

Mot ny kurs

Vad hände med den där bra kursen du gick? Blev den en pärm i bokhyllan och tillbaka som vanligt? Cecilia Rafiei testar ett nytt sätt att lära där chefen är involverad i kursen både före, under och efter. Personal & Ledarskap ska få följa hennes utveckling under drygt ett halvår.

TEXT OCH FOTO ELSA FRIZELL



Västra hamnen i Malmö renoveras tunga industribyggnader till kontor och moderna nya bostäder byggs havsnära. Här ligger it-företaget Tieto där Cecilia Rafiei jobbar och liksom byggnaderna har hon också påbörjat en förändringsresa. December 2015 började hon en sex månaders ledarskapsutbildning som använder sig av verktyg och modeller från NLP, neurolingvistisk programmering. En kurs som hon hoppas på ska förändra både henne själv och hennes grupps förmåga.

– Jag kom in som ny i ett team där det var flera som var missnöjda med situationen. Några mådde dåligt, det inte var så bra stämning och det påverkade våra resultat. Jag insåg att även om jag är bra på att hantera sådana situationer i mitt privatliv så är jag inte lika bra på att hantera dem i arbetslivet.

HENNES MÅL ÄR ATT skapa en grupp med gemenskap som är mer öppen och hjälpsam. Vi sitter i ett konferensrum, mitt emot varandra med det stora bordet emellan. Cecilia Rafiei sitter lätt framåtlutad med bägge armbågarna på bordet. Jag sitter också lätt framåtlutad med bägge armbågarna på bordet.

– Vi speglar varandra, säger Cecilia och skrattar.

Spegling är ett begrepp som an-

vänds inom NLP och som hon fått öva på för att bättre kunna kommunicera med andra. Hon förklarar det med att vi har lättare att förstå varandra om vi har liknande kroppsspråk, men kroppsspråket används också på andra sätt.

– Beroende på hur jag rör mig kan jag uppfattas på olika sätt. Om jag till exempel står och pratar med någon och behöver gå vidare kan jag ändra mitt kroppsspråk och avsluta dansen på det viset.

KOMMUNIKATION ÄR EN hörnsten inom NLP, hur våra olika tillstånd påverkar hur vi kommunicerar och även tar emot kommunikation. Under kursen övar Cecilia bland annat på att sätta sig in i andra perspektiv, coacha och ge feedback. Precis det som Cecilias grupp behöver bli bättre på. Men hur ska kunskaper som handlar om kommunikation och relationer kunna få fäste efter kursen, hur ska det verkligen bli en förändring?

Lotta Bengtsson och Göran Dahl har länge funderat på den frågan. De driver företaget Flowpartner som sedan 2003 håller ledarskapsutbildningar med NLP-certifiering.

– Jag hörde så många gånger efter mina kurser att detta får man smyga in, man kan inte komma tillbaka och göra allting annorlunda. ”Det var bra det vi lärde oss under kursen, men sedan föll allt i glömska”, säger Lotta.

Hon frågade sig varför det var så svårt att använda sina nya kunskaper när man kom tillbaka till jobbet och kom fram till att det var för att ingen efterfrågade dem.

– Ibland får jag höra att gå en kurs, det är personens angelägenhet, men det är helt fel, det är organisationens angelägenhet, och där brister många organisationer fullständigt.

När den ändå lägger pengarna och avsätter tiden från verksamheten borde organisationen efterfråga och vilja suga åt sig all ny kunskap, menar Lotta. Men hon tror inte att organisationer riktigt vet hur de ska göra.

– Kulturen i bolaget är broms-

klossen. Det spelar ingen roll hur mycket kunskap du har, slår kulturen tillbaka kommer du att falla tillbaka i de beteenden som är där, det betyder inte att det är dåligt men det betyder inte heller att det blir en utveckling. Det är detta många företag brottas med, varför kommer vi inte längre?

GÖRAN HAR VARIT med om att hela företag går samma kurs och ändå har svårt att ta vara på kunskapen efteråt.

– Det är klart att det då är en ännu större utmaning när det bara är några få som går en kurs. Det krävs väldigt mycket av dig själv om du inte har någon kring dig som du kan bolla med.



Nyckeln är att träna på sina nya kunskaper och det kan bli svårt ifall chefen och organisationen inte är involverade. Det säger **Lotta Bengtsson** och **Göran Dahl** som poängterar att en kurs är organisationens angelägenhet, inte bara individens.

2008 började Lotta skissa på en modell som involverade deltagarens chef under och efter kursen. Med åren har konceptet utvecklats och fortsätter att förbättras, berättar Lotta, nu med hjälp av kollegan Göran som kom med i företaget 2015.

– Det handlar om att chefen faktiskt vet vad medarbetaren gjort på kursen, att den stöttar individen och efterfrågar kunskapen, säger Lotta.

