

# **Så att de inte behöver mig längre**

## **En processbeskrivning för coaching av ungdomsmusikföreningen PHCC. i Pargas**

Joel Kronqvist

Examensarbete för samhällspedagog (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för medborgaraktivitet och ungdomsarbete

Åbo 2013



## **EXAMENSARBETE**

Författare: Joel Kronqvist

Utbildningsprogram och ort: Medborgaraktivitet och ungdomsarbete i Åbo

Handledare: Micaela Strömborg

Titel: Så att de inte behöver mig längre- En processbeskrivning för coaching av ungdomsmusikföreningen PHCC. i Pargas

---

Datum 12.3.2013

Sidantal 41

---

### **Sammanfattning**

Det här handlingsbaserade examensarbetet har som syfte att visa hur coaching och sociokulturell inspiration kan användas för att stöda en grupp ungdomar i Pargas att starta upp musikungdomsföreningen Pargas Hardcore City. Med hjälp av nedkodning och analys av processen vill jag visa hur metoderna kan användas i både arbete med ungdomar och i föreningsverksamhet.

Målet med att coacha och inspirera ungdomarna var att det inte längre skulle behövas någon utomstående ledarfigur, utan att gruppens medlemmar skulle börja inspireras av varandra. En sådan atmosfär grundar sig på en känsla av gemenskap vilken i sin tur kan uppnås när gruppen hittar gemensamma värderingar och visioner. För detta krävs dock tid. Föreningens styrelse utvecklade under coachingen sin dialog och började med hjälp av dialogen arbeta på ett utvärderande sätt. På det här sättet visade de att en process inom gruppen startats och att de kan fortsätta utvecklas mot att bli en lärande organisation.

Samtidigt som ungdomsgruppen genomgick en coachingprocess gick även jag som coach genom en process som långt gick ut på att hitta den egna rollen som coach och inspiratör för ungdomar. I rollen blev jag tvungen att dels vara någon ungdomarna kunde vara sig själva inför och samtidigt också vara någon som ställde krav. Det här har både varit utmanande men därför även mycket lärorikt.

---

Språk: svenska      Nyckelord: ungdomsarbete, sociokulturell inspiration, coaching, musikverksamhet, gemenskap

---

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Joel Kronqvist

Degree Programme: : Civic Activity and Youth Work

Supervisor: Micaela Strömborg

Title: In order to become unrequired - Coaching the music and youth organization PHCC.  
in Pargas - A description of the process.

---

Date 12.3.2013

Number of pages 41

---

### **Summary**

The purpose of this action based thesis is to show how I have used sociocultural animation and coaching to support youths in Pargas set out to establish a music and youth organization called PHCC. By documenting and analyzing the process I want to show how these methods can be used in youth work and community activities.

The aim of the coaching was to help the board of the organization become more independent so that no outside support will be needed in the future. In order to achieve this, the coaching had to help create an atmosphere where the board members inspire each other. Such an atmosphere rests upon a feeling of communion which again can be fulfilled through common goals and shared visions. But this takes time. During the coaching the dialog within the board improved and became more open which helped the board to start to work in a more evaluative way. This shows that the board now is in a process towards becoming a learning organization.

During the coaching I had to do a lot of searching to find the appropriate role as the coach. The approach I found most suitable was a mixture of someone who the youths could be themselves around and someone who put pressure on them to reach further. This was both very challenging and educational.

---

Language: Swedish

Key words: Youth work, sociocultural animation, coaching, activities in the field of music, communion

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Bakgrunden till examensarbetet .....	2
2.1	Idén .....	2
2.2	Från idé till projekt .....	4
2.3	Planerna förändras .....	7
3	Sociokulturell inpiration, coaching och den lärande organisationen .....	8
3.1	Pedagogiskt ledarskap .....	9
3.2	Sociokulturell inpiration .....	10
3.3	Coaching.....	11
3.4	En lärande organisation .....	13
4	Handlingsbaserat tillvägagångssätt .....	14
4.1	Handlingsbaserat examensarbete.....	15
4.2	Deltagande observation .....	15
4.3	Praktiskt upplägg .....	19
5	Analys.....	20
5.1	Inledandet av coachingen eller kartläggning av styrelsens behov.....	20
5.2	Föreningens uppbyggnad.....	22
5.3	Styrelsen som team .....	23
5.3.1	Gruppkontrakt .....	24
5.3.2	Joharifönstret och feedback.....	25
5.3.3	Gemensamma mål, visioner och värderingar .....	28
5.4	Ett utvärderande arbetssätt.....	31
5.5	Utmaningar med att inspirera alla .....	33
6	Slutsats och kritisk granskning.....	34
6.1	Slutsats.....	35
6.1.1	Styrelsens utvecklingsprocess .....	35
6.1.2	Min process som coach och inspiratör .....	36
6.2	Kritisk granskning .....	37

6.2.1	Kritisk granskning av praktisk del .....	37
6.2.2	Validitet och reliabilitet.....	39
7	Avslutning .....	41
KÄLLFÖRTECKNING .....		42

# 1 Inledning

Det här är ett handlingsbaserat examensarbete gjort för föreningen PHCC. (Pargas hardcore city) i Pargas samt för Pargas Stad. Som grund för examensarbetet ligger ett projekt jag startade vårvintern 2012. Under projektet samlade jag musikintresserade ungdomar i Pargas och genomförde tillsammans med dem en utveckling av den lokala musikscenen. Grunden för mitt arbete ligger i sociokulturell inspiration och coachande ledarmetoder. Efter att projektet avslutats anställdes jag av Pargas stad för att fortsätta handleda ungdomsgruppen som börjat kalla sig PHCC. Ungdomarna önskade själva bilda en förening och som mitt examensarbete valde jag därför att genomföra coaching av föreningens styrelse. Syftet med coachingen var att ge styrelsen en stabil grund att stå på under startandet av föreningens verksamhet. Genom coachande metoder kan ansvaret, som tidigare legat hos mig, stegvis och på ett naturligt sätt överföras från mig till styrelsen. En stabil grund bygger styrelsen genom att själva bli ett sammansvetsat team med ett gemensamt mål, gemensamma värderingar samt en öppen och ärlig kommunikation.

Syftet med det här examensarbetet är att visa hur coaching och sociokulturell inspiration kan användas inom ungdomsarbete och föreningsverksamhet. För att visa detta har jag kodat ner och analyserat mina erfarenheter av att arbeta med föreningen PHCC:s styrelse. Det här examensarbetet är inget facit på hur ungdomsarbete ska bedrivas. Det är heller inget arbete som generaliseringar eller övergripande slutsatser ska dras utifrån. Alla grupper är individuella i sina ageranden och behöver bemötas och behandlas därefter. Vad det här examensarbetet dock kan betraktas som är en redogörelse för en metod som kan vara till hjälp och inspiration vid arbete med grupper inom ungdomsarbete och föreningsliv.

Frågeställningen i arbetet är ”hur kan jag coacha och inspirera föreningens styrelse så att jag inte längre behövs?”. Det är en öppen fråga som jag kommer att kunna besvara genom att analysera mina anteckningar från arbetet med styrelsen. Ett annat alternativ hade varit att välja en mer resultatsinriktad frågeställning som skulle ha haft som mål att mäta framgångar både hos mig och styrelsen. Det här var inte möjligt eftersom jag endast hade en begränsad tid på mig att arbeta med styrelsen, från augusti till november 2012. Efter att jag färdigställt mitt examensarbete kommer styrelsen att fortsätta arbeta tillsammans och utvecklas. Därför går det endast att analysera de frön som jag nu har sått. Ett exempel på det här kan vara hur styrelsen börjar se på sig själva som ett team med gemensamma visioner. För det första är

gemensamma visioner väldigt abstrakta att mäta och för det andra så kan utvecklandet av gemensamma visioner ta mycket lång tid. Dessutom kan det handla om en för evigt pågående process som aldrig ska eller kan bli färdig.

En öppen frågeställning som inte ständigt utgår ifrån att bevisa eller mäta något gav mig också möjlighet att arbeta med styrelsens egna behov som rättesnöre, vilket hela tiden varit grunden i mitt arbete med föreningen. Den här frågeställningen var också den som jag ansåg passa bäst ihop med examensarbetets syfte, det vill säga, visa hur metoder inom ramen för sociokulturell inspiration och coaching använts av mig och hur de mottagits hos styrelsen i föreningen.

## **2 Bakgrunden till examensarbetet**

Det som jag valde att utföra som mitt examensarbete växte på ett naturligt sätt fram ur ett projekt jag startade tillsammans med en grupp ungdomar i Pargas under vårvintern 2012. I det här kapitlet kommer jag att beskriva processen som ledde fram till att projektet blev ett examensarbete. Vad jag beskriver är hur idén uppkom, hur det kom sig att projektet överkligades i Pargas, vilka metoder jag använde mig av för att inspirera samt olika skeden i projektet som varit kritiska för dess utveckling.

### **2.1 Idén**

Bakgrunden till min examensarbetsprocess ligger i ett projekt jag startade kring julen år 2011. Inom ramen för studierna under mitt tredje år på Yrkeshögskolan Novia var en av uppgifterna att genomföra ett projekt. Jag valde att inrikta mig på musik och ungdomsdelaktighet eftersom de hör till delar inom ungdomsarbete jag kommit att bli speciellt intresserad av. Till att börja med grundade sig min idé på att göra ett utbyte mellan band i Finland och band från ungdomsgården Black Sheep i Solna, Sverige. Black Sheep är en kommunalt driven ungdomsgård som helt och hållet fokuserar på ungdomsarbete och ungdomsinflytande genom musik- och bandverksamhet. Jag utförde min första praktik, år 2010, på Black Sheep och hade sedan dess haft en idé om att genomföra något slags samarbete med dem. Allteftersom idén utvecklades i mina tankar och jag kontaktade möjliga uppdragsgivare klarnade den. Min vision var att samla en grupp av ungdomar som sysslade med eller var intresserade av musik, för att tillsammans med den gruppen dels göra ett utbyte med Black Sheep, dels utveckla

musikverksamheten utifrån de behov och önskemål som fanns bland de unga (personlig kommunikation med verksamhetsledare Martin Taranger, 2.5.2010).

