vi nådde fram till alla individer även de som normalt sett inte pratar så mycket.
- Några tyckte det var "jobbigt" att reflektera mycket. De flesta tyckte det var bra och intressant.
- Många på avdelningen har kommit fram till oss och berättat hur de tycker utbildningen har ändrats till det bättre det sista året. Några kommentarer, "vad jag lär mig mycket nuförtiden", "vad kul det är att komma på blocken då vi utvecklas så mycket", "tack och lov för att syndabockskulturen är borta", "vad har hänt med er på utbildningsgruppen, har ni gått nån kurs eller", "jag längtar till blockutbildningarna", "jag är rädd att missa blocken nuförtiden då de är så bra och givande".
- Utomstående betraktare som besökt oss på utbildningsdagar har visat intresse och berömt vår pedagogik samt frågat var den kommer ifrån.
- Vi har med egna sinnen sett och upplevt en kulturförändring i utbildningssammanhang på avdelningen där grupp och individ fått mer medvetenhet och tar mer ansvar.

På en direkt fråga till utbildningschefen, om den kulturutveckling som observerats, skulle ha kommit till stånd utan träningen genomförd genom Coach2Lead, var det raka svaret: Nej, utan Coach2Lead träningen hade vi inte varit där vi är idag.

Websida: coach2lead.se Email: po@coach2lead.se