I korthet ser kursen ut så här: Före första utbildningstillfället fyller deltagarna i en utvecklingslista med vilka utmaningar de har i dag, i vilka situationer som uppkommer och hur de skulle vilja att det såg ut. Listan dis-

kuterar man sedan med sin chef. Chefen får information om hur hen kan följa upp deltagaren, helst efter varje kurstillfälle. Under drygt ett halvår är det en tredagarskurs var sjätte vecka. Dessemellan får deltagaren övningar och tilldelas en utvecklingsgrupp som består av andra kursdeltagare som ska arbeta med vissa punkter. Bland annat uppmuntras de att coacha varandra. Alla får möjlighet att vara med i en facebookgrupp där allt kursmaterial läggs upp och där påminnelser och frågor skickas ut så att deltagarna kan vara interaktiva under och efter kursen. Efter kursens avslut erbjuds träning tre till fyra tillfällen per termin

där man under tre timmar kan fördjupa sig i olika modeller och verktyg.

– Träning är nyckeln, tränar vi inte försvinner det. Det räcker inte att sitta ned och lyssna och sedan själv gå ut och försöka. Du behöver handledning, support och feedback, säger Göran.

CECILIAS CHEF MIKAEL Segerstéen tror att just stöttningen och bollandet kan ha stor betydelse för hur det går för henne.

– Det är lätt att skjuta på implementeringen efter en kurs och sedan blir det för sent. Men om du övar under kursen och sedan har någon som jagar dig med frågor när du kom-



Mikael Segerstéen följer upp vad Cecilia lär sig vid kurstillfällena och hjälper henne att öva på sina nya kunskaper.



Cecilia tränar för fullt, bland annat på att hålla möten med coachande frågor.

»Jag känner att jag har väldigt stor stöttning från honom. Jag tar till mig kursen på ett helt annat sätt än om jag inte hade haft någon att diskutera den med.«

mer hemå, då kommer du inte undan. Jag ställer frågor som, vad tänker du ta med dig från förra kurstillfället, vilket tyckte du var mest intressant, hur kan du ha nytta av det?, säger Mikael.

Efter varje kurstillfälle har de haft ett möte och de bokade mötena tror Mikael har hjälpt Cecilia att tänka igenom vad hon har lärt sig. Att hon skrivit veckorapporter tror han varit ett bra sätt att befästa kunskaperna.

Han är nöjd att han fått in Cecilia som projektledare för teamet som inte fungerat så bra. En grupp som han beskriver har murar där man inte varit särskilt öppen med sina svagheter.

– Jag hoppas att hon kommer att kunna bidra till att fler blir mer öppna, att det blir mer naturligt att prata och ge feedback, säger Mikael.

SÅ TROTS ATT KOSTNADEN för företaget är strax under hundra tusen kronor inklusive Cecilias arbetstid, räknar Mikael med att företaget kommer att tjäna in det. För det kostar att ha grupper som inte fungerar bra.

– Om man inte lär sig av misstagen

och inte vågar tala öppet, så kostar det mer att lösa problem i ett senare skede. Bara där sparar man jättemycket. För mig känns det som en investering, sedan skulle det inte vara lönsamt att skicka alla. Men några som kan ge injektioner till resten.

CECILIA HAR HUNNIT ha två kurstillfällen och hon tränar för fullt på sina nya kunskaper. Bland annat när hon håller möten.

– Det jag tog med mig direkt var att använda mig av coachande frågor och jag märkte stor skillnad. Jag har börjat få ur mer information från projektdeltagarna och vi har kommit fram med fler idéer och lösningar på problem som vi inte hade någon idé om hur vi skulle komma vidare med innan, säger Cecilia.

Att kunna prata med Mikael om kursen uppskattar Cecilia mycket.

– Jag känner att jag har väldigt stor stöttning från honom. Jag tar till mig kursen på ett helt annat sätt än om jag inte hade haft någon att diskutera den med. ●

LOTTA BENGTTSSON OM NLP»

NLP står för neurolingvistisk programmering och handlar om hur hjärnan bearbetar information och hur du pratar med dig själv och andra. Den är en samlingsmodell över olika saker som har fungerat och fungerar för framgångsrika människor. Man utgår från att alla beteenden har en struktur och en strategi. Vill man ha nya resultat måste man börja titta på dessa strategier. Det som styr det som ska in i hjärnan är människans fokus. Sedan bearbetas detta på många

sätt utifrån erfarenheter om vad vi tror är sant. Detta kommer att skapa tillstånd i kroppen som kommer att styra beteende och beteenden leder till olika typer av resultat.

NLP lär ut olika verktyg för att bland annat hantera hur vi fokuserar, hur vi formulerar oss, hur vi pratar med oss själva och hur man snabbt kan skapa en kontakt för att kunna bygga en relation.

Ett exempel på ett verktyg är en modell där man ska svara på frågorna, var

man står i dag, vart man vill samt vilka hinder och vilka resurser man har.

Lotta är medveten om att NLP-metoden får kritik bland annat för att vara ovetenskaplig. NLP är heller ingen vetenskap säger hon. När man resultat är det good enough.

– Däremot finns forskning som efterhand har visat sig stödja modellerna. Spegling till exempel. 1996 upptäckte man spegelneuronerna vilket förklarar hur vi människor gör när vi är i synk.