Min fascination för musik- och bandverksamhet inom ungdomsarbete kommer ifrån min egen pubertet. Jag har själv spelat musik och ägnat mig åt allt vad det innebär att spela i band och när jag läser om de fostrande aspekterna i sådan verksamhet känner jag igen mig. Sernhede (1996, s.169-170) beskriver att fritidsintresset är till stort stöd för den frigörelseprocess som individen genomgår under adolescensen. Min erfarenhet är att det inom bandverksamhet ofta förekommer ett aktivt symbolanvändande för att visa vem man är och framför allt vem man skulle vilja vara. Även drömmar förekommer starkt bland medlemmar i band, vart man vill nå och så vidare. Samtida populärmusik kännetecknas ofta även av att det är något som föräldrarna inte förstår sig på eller inte ser skönheten i. Därför kan unga, inom musiken och i bandet, ägna sig åt det fientliga beteendet jämt mot föräldrarna som behövs för att de ska kunna frigöra sig (Forsnäs 1989, s. 211-215).

Delaktighet inom ungdomsarbete och dess innebörd var något jag upptäckte under min praktik i Solna. Där togs ungdomars åsikter på allvar och de som arbetade på Black Sheep utgick alltid ifrån ungdomarnas behov i sitt arbete. Utifrån detta perspektiv kan ungdomsarbete betraktas som icke genuint ifall ungdomars åsikter och vilja inte tas på allvar och ses som en verklig resurs. Tomi Kiilakoski (2010, s. 11-16) beskriver delaktighet som känslan av att vilja samt ha möjlighet att påverka sin omgivning, något som uppnås genom att känna sig som en del av omgivningen och omvärlden. Kiilakoski menar att socialt utanförskap är motsatsen till delaktighet och att ifall en person känner sig exkluderad ur en gemenskap så känner den här personen heller inget behov av att påverka. Kiilakoski poängterar dock att delaktighet inte är lätt att uppnå eller att det skulle gå snabbt att få unga att känna sig delaktiga. Det krävs långsiktiga mål och förändrade tankesätt bland de som arbetar med ungdomar.

Genom ungdomsprojektet jag planerade var målet att ungdomarna skulle få känna att de kan påverka sitt eget fritidsintresse, vilket i sig är någonting mycket viktigt. Det mer långsiktiga målet med projektet var att ungdomarna genom projektet kunde få en tro på påverkan och att de kunde känna delaktighet i samhället eftersom samhället visar uppskattning och värdesätter deras fritidsintresse.



## 2.2 Från idé till projekt

Innan julen 2011 kontaktade jag Ann-Sofie Isaksson, kulturchef på Pargas stad. Både jag som hade idén för projektet och Isaksson tyckte att mitt projekt kunde passa mycket bra in i kommunens verksamhet. Vid ett möte med Ann-Sofie Isaksson och kulturproducent Tom Grönroos fick jag lite mer insyn i den lokala musikhistorien. De berättade att Pargas har en lång historia av ungdomsband och att man värdesätter dessa band från kommunens sida. Under de senaste åren har tillkomsten av nya lokala band dock verkat minska. För att göra någonting åt saken planerade man inom Pargas kulturenhet att under hösten 2012 att ordna ett bandläger. Enligt Isaksson och Grönroos kom jag in med min projekt idé vid precis rätt tidpunkt och jag fick klartecken att genomföra mitt projekt med kulturenheten på Pargas stad som uppdragsgivare.

Under träffen med Isaksson och Grönroos fick jag kontaktuppgifter till några ungdomar och samtidigt fick jag även reda på att några ungdomar skulle ordna en konsert på Pargas idrotts och ungdomsgård. Det här gjorde att jag först funderade på ifall det alls var rätt grupp att arbeta med, eftersom de redan ordnade konserter. Därför kunde det antas att de klarade sig bra utan mitt projekt. När jag under konserten samt i och med ett möte kom i kontakt med ungdomarna insåg jag dock att så inte var fallet.

Ganska snabbt upptäckte jag att det bland ungdomarna fanns en vilja och ett brinnande intresse för musiken. Själva berättade ungdomarna att de önskade sig mer kontakter utanför hemtrakten. Samtidigt upplevde jag att genuint samarbete inom den lokala musikscenen verkade saknas. Det var ett litet antal ungdomar som arbetade ostrukturerat för att ordna konserter. Det verkade också finnas en rädsla för att göra något ambitiöst bland ungdomarna.

I januari 2012 började jag arbeta med projektet och var stationerad på Pargas stadshus. Tillsammans med mig började sedan ungdomsgruppen forma projektets verksamhet. Enligt Anu Gretschel (2010, s. 100-102) är det inte sällan ungdomar tilldelas rollen som kunder då de ges möjlighet till påverkan. Genom att istället ge unga ansvar över något skapas en känsla av samhörighet och på det sättet även en egen vilja att påverka och förbättra. Det här var en tanke jag utgick ifrån i det tidiga arbetet med ungdomsgruppen. Till en början verkade ungdomarna ha ganska svårt att se vad jag egentligen gjorde i gruppen. Mitt antagande är att ungdomarna förväntade sig att de skulle önska sig saker som jag skulle förverkliga.

För att hjälpa ungdomarna att komma igång använde jag mig av frågor jag formade med hjälp av teorin bakom sociokulturell inspiration. Leena Kurki (2007, s. 69) tar i sin text ”Ungdomsfostran inom ramen för sociokulturell inspiration” upp tre inledande skeden på vilka sociokulturell inspiration vilar. Dessa är det socioanalytiska skedet, det hermeneutiska skedet och det praktiska skedet. Under dessa skeden frågar man sig först hur verkligheten ser ut just nu, hur verkligheten skulle se ut om den vore utopisk samt slutligen på vilka sätt och hur det går att närma sig utopin. Det var omarbetade former av dessa frågor som jag använde för att ungdomarna skulle hitta sina mål att arbeta mot. Dessa frågor ledde till diskussioner kring professionalism och att vara seriös samt hur det här kan komma till uttryck i evenemang.

I samband med att vi diskuterade dessa saker började ungdomsgruppen arrangera sin första konsert. För de som inte hade ordnat evenemang tidigare var det mesta nytt, för de mer erfarna var det något nytt att ha fler åsikter och fler hjälpande händer. Den verkliga utmaningen för mig som coach och inspiratör var att försöka få de som ordnat konserter tidigare att se att den snabbaste och enklaste vägen inte alltid behöver betyda det bästa resultatet. Genom att påminna om de saker vi diskuterat kring professionalism försökte jag motverka att verksamheten föll tillbaka i de rutiner som funnits tidigare då ungdomarna själva ordnat evenemang.

Den första konserten som gruppen ordnade gick av stapeln den 3 mars 2012. Med närmare 150 besökare var ungdomarna mycket nöjda med vad de presterat. Trots att evenemanget lyckades bra var det många av ungdomarna som under utvärderingen efteråt uppmärksammande saker som kunde utvecklas. Ett ämne som kom upp var vad ungdomsgruppen och projektet ska representera. Min tolkning är att ungdomarna genom evenemanget insåg vilken kapacitet de besitter tillsammans. Såväl de mer erfarna som de som aldrig tidigare organiserat evenemang kunde tack vare den insikten se fördelarna med seriöst engagemang och professionalism.

Nästa etapp i projektet var ett besök till ungdomsgården Black Sheep i Solna. Jag funderade länge på hur ungdomarna kunde få så mycket som möjligt ut av besöket. Jag diskuterade frågan med verksamhetsledaren på Black Sheep, Martin Taranger. Vi var båda av den åsikten att bara ett besök inte skulle ge ungdomarna så mycket. Jag hade vid den här tidpunkten läst mycket om delaktighet och kände att det var viktigt att också ungdomarna fick känna ett ansvar inför resan. Liksom Anu Gretschel (2010, s. 102) skriver så är ungdomars känsla av delaktighet det viktiga. Det här betyder att något som av vuxna kan betraktas som en struntsak

så kan betyda en känsla av inflytande hos unga. Vad som dock måste klargöras är att delaktigheten behöver vara äkta och inte fiktiv eftersom ungdomsinflytande baserar sig på synen på unga som en resurs inom ungdomsarbetet. Inom ramen för resan strävade jag efter en känsla av delaktighet i form av att ungdomarnas åsikter, tankar och idéer spelade roll och var viktiga. Att de skulle planera själva resan kändes dock inte relevant eftersom tiden för det var så begränsad och jag inte kände mig tillräckligt säker i rollen som ledare.

Vi beslöt tillsammans med Martin Taranger att jag skulle göra ett planeringsbesök på Black Sheep tillsammans med två ungdomar för att vi fyra tillsammans skulle kunna planera kvällen då alla ungdomar från Pargas skulle komma på besök. Den 13 mars åkte jag tillsammans med två ungdomar till Black Sheep. Ungdomarna fick en genomgång av ungdomsgården och sedan planerade vi det egentliga besöket som skulle äga rum några veckor senare. Vi bestämde att två band från Finland och två band från Sverige skulle få möjligheten att spela under besöket. Vi beslöt också att kvällen då ungdomsgruppen kom på besök förutom av konserten även skulle bestå av fri samvaro, så att ungdomarna skulle få känna på hur Black Sheep vanligtvis fungerar. Den 28 mars reste ungdomsgruppen bestående av cirka 20 ungdomar under ledning av Ann-Sofie Isaksson, Tom Grönroos, kulturarbetaren Tom Ridberg och mig till Black Sheep. Resan blev mycket lyckad och ungdomarna fick känna på hur Black Sheep fungerar och hur verksamheten ser ut. Dessutom fick två band från Pargas möjligheten att spela och alla fick lära känna ungdomar och vuxna från Black Sheep.

Efter resan diskuterade vi Black Sheeps verksamhet och det visade sig att många av ungdomarna hade analyserat den mycket djupare än vad jag trott. Även om de på det stora hela såg positivt på verksamheten så tyckte många att verksamheten på Black Sheep var för serverande och att ungdomarna där gick miste om en hel del eftersom ledarna hjälpte dem så mycket. Även om en del av ungdomarna i Pargas uttryckte en viss avundsjuka gentemot verksamheten på Black Sheep så var alla överens om att ungdomsgruppen i Pargas besitter kunskap som ungdomarna på Black Sheep inte gör. Det här tack vare att det existerar en gör-det-själv-anda bland ungdomarna i Pargas. Samtidigt tog en del ungdomar upp att det finns saker att ta lärdom från Black Sheep i form av gemensamt ansvar.

Ungdomsgruppen i Pargas ordnade den 8 april sin andra konsert. Det märktes tydligt att utvärderingen från den förra konserten fanns i färskt minne. Konserten blev på många sätt en mer seriös tillställning än den tidigare konserten och ungdomsgruppen kunde ännu en gång känna sig stolta över vad de åstadkommit. Ungdomarna hade tagit till sig vad de diskuterat,

sett och upplevt med resultatet att det gick att se en klar utveckling mot allt mer seriös verksamhet.

När studiehelheten där mitt projekt ingått tog slut blev jag anställd av Ann-Sofie Isaksson på Kulturenheten för att tillsvidare fortsätta arbeta och stöda ungdomsgruppen. Jag hade även diskuterat möjligheten för mig att göra mitt examensarbete för Pargas stad med Isaksson, även om det för mig ännu var mycket oklart vad det skulle innebära. Jag fortsatte arbeta med ungdomsgruppen med ambitionen att genomföra ett examensarbete i någon form i anslutning till arbetet. Väl tillbaka i studierna gick jag kursen kvalitativa forskningsmetoder där jag fick mera kunskap om vad ett handligsbaserat examensarbete går ut på. Då ungdomsgruppen i Pargas vid samma tid började diskutera att de ville starta en förening beslöt jag att göra mitt examensarbete om hur föreningen startades.

### **2.3 Planerna förändras**

Precis innan sommarlovet 2012 hade jag ett möte med min handledare Micaela Strömborg. Det var då jag fick en helt klar bild över hur jag skulle genomföra mitt examensarbete. Planen var att under sommaren handleda och coacha föreningens styrelse samt föra dagbok över detta. Till hösten skulle jag helt lämna över ansvaret åt styrelsen för att själv analysera mina dagboksreflektioner och skriva mitt examensarbete.

Under våren hade ungdomsgruppen i Pargas även börjat planera ett utomhusevenemang för sommaren. Dessutom arbetade jag heltid med ett sommararbete på annat håll, vilket bidrog till minskat fokus på examensarbetet under sommaren. Att försöka få ungdomarna att genomföra det planerade utomhusevenemanget och samtidigt även starta upp föreningen visade sig vara omöjligt. Faktum är att det var väldigt svårt att ens genomföra utomhusevenemanget. Dels var det för mig svårt att fokusera på två olika arbeten samtidigt, dels hade ungdomarna sommararbeten och andra sommaraktiviteter som upptog deras energi.

Utomhusevenemanget var från början tänkt som ett stort arrangemang till vilket ungdomarna ville försöka boka någon större artist, ordna med servering samt hyra professionell ljud- och ljusutrustning. Allt eftersom våren och sommaren framskred så fick ungdomarna slopa idéerna. Det här verkade bidra till att en del ungdomar inte ville engagera sig lika aktivt längre. Till sist kunde evenemanget jämföras med en ballong som all luft gått ur. Jag försökte kontinuerligt att tillsammans med ungdomarna utvärdera vad det var som gick fel och varför

det gick så. Det kändes som att allt det fokus och det professionella tänkandet som utvecklats under vintern hade försvunnit. Det blev mer regel än undantag att uppgifter försumrades. Själv hade jag heller inte tiden som krävdes för att engagera ungdomarna i varken utomhusevenemanget eller i bildandet av föreningen. När jag insett hur svårt det var att arbeta med ungdomarna under sommaren så stod det också klart för mig att examensarbetet skulle gå att genomföra först under hösten 2012. Att försöka få igång styrelsens verksamhet och börja coacha styrelsen då utomhusevenemanget knappt gick att genomföra skulle ha varit fel.

Utomhusevenemanget förverkligades trots motgångar, även om det blev ett betydligt mindre evenemang än vad som planerats från början. Samtliga ungdomar insåg dock att evenemanget var det minst lyckade av alla evenemang de hittills arrangerat. I sig fungerade evenemanget och själva tanken visade sig vara väldigt lyckad. Den 25 juli hade vi ett utvärderingsmöte med ungdomarna och alla verkade vara överens om att de kunde ha åstadkommit någonting mycket bättre ifall de arbetat mer fokuserat.

Det dröjde alltså ända fram tills hösten innan min examensarbetsprocess kom igång. Det var inte så jag planerat det från början men i arbete med människor är det viktigt att klara av att vara flexibel. När ungdomarnas sommarlov var slut märktes det genast på hur deras engagemang vaknade till liv igen. Det var då vi kunde komma igång med coachandet av styrelsen och utmaningen att omforma en stor ungdomsgrupp till en fungerande förening med en stark styrelse.

### **3 Sociokulturell inspiration, coaching och den lärande organisationen**

De metoder och det arbetssätt jag använt i coachingen och handledningen av föreningens styrelse grundar sig på den pedagogiska syn och det förhållningssätt som jag utvecklat under mina studier på Yrkeshögskolan Novia. Den pedagogiska synen har utvecklats genom praktiska erfarenheter kombinerade med teoretiska modeller. I det här kapitlet kommer jag att ta upp och behandla centrala teorier, litteratur och synsätt som har utvecklat denna pedagogiska syn hos mig som blivande ungdomsarbetare. Inledningsvis tar jag upp Arne Malténs pedagogiska ledarskap samt den positiva och aktiva människosyn som kombineras med ett sådant ledarskap. Vidare behandlar jag sociokulturell inspiration samt hur denna socialpedagogiska modell och dess tankesätt är användbart inom ungdomsarbete. Därefter

beskriver jag coaching ur både individ- och grupperspektiv. Slutligen behandlar jag Peter M Senges teori om den lärande organisationen.

### **3.1 Pedagogiskt ledarskap**

Enligt Arne Maltén (2000, s. 37) grundar sig ett pedagogiskt ledarskap på en optimistisk människosyn. Det vill säga att människan är en social och aktiv varelse som vill leva ut sin fulla potential. Samtidigt poängterar Maltén att det är viktigt att en pedagogisk ledare kan anpassa sig efter hur en viss grupp fungerar eftersom den positiva människosynen också kan betraktas som generaliserande.

Maltén (2000, s. 34-35) menar att den optimistiska människosynen tas i praktiskt bruk genom att den pedagogiska ledaren stöder och stimulerar istället för att leda och kontrollera. Med detta tanke- och arbetssätt genomförs inte uppgifter på det sätt som ledaren förväntar sig utan gruppens behov och önskemål är i fokus. Därför är det viktigt att den pedagogiske ledaren kan ta ett steg tillbaka och istället för att vara kontrollant fungera som resurs då behov för stöd finns. Ett så pass öppet och ickekontrollerande ledarskap förutsätter att det handlar om en uppgift där ramarna tillåter olika typer av tillvägagångs sätt. Maltén påpekar att så alltid inte behöver vara fallet och att den pedagogiska ledaren därför behöver vara dynamisk i sitt arbetssätt. Därför måste den pedagogiska ledaren behärska situationsanpassat ledarskap.

Maltén (2000, s. 191) beskriver fem olika dimensioner den pedagogiska ledaren måste arbeta inom för att kunna ses som dynamisk. Den målinriktade dimensionen kan ses som den dimension där ledaren utövar klassiskt ledarskap och ser efter att målet är klart för alla och att det uppnås. I den relationsinriktade dimensionen ser ledaren alla individer och strävar efter att alla ska få utveckla sig själva, vilket också ger ledaren understöd. Den förnyelseinriktade dimensionen av ledarskapet strävar efter utveckling och förnyelse inom organisationen så att denna aldrig stannar upp att utvecklas och lära. Den situationsinriktade dimensionen av ledarskapet är den dimension av ledaren som ser det som är olika i varje individ och situation och flexibelt utövar ledarskap därefter. Slutligen finns även en etiskt inriktad dimension av ledarskap som kännetecknas av att visa medkänsla och att ge uppgifter en mening för de som ska utföra dem. Auktoritärt ledarskap fungerar och är effektivt på kort sikt. När det krävs att något ska göras systematiskt och snabbt kan en auktoritär ledare nå bättre resultat än en pedagogisk ledare. Samtidigt är ingenting helt svart eller vitt och att hitta sin egen ledarstil tar tid. Något som ofta poängteras är hur viktigt ett dynamiskt ledarskap som speglar att både

grupper och individer sällan är lika enkla och entydiga som auktoritäret eller pedagogiskt ledarskap.

### **3.2 Sociokulturell inspiration**

Leena Kurki (2007, s. 65-67) beskriver sociokulturell inspiration som en för ungdomsarbetet mycket användbar socialpedagogisk modell. Sociokulturell inspiration bygger på en syn på kultur där individen är skaparen av kulturen. Ungdomar är således inte enbart delar i en redan skapad kultur eller konsumenter av en redan skapad kultur, de är även skaparna. Ett exempel på detta kan vara fritiden där ungdomsarbetet ofta har sin plats. Fritid har i dagens samhälle blivit ett produktutbud där individen är konsument. Rollen som konsument byts vid sociokulturell inspiration ut mot producent. Inom sociokulturell inspiration finns också en social dimension som förverkligas genom att produktionen sker i grupp och där får unga känna sig delaktiga av en helhet.

Sociokulturell inspiration fokuserar, precis som det pedagogiska ledarskapet, på att demokratisera en process. Med andra ord att istället för att styra och kontrollera ger ledaren över ansvaret till de ledda och gör dem på så sätt delaktiga. Inom sociokulturell inspiration fungerar inte ledaren som ledare utan istället som en facilitator (möjliggörare) som arbetar med metoder som liknar de som Maltén (2000, s. 35) beskriver hos den pedagogiske ledaren. Inom sociokulturell inspiration existerar heller inga egentliga arbetsmetoder utan istället handlar det om en socialpedagogisk rörelse i vilken utövarna kan arbeta med metoder de finner lämpliga. Metoderna ska aktivera och inspirera ungdomarna till att skapa sin egen fritid. Liksom i pedagogiskt ledarskap krävs här en situationsinriktad dimension, varje grupp skiljer sig åt och det som inspirerar den ena gruppen kanske gör nästa osäker och tillbakadragen (Nivala & Saastamoinen 2007, s. 64-69).

Sociokulturell inspiration utgår från tre skeden vilka är det socioanalytiska skedet, det hermeneutiska skedet och det praktiska skedet. I dessa skeden betraktar inspiratören tillsammans med gruppen först i det socioanalytiska skedet på sin omgivning med kritiska ögon. I det första skedet försöker inspiratören få gruppen att se var den står nu. Kurki (2007, s. 69) menar att det kan betraktas som en analys där gruppen till och med kan samla data med strukturerade metoder som intervjuer och observationer. Ju bredare spektrumet är desto bättre menar Kurki att gruppen kan se sin omgivning. I nästa skede, det hermeneutiska skedet, ska gruppen tolka omgivningen den betraktat och i detta får de stöd av inspiratören. Inspiratörens

uppgift kan här vara att ställa frågor som får gruppen att klargöra omgivningen för sig själva. Det kan handla om frågor som ”varför ser vår omgivning ut på det här sättet, vilka skulle kunna vara de bakomliggande orsakerna?” Ett hjälpmedel för att klargöra för gruppen hur omgivningen ser ut är utopin. Efter att ha ställt frågan ”varför ser vår omgivning ut på det här sättet?” kan det hjälpa gruppen att öppna upp för framtiden genom att ställa fråga ”hur skulle omgivningen se ut i bästa fall?”. Med förståelsen för varför omgivningen ser ut som den gör och med utopiska bilden av framtiden som en vision hjälper slutligen inspiratören gruppen att hitta de verktyg och metoder med vilka de kan förändra sin omgivning i det praktiska skedet.

Så även om sociokulturell inspiration i sig själv inte har några metoder så går det ganska långt att använda de tre ovannämnda skedena som styrande principer i verksamheten. Kurki (2007, s. 69) påminner om att metoderna behöver grunda sig på gruppens medvetandenivå. Vilket exempelvis kan betyda att det socioanalytiska skedet och hermeneutiska skedet kanske inte alla gånger behöver bygga på en regelrätt undersökning och analys. Det viktiga, som är att gruppen tillsammans har hittat vad de vill förändra i sin omgivning, kan uppnås på olika sätt beroende på gruppen. Vad som hela tiden måste vara i fokus är att det är gruppen som skapar och utför, inte inspiratören. Genom att ge gruppen möjlighet att känna sig lyckade då de själva förändrar sin omgivning sporrar de att fortsätta uttrycka sig personligt. Då blir inspiratörens roll hela tiden mindre och denne ska då dra sig allt mer tillbaka för att låta gruppen bli självständig.

### **3.3 Coaching**

Coaching går liksom sociokulturell inspiration ännu längre bort ifrån traditionellt ledarskap. Coaching bygger på att hålla den eller de som coachas ansvariga och på så sätt sträva till att frigöra deras inneboende potential. Med andra ord tror en coach att svaren på frågorna alltid finns inom individen eller gruppen som coachas. Eftersom problem ofta kan lösas genom att se lösningar framför problem ska coaching alltid sträva efter att fokusera på lösningar och möjligheter (Gjerde 2004, s. 55-56).

Susann Gjerde (2004, s. 76) tar liksom Maltén upp den optimistiska människosynen som är viktig inom såväl den pedagogiska handledningen som inom coaching. Enligt Gjerde skiljer sig bemötandet av människor hos de med en optimistisk människosyn från de som upplever att människan måste motiveras med hjälp av straff och belöning. En coach tror på att



människan motiveras av utmaningar och ansvar och använder därför metoder som stöder denna uppfattning.

Inom ungdomsarbete är arbetet med unga ofta koncentrerat till olika grupper. Den coaching Susann Gjerde skriver om betecknas som individuell coaching och används av yrkesgrupper som studiecoacher och liknande (2004, s. 75-78). Peter Hawkins (2011, s. 51) skriver i sin bok "Leadership team coaching" om något som kallas för teamcoaching. Hawkins vill dra en skiljelinje mellan gruppcoaching och teamcoaching eftersom det förstnämnda enligt honom innebär individuell coaching som genomförs i grupp, vilket enligt Hawkins (2011, s. 57) inte är samma sak som teamcoaching eftersom dess mål skiljer sig från de mål som finns med individuell coaching. Den stora skillnaden är att coachen inom teamcoaching strävar efter att definiera och uppnå teamets gemensamma mål med hjälp av dialog och reflektion. Allt för att effektivisera teamets arbete, något som coachen även använder sig av vid teamcoaching är utvärdering, vilket hjälper teamet att utveckla ineffektiva tanke- och handlingsmönster. Samtidigt beskriver Hawkins (2011, s. 66) teamcoachens uppgifter och verktyg som på många sätt lika individcoachens. Dessa är bland annat att diagnostisera, lyssna aktivt, ställa de rätta frågorna för att hjälpa teamet framåt samt att fungera som en förebild. Berg (2002, s. 17-19), som skriver om individuell coaching, beskriver aktiv lyssnande som att coachen lyssnar utan att avbryta och när tillfälle ges ställer öppna frågor för att få den coachade att förklara sina egna åsikter för sig själv.

När Hawkins (2011, s. 66) beskriver restriktionerna för en teamcoach är även de ganska långt de samma som för en individcoach. Coachen ska inte fungera som en ledare, inte berätta för teamet hur det löser sina problem, bli en del av teamet eller ta ställning i konflikter. Berg (2002, s. 20) menar att en aktivt lyssnande coach kan ge förslag på handlingsalternativ när öppna frågor inte för den coachade framåt längre. Det här gör coachen när hen kan vara säker på att den coachade sagt vad den haft att säga. Berg poängterar att det är den coachade som måste ta besluten när allt kommer till kritan. Den coachade behöver pröva sina egna tankar för att skapa egna erfarenheter och på det sättet lära sig. Därför gör coachen den coachade en björntjänst genom att ge för många förslag. Vad Berg efterfrågar är ett klimat kännetecknat av frihet och stöd. Grunden till ett sådant klimat ligger i en öppen och genuin dialog.

William Isaacs (1999, s. 99-172) menar att dialogen har fyra grundpelare den vilar på. Dessa är att lyssna, respektera, avakta och att tala oförstållt. Med att lyssna syftar Isaacs liksom Berg på att aktivt lyssnande. Det här betyder att lära sig att ta in och tolka på ett icke dömande eller

värderande sätt. Motsatsen till aktivt lyssnande innebär att ständigt ha pågående tankeprocesser medan den andre uttrycker sig. Isaacs går till och med så långt som att säga att lyssna är svårare än att tala. Med att respektera menar Isaacs att det inom dialogen inte ska förekomma några kränkningar. Det här går samman med vad det innebär att lyssna dvs. att inte tolka och värdera den andres utsagor. Det handlar om att låta bli att försöka förändra någons tankesätt utan istället värdesätta olikheter och ta lärdom ur dem. Att avvakta syftar Isaacs på att låta bli att själv ställa allt till rätta. Liksom med att lyssna och att respektera handlar även att avvakta om att demokratisera och jämställa två prater i en dialog. I praktiken kan detta betyda att fråga upp och klargöra istället för att omgående avvisa ett uttalande som felaktigt. Avslutningsvis menar Isaacs att vi inom dialogen ska tala oförställt vilket betyder att tala klarspråk och att kunna avgöra vad som behöver bli sagt. Det här innebär paradoxalt nog också att hitta en bekvämlighet i tystnaden. Isaacs menar att tala oförställt betyder att hitta sig själv i dialogen och att det här utesluter så kallat kallprat där ord flödar men ingenting sägs.

### **3.4 En lärande organisation**

Inom teamcoachingen pratar man ofta om att grupper behöver bli lärande. Med det menas att de behöver lära sig att kritisera sig själva, omsätta kritiken till handling för att sedan kunna vidare utvecklas. Det här är i stort sett samma sak som när den individuella coachen försöker frigöra en individs potential. Ej heller då går det att säga åt den coachade vad som behöver förändras. Istället behöver individen nya tankesätt för att själv kunna skapa nya handlingsätt.

Peter M Senge (1990, s. 19-23) skriver i sin bok "Den femte disciplinen" om fem olika discipliner eller områden grupper måste vara medvetna om och behärska för att kunna vara lärande. Områdena är systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande. Området systemtänkande handlar om att se helheter och inse att det mesta byggs upp av komplexa system. Enligt Senge är systemtänkande något som är naturligt för människan men att vi sällan tänker på det sättet då det verkligen behövs. Området personligt mästerskap handlar om att individerna i en grupp eller ett team lär sig konsten att vara nyfiken och utvecklas. Senge menar att rötterna finns i andligt tänkande, ofta förknippade med österländska traditioner samt i filosofi. En tolkning är att personligt mästerskap kan liknas vid livslångt lärande. Det tredje området tankemodeller handlar om att vi måste inse att vi ofta generaliserar och drar förhastade slutsatser. För att kunna bli medvetna behövs kritik och omvärdering. På sätt och vis kunde tankemodeller betraktas som

systemtänkandets komplement. Ifall helheten är synlig görs heller inga onödiga generaliseringar. Det fjärde området är gemensamma visioner och handlar om att det inom lärande organisationer behöver finnas väl förankrade visioner. Med väl förankrade menar Senge att det måste vara visioner gruppen själv kommit fram till och inte en ledares individuella vision. Genom gemensamma visioner kan en grupp uppnå genuint engagemang. Då stämmer alla individuella visioner överens med gruppens vision. Senge menar att människor vill ha högt ställda mål och arbetar helt naturligt och mest målmedvetenhet då de får förverkliga vad de personligen känner att är viktigt. Det femte och sista området är teamlärande som handlar om att sammanföra alla de andra områdena. För teamlärande är dialogen central eftersom det är genom den individer kan lära av varandra. I diskussioner menar Senge att allt ofta handlar om att argumentera för sin sak och att försöka vinna. I en verklig dialog finns inga förlorare utan istället vinner gruppen och således också alla individer på att fritt utbyta kunskap med varandra.

Enligt Senge (1990, s. 20) behövs alla de fem områdena. De kompletterar varandra och utan ett område lider alla andra och således även helheten. Även om alla områden är lika viktiga menar Senge att den första, det vill säga systemtänkandet, är kritisk. För att inse vikten av att alla de olika områdena krävs ett helhetstänk och det är just vad systemtänkande innebär i praktiken. Senge (1990, s. 26) menar att avsaknaden av lärande organisationer syns i samhället. Klimatet som Senge anser existerar i samhället ser till kortsiktiga snabba resultat istället för att förändra på djupet. I ett systemtänkande klimat försöker organisationer istället lösa bakomliggande problem eftersom de ser helheten.

## **4 Handlingsbaserat tillvägagångssätt**

Även om det här är ett handlingsbaserat examensarbete så har jag i det som vanligen kallas för processbeskrivning tagit influenser från samhällsvetenskapliga metoder och deltagande observation. Genom att ta stöd i dessa metoder har jag kunnat göra en mer djupgående analys och på så sätt bättre kunnat besvara min frågeställning ” Hur kan jag coacha och inspirera föreningens styrelse så att jag inte längre behövs?”. I det här kapitlet behandlar jag teori kring handlingsbaserat examensarbete och deltagande observation. Slutligen behandlar jag även det praktiska upplägget för coachingen och datainsamlingen.

## 4.1 Handlingsbaserat examensarbete

Enligt definitionen på handlingsbaserade examensarbeten ska arbetsprocessen utmynna i en konkret produkt. Denna produkt kan vara exempelvis en handbok, ett evenemang, en säkerhetsplan eller ett miljöprogram. Förutom arbetet med att förverkliga produkten består ett handlingsbaserat examensarbete även av en rapportdel. Denna text ska beskriva produkten och arbetet med den samt vilka val och beslut som gjorts och ifall skribenten skulle gå likandant till väga med facit i hand. Ett handlingsbaserat examensarbete ska som helhet utveckla det yrkesmässiga kunnandet vilket är något som ska synas i så väl slutprodukten som i rapporten (Vilkka & Airaksinen 2003, s. 51-65).

Mitt examensarbete är handlingsbaserat men arbetet jag gjort för föreningen i Pargas kan betraktas som abstrakt. Det finns ingen konkret produkt som resultat av det jag utfört. Därför har jag valt att göra rapportdelen mitt examensarbete till något mer av en produkt, med syftet att fungera som en modell på hur coaching av en ungdomsgrupp kan gå till. I en strävan att göra rapportdelen mera användbar för läsaren har jag beskrivit coachingprocessen genom att ta inspiration från den kvalitativa metoden deltagande observation. Hanna Vilkka och Tiina Airaksinen (2003, s. 56) menar att forskning egentligen inte hör hemma i handlingsbaserade examensarbeten eftersom arbetsbördan kan bli för stor. Jag har ändå valt att genom kvalitativa metoder försöka besvara en forskningsfråga ”Hur kan jag coacha och inspirera föreningens styrelse så att jag inte längre behövs?”. Det här därför att det mesta av arbetet med mitt examensarbete gjordes på förhand. Med det menar jag att mycket av det arbete som krävts för att genomföra mitt examensarbete blev gjort som ett projekt arbete i studiehelheten projekt och ledarskap. När den egentliga examensarbetsprocessen började hade jag redan skapat kontakt till ungdomarna och gjort det som skulle kunna kallas för grundarbetet. Att genom coachingträffar stärka styrelsens sociala grund ser jag inte som ett lika stort arbete som att t.ex. skriva en handbok i ledarskap och dra en ledarkurs. Därför har jag valt att utvidga mitt examensarbete med en kvalitativ analys av coachingprocessen, där jag tar stöd av mina dagboksanteckningar.

## 4.2 Deltagande observation

För att kunna besvara frågeställningen ”Hur kan jag coacha och inspirera föreningens styrelse så att jag inte längre behövs?” har jag analyserat de anteckningar jag skrev under tiden som jag handledde och coachade föreningens styrelse. I dagboksanteckningarna redogör jag för

vad jag gjort med gruppen, hur jag kände att det gick utgående ifrån mig själv samt hur jag kände att det gick utgående ifrån gruppens respons. Metoden skulle därför kunna liknas vid deltagande observation. Katrine Fangen (2004, s. 91-92) skriver i sin bok "Deltagande observation" om fältanteckningar. Dessa anteckningar är de data som samlas in vid deltagande observation. Fangen menar att fältanteckningar är viktiga att ha till hjälp för att analysera observationer då det är omöjligt att se och tolka allt i situationen. Vid fältanteckning krävs det att skribenten fångar situationen i text så att det senare går att återvända till dem och analysera det som skett. Därför ska skribenten sträva efter att producera beskrivande och grundliga fältanteckningar. Fangen påminner dock om att anteckningarna endast utgör en del av minnet ifrån den observerade situationen. Därför är det också viktigt att skribenten klarar av att välja ut och skriva ner det väsentliga av observationen. Fangen hävdar att fältanteckningar oftast fungerar som påminnelser som väcker till minne annars bortglömda saker och att den som observerar oftast även vet vad som är relevant för undersökningen. Att försöka anteckna allt som skett under ett observationstillfälle är enligt Fangen ett vanligt förekommande misstag. Ett misstag som ofta skapar problem i analyskedet då datamängden blir stor och ohanterbar.

Att inkludera sina egna tankar, känslor och upplevelser som data i fältanteckningarna behöver inte alls vara fel enligt Fangen (2004, s. 92-95), som menar att dessa kan komma att spela en stor roll i analysen som sedan görs på basen av anteckningarna. Varje observation sker utifrån observatörens perspektiv, sedan kan forskaren välja ifall de egna känslorna används som data eller inte. Eftersom jag undersökt hur jag coachar och leder föreningens styrelse är det också mest naturligt att använda mina egna reflektioner och tolkningar som data. Det jag undersöker är inte enbart mitt ledarskap eller styrelsen som grupp. Min tanke är även att ge en helhetsbild av coaching- och handledningsprocessen.

Även om Fangen (2004, s. 94) menar att det är önskvärt att fältanteckningar innehåller citat av exakt vad som sägs har jag valt att inte skriva mina dagboksanteckningar på det sättet. Det här eftersom jag inte enbart fungerat som observatör i styrelsen. Jag har även coachat och lett styrelsen och därför har direkta citat varit omöjliga för mig att hinna anteckna. Inspelning kanske kunde tänkas vara ett alternativ men min bedömning var att det skulle hämma diskussionen och den naturliga stämningen inom styrelsen. Istället har jag valt att koncentrera mig på det som är relevant för undersökningen, vilket är något annat Fangen efterlyser. Jag ska med hjälp av dagboksanteckningarna visa hur coaching av en ungdomsgrupp kan gå till. Därför har jag istället för att citera styrelsemedlemmar, i dagboksanteckningarna strävat efter

att fånga upp hur diskussionen löpt under en träff. Vilka vändningar diskussionerna tagit och vart det lett gruppen. I och med att jag ofta har startat diskussionen så har jag ofta ställt frågor som jag förväntat mig en viss respons på. Dagboksanteckningarna har varit tolkningar då de nedtecknats men något annat vore också omöjligt eftersom jag i dem beskrivit mina egna handlingar och uttalanden lika ofta som styrelsens.

Enligt Fangen (2004, s. 224-225) betyder analys av data att se något mer än det självklara. Att se det självklara kallar Fangen för en tolkning av första graden eller en tunn beskrivning. Ett annat sätt att förklara en tolkning av första graden kunde vara att säga att det är att se något ur samma perspektiv som de man observerar. Fangen poängterar dock att det aldrig är möjligt att se något ur exakt samma perspektiv som de som studeras. En tunn beskrivning utgår ifrån detta faktum men försöker komma så nära de studerades perspektiv som möjligt.

Analysen kan sedan gå djupare till något som Fangen (2004, s. 228-229) beskriver som en tolkning av andra graden eller en tjock beskrivning. Det här betyder att se en större betydelse för något. Exempelvis kan handlingar ses som symboler och ritualer. För att framställa en tjock beskrivning behöver skribenten vara medveten om att data är kontextberoende, det vill säga att tex. en handling kan ha olika betydelser i olika sammanhang. Fangen menar att det alltid är bra att klargöra i vilka olika sammanhang handlingen kan förekomma samt utifrån vilket sammanhang det är handlingen analyseras.

Förutom sammanhanget behöver skribenten också vara medveten om sitt perspektiv. Liksom tidigare nämnts tolkar varje individ observationsmaterial olika. Det här grundar sig på olika erfarenheter, vilket ger olika perspektiv. Vid framställning av tjocka beskrivningar kan komparation vara till stor hjälp. Fangen (2004, s. 233) beskriver komparation som att jämföra kulturer med varandra. Oftast utgår vi från vår egen kultur vid jämförelse med andra, vilket Fangen betraktar som helt naturligt. Det viktiga är att vara öppen för nya synsätt och inte värdera sin egna kultur eller bakgrund högre än det som analyseras. Genom att välja ett sådant förhållningssätt finns det möjlighet att upptäcka mer än det självklara, det vill säga framställa en tjockare beskrivning.

Tolkning av tredje graden beskriver Fangen (2004, s. 240) som en form av kritisk tolkning. Fangen väljer att jämföra tolkning av tredje graden med psykoanalys, som vill hitta och förklara bakomliggande orsaker till problem. Det handlar om att inta en kritisk position till de observerades förståelse och uppfattning av en händelse eller ett utalande. Tolkning av tredje

graden handlar om omedvetna processer. Medan tolkning av andra graden handlar om sådant som kan vara osynligt för utomstående, så tar tolkning av tredje graden fasta på sådant som de observerade inte är medvetna om själva. Fangen poängterar att tolkning av både andra och tredje graden kräver att skribenten ägnar tankar åt etik i analysen. Det här eftersom tolkningarna inte längre är de observerades, utan skribentens. Fangen skriver att det finns människor som inte uppskattar att deras uttalanden eller handlingar tolkas till något de själva inte varit medvetna om. Ove Sernhede (2006, s. 54-61) menar att det förekommer ett mycket starkt symbolanvändande inom olika subkulturer, vilka ofta grundar sig på någon eller flera musikstilar. Dessa symboler är vad som gör att ungdomarna inom en subkultur kan identifiera sig med varandra. Det kan exempelvis handla om ett sätt att prata, speciella åsikter eller en klädstil som skiljer sig från den övriga. Sernhede menar att subkulturer kan hjälpa unga i frigörelseprocessen från föräldrarna, en process som i takt med ett mer sekulariserat samhälle blivit allt svårare. Genom att identifiera sig med något helt annat än det föräldrarna står för så kan ungdomarna få ett annat perspektiv. Det kan antas att unga får en andra fostran.

Sernhede ger här en tjockare beskrivning av symboler och ritualer inom olika subkulturer och grupperingar av ungdomar. Själva behöver ungdomarna inte vara medvetna om innebörden av alla symboler eller ritualer. Ifall de skulle det vore beskrivningen en förstagrads tolkning. Fangen (2004, s. 228) poängterar att det är viktigt att göra tjockare beskrivningar så att forskaren inte endast blir en budbärare. Samtidigt är det viktigt att inte göra hur tjocka beskrivningar som helst, eftersom de då saknar trovärdighet och lätt blir grova generaliseringar. I en bra forskning efterlyser Fangen en blandning av tolkningar av olika tjocklek.

I min egen analys kommer jag att ha stor användning av både förståelsen för kontextberoende och perspektiv. Dagligen gör jag, liksom troligen även många andra, tolkningar i vilka jag ofta förbiser aspekter som perspektiv och kontext. Exempel på det här kan vara olika former av jämförelser jag gör utan att reflektera över hur min bakgrund skiljer sig från de eller det jag jämför mig med. I min analys kommer jag även att sträva efter att varva tjockare beskrivningar med beskrivningar så nära ungdomarnas som möjligt, det här för att försöka ge arbetet bredd. Det mest utmanande med analysen är att den inte enbart innefattar ungdomarna, utan tanken är även att jag ska analysera mig själv. Samtidigt som det är en utmaning är det också en naturlig del av mitt förhållningssätt till ungdomar. Därför skulle det inte kännas rätt att enbart observera och analysera ungdomarna. Dessutom skulle det inte fylla examensarbetets syfte.

### 4.3 Praktiskt upplägg

Coachingträffarna, som kom att bli tio stycken till antalet, hölls oftast på vardagskvällar i Pargas stads ungdoms och fritidsgård. I styrelsen sitter åtta ungdomar i åldern 16 till 21 år, samtliga pojkar. Styrelsen valdes av föreningens medlemmar på ett möte under försommaren 2012. Under coachingträffarna skrev jag korta minnesanteckningar eftersom jag, liksom tidigare nämnts, inte enbart kunde fokusera på observationen eftersom jag samtidigt också coachade och förde diskussionen framåt. Dagen efter varje träff skrev jag en längre sammanfattning över mötet i form av ett dagboksinslag på två till tre sidor där jag använde minnesanteckningarna som stöd. Dessa längre anteckningar innehöll naturligt även längre hunna tolkningar än vad direkta anteckningar och citat skulle ha gjort. Vid analysen använde jag mig både av de längre dagboksinslagen men även av de kortare minnesanteckningarna. Eftersom det antecknade endast utgör en del av minnet från observationen och därför kunde jag genom att läsa minnesanteckningar minnas bortglömda händelser som jag låtit bli att renskriva.

Till en början var coachingen en del av styrelsemöten. Efterhand som coachingen fortskred upptäckte dock ungdomarna att styrelsemötena blev väldigt långa med coaching som en punkt. Därför började vi istället hålla särskilda coachingträffar som fick ta upp längre tid. När coachingen ännu var en del av styrelsemöten var det enkelt att skifta fokus mellan abstrakta diskussioner och mer konkreta och praktiska ämnen, beroende på vilket intresse styrelsemedlemmarna uppvisade. Syftet att coacha styrelsen så att de börjar klara sig på egenhand innefattade förutom teamcoaching även att hjälpa dem att forma föreningens uppbyggnad och funktion. I praktiken kom det här att betyda att styrelsemedlemmarna kunde koppla de diskussioner vi förde till konkreta ämnen som berörde föreningen. Ju längre vi kom i coachingprocessen desto mindre behövde styrelsen hjälp med att återkoppla till det praktiska för att förstå och därför fungerade det också bra att skilja åt styrelsemötena från coachingen. I coachingprocessens slut var utvärdering i fokus och tillsammans med mig planerade och genomförde styrelsen utvärderingen av ett evenemang som ordnades den 17 november 2012. På det sättet återgick coachingen till mer konkreta och praktiska ämnen mot slutet av processen.



## 5 Analys

I det här kapitlet analyserar jag mina anteckningar från när jag coachade styrelsen i föreningen PHCC i Pargas från augusti till november år 2012. Genom att beskriva coachingprocessen kommer jag att försöka besvara min forskningsfråga ”Hur kan jag coacha och inspirera föreningens styrelse så att jag inte längre behövs?”. Stöd till analysen tar jag från de metoder jag tog upp i kapitel 4 samt de teorier jag tog upp i kapitel 3.

Kapitlet är börjar med en beskrivning av uppstartandet av coachingen, vilka utmaningar det innebar och hur det gick att komma vidare. Kapitlet går vidare med att beskriva hur ungdomarna med hjälp av min coaching kom fram till hur föreningen ska byggas upp med olika system och liknande. Delen 5.3 berättar om hur styrelsen under coachingen gick från grupp till team och går igenom viktiga ämnen som coachingprocessen tangerat. Kapitlet går sedan vidare med att beskriva utvärderingen av det evenemang föreningen arrangerade under hösten för att slutligen behandla det som kan betraktas som den största utmaningen för mig som coach, det vill säga att inspirera alla i styrelsen.

### 5.1 Inledandet av coachingen eller kartläggning av styrelsens behov

Att komma igång med coachingen efter sommarlovet, som varit fyllt med motgångar, var inte alls enkelt. I anteckningarna skriver jag dels att jag känner nervositet inför att faktiskt börja coacha styrelsen för att kunna lämna dem, dels beskriver jag även nervositet inför att träffa min examensarbetshandledare eftersom jag inte kommit igång under sommaren. Dessutom beskriver jag hur utmanande det känns att omforma projektet, som jag kommit att bli bekväm att arbeta med, till ett examensarbete med alla avgränsningar det innebär.

Under de första träffarna med föreningens styrelse blev coachingens mål att kartlägga föreningens och styrelsens behov tillsammans med styrelsemedlemmarna. Enligt Berg (2002, s. 12-13) handlar coaching om att förverkliga klientens mål. Det här görs genom att coachen hjälper klienten att tänka i nya banor. För att detta ska vara möjligt krävs det att både klienten och coachen vet var klienten befinner sig vid coachingens start. Efter sommaren och de stora motgångarna med ungdomsgruppen var det klart att det fanns ett behov av coaching. Under det sista mötet med hela den stora ungdomsgruppen den 25 juli, märktes det att även samtliga ungdomar visste att någonting måste förändras. Kartläggningen som vi började coachingen

med var till för att styrelsemedlemmarna skulle komma på nya arbetssätt som skulle fungera bättre än de gamla, alltså med andra ord att hitta sina mål.

Kartläggningen gjordes i huvudsak genom diskussion. Jag kom med olika typer av frågor och förklarade att tanken med dem var att få igång en diskussion och att det viktigaste därför var att styrelsen besvarade frågorna för varandra. Diskussionen kom igång mycket bra och många av ungdomarna uttryckte samma sak med olika ord; att känslan av att hela ungdomsgruppen tappat fokus under sommaren och att det var därför även motivationen sjunkit. En allmän uppfattning bland styrelsemedlemmarna verkade vara att verksamheten under sommaren hade stampat för mycket på stället. Vad Fangen (2004, s. 224) kallar en tjockare beskrivning skulle i det här fallet vara att ungdomarna verkade tyckta att vi under sommaren hade satsat för mycket energi på att diskutera jämfört med att verkställa. Den här tolkningen baserar jag på att all erfarenhet jag har av att arbeta med ungdomar pekar på att praktiskt arbete är viktigt. Under våren då jag tillsammans med ungdomarna startade projektet i Pargas förklarade kulturchef Ann-Sofie Isaksson för mig att ungdomar behöver få arbeta praktiskt eftersom det annars är lätt att förlora deras intresse. Under sommaren hade precis detta hänt. Deras brinnande intresse hade falnat. Liksom jag nämde i kapitel tre anser Kurki (2007, s. 69-70) att en grupp ska genomgå tre skeden för att inspireras. Det socioanalytiska skedet, det hermeneutiska skedet och det praktiska skedet. Kanske vore det eftersträvansvärt att ha vävt samman dessa skeden mer så att ungdomarna inte glömt att fortsätta betrakta sin omgivning kritiskt liksom de gjort i det socioanalytiska- och det hermeneutiska skedet. För även det praktiska skedet är viktigt och kanske också mest tilltalade för ungdomar så handlar sociokulturell inspiration om kombinationen av praktiskt genomförande och förståelsen för bakomliggande orsaker.

Det var inte alldeles enkelt att inte ta på sig skulden för ungdomarnas uppgivenhet. Jag kände att det skulle ha gått att mer under sommaren med större tidsresurser. Enligt Hawkins (2011, s. 66) är en av teamcoachens viktigaste egenskaper att kunna föregå med gott exempel och vara en förebild. Det här betyder att coachen behöver ha insikt i hur ageranden och den egna inställning kommer att speglas i teamet. Med den kunskapen var det lätt att anta att problemen som ungdomsgruppen gått igenom under sommaren berodde på att jag inte hade haft rätt inställning. Samtidigt så beskyllde inte styrelsen mig för något. Min tolkning är att eftersom jag ända sedan starten, i januari, alltid hållit ungdomarna ansvariga och aldrig styrt över dem så kände de också att ansvaret för olika misslyckanden låg hos dem, eller åtminstone en del av dem. Jag tror inte heller att det är eftersträvansvärt att försöka vara en perfekt förebild,

eftersom det kan bidra till att lägga för mycket press på gruppen. Även om det i början stundvis kändes hopplöst och som om allt ungdomsgruppen lärt sig under våren var som bortblåst, så var det viktigt att blicka framåt. Något som höll mig flytande då allt verkade gå fel var hur Susann Gjerde (2004, s. 80-81) skriver om att en coach måste fokusera på det positiva, på lösningar och på möjligheter. Genom att stirra sig blind på problem går det enligt Gjerde inte att komma vidare och det stämde helt och hållet överens med min situation. Trots att sommaren varit fylld av problem så skulle inget bli bättre av att enbart fundera över dessa. Samtidigt som det förstås är viktigt att ta lärdom av sina misstag för att kunna komma vidare.

## **5.2 Föreningens uppbyggnad**

Under träffarna med styrelsen har mycket handlat om hur föreningen ska byggas upp och fungera. Diskussionerna rörde sig kring hur beslut ska göras, hur ansvar och engagemang ska kunna uppnås inom föreningen samt vilken roll styrelsen ska ha. Det här var alla naturliga diskussionsämnen som behövde diskuteras för att gruppen skulle kunna utvecklas till en fungerande förening.

Det nya systemet, som ungdomarna arbetade fram, går ut på att ha en liten styrelse som tar beslut och ansvarar för organiserandet av evenemang. De som arrangerar evenemang behöver inte vara medlemmar i styrelsen men det ska hela tiden finnas en styrelsemedlem med i en arrangörsgroup. Det här kom ungdomarna fram till genom diskussion och kartläggning. Jag hjälpte in gruppen i diskussion kring frågor som hur verksamheten fungerat under sommaren jämfört hur det bästa möjliga scenariot skulle se ut. I samband med diskussionen kring hur verksamheten skulle se ut deltog föreningen i evenemanget ”West Blues” som stadens kulturenhet ordnade. Kulturchef Ann-Sofie Isaksson anställde ungdomsgruppen som fuktionärer på det årliga evenemanget emot en ersättning som betalades till föreningen. Under evenemanget fick ungdomarna sköta biljettförsäljning, hjälpa till vid upp-och nerplockning från scener samt liknande praktiska uppgifter. Inför evenemanget planerade ungdomarna tillsammans med Isaksson en arbetslista som sedan fylldes med namn på frivilliga. De som arbetade under evenemanget fick gratis inträde och kunde alltså se på artistframträdanden när de inte hade en uppgift att sköta. Det här tyckte styrelsen att hade fungerat mycket bra och kunde tänka sig att strukturen på föreningens evenemang kunde ta inspiration från bluesfestivalen. Styrelsemedlemmarna var dock hela tiden måna om att inte vara odemokratiska och poängterade att förslag måste godkännas utav resten av ungdomsgruppen.

Enligt Jon R. Katzenbach och Douglas K. Smith (1993, s. 45-46) ger små grupper bättre resultat först och främst av den enkla orsaken att ett stort antal personer lättare får svårigheter att kommunicera. I stora grupper förekommer det oftast också flockbeteende i form av att mindre subgrupper bildas och att gruppsytryck påverkar åsikter. Katzenbach och Smith menar också att det tar längre tid för stora grupper att bilda gemensamma mål och visioner. Enligt Senge (1990, s. 203) kan genuint engagemang endast existera ifall det finns uttalade gemensamma mål. För att kringgå problem som stora grupper genererar föreslår Katzenbach och Smith ett litet sammansvetsat team inne i den stora gruppen. Det sammansvetsade teamet kan sedan influera resten av gruppen med sina gemensamma värderingar, mål och arbetsmetoder. Problemet i systemet med styrelsen som det sammansvetsade teamet ligger i att influerandet av resten av ungdomsgruppen tar tid. Under den tid jag coachade styrelsen tog de steg mot att bli ett team istället för att endast kunna betraktas som en grupp. Faktumet att det tog lång tid för styrelsen att hitta sin roll gjorde att resten av verksamheten gick på sparlåga. Det här gjorde att en del, både styrelsemedlemmar och ickestyrelsemedlemmar, uttryckte missnöje vilket i sin tur fick styrelsen att börja ifrågasätta sig själv. Samtidigt är det viktigt att se styrelsemedlemmarnas förhållningssätt som sunt. Den här tolkningen, eller tjockare beskrivningen, är att styrelsen inte vill hamna i vad Senge (1990, s. 21) kallar för tankemodeller. Det vill säga att de inte arbetar efter en viss modell endast av den orsaken att det har fungerat tidigare. Precis som Senge vill styrelsen arbeta utifrån ett testande och utvärderande tillvägagångssätt. Ifall resten av föreningen inte tycker att systemet fungerar så är styrelsen beredd förändra det. Ur det här perspektivet vill jag mena att styrelsen som grupp som börjat utvecklas mot att bli ett team.

### **5.3 Styrelsen som team**

I coachingprocessen var övergången från kartläggningen av utgångsläget till den egentliga coachingen inte lika klar som den varit i efterhand. Då kändes det som om det viktiga var att komma vidare och det som för mig kändes som ett naturligt steg vidare var att gå in på hur styrelsen kunde bli så sammansvetsad som möjligt. Jag tog upp olika ämnen som skulle hjälpa styrelsen att bli mer som ett team under varje coachingträff. En del gånger handlade det om konkreta metoder eller övningar, vilka jag kommer att ta upp lite senare, medan jag andra gånger endast hade en viss tanke bakom coachingträffen och vad som borde behandlas. Något som klarnade efter hand coachingen framskred var att det sällan fungerade att planera en träff in i minsta detalj. Istället började jag, ju längre i coachingprocessen vi kom, endast göra upp

några huvudpunkter och ett antal frågor för att styra gruppen mot det mål jag upplevde att de önskade nå. Det här bidrog dels till att jag inte blev modfälld varje gång en coachingträff inte gick enligt planerna och dels till att coachingträffarna förblev intressanta för styrelsen. Dessutom kunde för mig helt oväntade saker komma upp under en coachingträff, vilket kunde ta styrelsen och coachingen i en helt ny riktning. Den här formen av situationsanpassning som Maltén (2000, s. 191) tar upp ser jag som någonting positivt och viktigt i min utvecklingsprocess som coach. Grundtanken inom coaching är att lösningar på problem alltid finns att finna i klienten eller gruppen och att coachens känsla för dynamik därför är ytterst viktig (Gjerde 2004, s. 55-56).

### **5.3.1 Gruppkontrakt**

Ett tidigt försök till att använda en metod var att få medlemmarna att skriva ett gruppkontrakt. Min tanke var att på det sättet få gruppen att tala med varandra och säga saker som de annars inte skulle göra. I ett gruppkontrakt skulle styrelsen även kunna göra upp regler för hur den ska fungera. Hawkins (2011, s. 51) skriver om att grupper behöver tydliggöra sina gemensamma värderingar för att utvecklas till team och det var den processen jag ville försöka få igång genom att göra övningen med gruppkontraktet.

Mitt förslag om att styrelsen skulle göra ett gruppkontrakt fick ett svalt mottagande. En av styrelsemedlemmarna förklarade att det för honom kändes som om det inte skulle förändra något ifall han gjorde ett gruppkontrakt och de övriga i styrelsen höll med. En tjockare beskrivning av detta kunde vara att den ena styrelsemedlemmen statuerade ett exempel medan de andra följde honom. Det här kunde basera sig på att styrelsemedlemmen vill visa sig stark och manipulerar gruppen att följa honom istället för mig. Jag valde dock att tolka gruppens agerande som att de uppriktigt inte såg fördelarna med ett gruppkontrakt. Eftersom coaching utgår ifrån klientens behov och ska vara ett samarbete mellan coachen och gruppen så skulle det ha varit rent kontraproduktivt att försöka genomföra övningen trots styrelsens motvilja. Enligt Berg (2004, s. 110-111) blir människor motiverade av att få ha kontroll över situationen. Det här är något Berg menar att en coach måste förstå och tillämpa i sitt arbete. När jag valde att inte genomföra övningen med gruppkontraktet, även om jag tror att den kunde ha fungerat om styrelsemedlemmarna hade försökt ta den till sig, tillämpade jag Bergs tanke om att ge de coachade kontroll över situationen.

Efter att ha hört förklaringen om att det inte skulle förändra något för den ena styrelsemedlemmen, samtidigt som de andra verkade hålla med, så övervägde jag vem kontraktet skulle gynna. Kanske skulle övningen ha gett mig mer än vad det skulle ha gett styrelsen, vilket inte alls skulle ha varit att uppfylla coachingens funktion om att nå klientens mål. Samtidigt som jag slopade idén med ett gruppkontrakt så var jag uppriktig mot styrelsen och berättade att tanken med övningen var att få dem att ta upp saker som kanske var outalade i gruppen. Jag förklarade att outalade normer i en grupp kan medföra problem senare. Det här förde in styrelsen på ämnet kommunikation och hur den skulle fungera ifall den fungerade på allra bästa sätt. Enligt en del styrelsemedlemmar så fungerade kommunikationen mycket bra och det förklarade de att berodde på att alla kände varandra sedan tidigare och var vänner. Utan att jag behövde ställa någon fråga så ifrågasattes det här av en annan styrelsemedlem. Enligt honom behövde inte tidigare vänskap automatiskt betyda att kommunikationen fungerar perfekt. Det här verkade öppna till en ny insikt inom styrelsen då flera verkade inse att vänskap till och med kan hämma ärlighet i en del fall. Det här genom att det kan vara svårt för vänner att vara kritiska och objektiva inför varandra då många tror att det kan skada vänskapen.

### **5.3.2 Joharifönstret och feedback**

Eftersom gruppkontraktet inte var rätt sätt att få styrelsen att komma varandra närmare som grupp så försökte jag pröva en annan metod. Under slutet av en coachingträff med styrelsen bad jag alla medlemmar att fundera över tre frågor hemma tills följande möte. Frågorna var: *Vad tillför just jag till det här teamet? Vilka är mina styrkor? Vilka är mina utvecklingsområden?* Meningen med frågorna var att få styrelsemedlemmarna att tänka över sin plats i styrelsen och på det sättet engagera alla i coachingprocessen eftersom det kändes som att det under träffarna ibland endast var ett fåtal som höll sig framme. Dessutom fanns det en önskan om att hitta ett alternativt sätt att få medlemmarna att komma samman som ett team eftersom gruppkontraktet inte blev av.

Följande gång vi träffades med styrelsen ritade jag på en whiteboardtavla upp ett joharifönster. Namnet johari kommer från sammansättningen av upphovsmännens namn Joseph Luft och Harrington Ingham. På joharifönstret finns fyra olika områden som beskriver olika sidor hos individer (se figur 1). Alla har dessa sidor och som bestäms utifrån två perspektiv. Det första perspektivet är det egna perspektivet alltså det vi själva vet om oss själva. Det andra perspektivet är det perspektiv personer utifrån har och vad de vet om oss.

Utgående från de två perspektiven bildas fyra områden. Där det första området är ett *offentligt område* och det som finns där är sådant både vi själva och andra vet om oss. Med andra ord kan området beskrivas med sådant vi har lätt för att prata om med andra. Nästa område är ett *blint område* i vilket sådant som andra vet men inte berättar för en hör hemma. Alltså sådant som är känt för andra men okänt för en själv. Det tredje området är ett *stängt område* där sådant vi gömmer för andra hör hemma och sådant som alltså är känt för oss medan det är okänt för andra. Det fjärde och sista området är ett *okänt område* där sådant som är okänt för både oss och andra hör hemma som exempelvis ännu oupptäckta talanger (Little 2005, s. 4)

		FÖR EN SJÄLV	
		KÄNT	OKÄNT
FÖR ANDRA	KÄNT	<b>Offentligt område</b>	<b>Blint område</b>
	OKÄNT	<b>Stängt område</b>	<b>Okänt område</b>

Figur 1. Joharifönster

Efter att ha förklarat för styrelsemedlemmarna vad de olika fälten på fönstret betydde förklarade jag att vi skulle förstora det *offentliga området* genom att förminska det *blinda området* och det *stängda området*. Enligt Little (2005, s. 4) ska detta förbättra kommunikationen inom grupper vilket i sin tur bidrar till att arbetet kan effektiviseras. Det här uppnås eftersom mindre energi läggs ner på att tolka kryptisk kommunikation eftersom ett stort *offentligt område*, och således även mindre *blint- och stängt område*, betyder en öppen kommunikation där alla upplever vad som brukar kallas att känna varandra.

Inledningsvis fick alla berätta om de frågor de funderat kring inför mötet. Svaren på frågorna hörde alla hemma i det *stängda området* eftersom det inte var något som styrelsen tidigare hade pratat om. Genom att berätta för varandra flyttades dessa saker till det *offentliga området*. Enligt Hawkins behöver en teamcoach kunna uppträda som en förebild. Det här kan

tolkas som att använda sig själv som exempel och därför berättade jag om hur jag ser mig själv i gruppen, så att ungdomarna skulle ta efter mitt exempel. Jag berättade att jag känner mig lite ovan med att inneha något av en ledarroll, att jag ser mig själv som någon som ofta reflekterar och analyserar i grupper samt att jag borde bli bättre på att uppvisa säkerhet och klarhet. Vi gick vidare och alla fick berätta om hur de ser sig själva i gruppen och det var mycket tyst i gruppen och alla verkade lyssna intresserat.

För att förminska det *blinda området* behövde alla få veta något om sig själva som de inte visste. Eftersom alla skulle ge varandra feedback tog jag upp att det alltid är viktigt att tänka på att ingen såras i sådana situationer. Jag förklarade att utgångsläget alltid måste vara att utveckla och bygga upp, inte att hacka ner på eller förminska någon. Det jag också klargjorde var att alla tål kritik på olika sätt och därför är det viktigt att tänka igenom det som läggs fram så att ingen tar skada. Ett exempel jag använde var att först säga något positivt sedan något som kunde utvecklas och sedan avsluta med något positivt, vilket lämnar mottagaren med en god känsla samtidigt som denne har fått ta del av ny information. För att få gruppen att komma igång bad jag alla ge mig feedback och berätta sådant jag inte visste om mig själv. Jag fick höra att jag skapar en bra känsla i gruppen samt att jag kunde arbeta på att bli tydligare. Vi gick vidare och alla sade något om varje gruppmedlem. Min tolkning av situationen var att alla verkade få ut något av övningen. Inom gruppen förekommer ofta mycket sidospår i diskussionen, även om det som diskuteras intresserar alla. Den här gången var alla väldigt koncentrerade vilket kan tolkas som att övningen fungerade bra.

De riktlinjer styrelsen fick innan vi började ge varandra feedback bottenar i Isaacs (1999, s. 99-172) och Senges (1990, s. 19-23) tankar kring dialogen. Isaacs menar att respekt och att avvakta i en dialog handlar om att inte tolka och värdera den andres utsagor och genast avvisa dem utan om att istället göra allt för att kunna ta lärdom av dessa. Senge menar att det i en genuin dialog inte finns några förlorare, utan att alla istället får ut något av den.

Genom förstorandet av det *offentliga området* verkade alla få individuella insikter. En del av dessa insikter gav också gruppen något nytt. Bland dessa insikter var behandlandet av de yngre styrelsemedlemmarna det som verkade förändra gruppen mest. Under genomgången av det *stängda området* berättade en av de yngre styrelsemedlemmarna att han inte känner att han tillför så mycket som han kan till styrelsen och föreningen. Under genomgången av det *blinda området* gav samma styrelsemedlem som feedback åt några av de äldre medlemmarna att de borde överlåta mer ansvar åt de yngre. Då kunde denne styrelsemedlem också få



möjlighet till att visa sin fulla potential och även lära sig de saker han känner att han behöver utvecklas på. Det visade sig att de äldre medlemmarna egentligen hade tänkt samma tanke eftersom de tyckte att den yngre medlemmen kunde bli bättre på att ta plats. Det här utvecklade sig till en diskussion ur vilken det kom fram att fler yngre medlemmar kände att de dittills inte fått tillräckligt med utrymme.

Med hjälp av joharifönstret diskuterade ungdomarna något som två olika parter hade tänkt på men inte talat rakt och öppet om. Resultatet visade sig mycket lyckat och åtgärder gjordes genast. En av de yngre styrelsemedlemmarna blev vald till ansvarsperson för höstens första evenemang, som för övrigt blev en stor slutsåld succé. En tolkning av andra graden av detta skulle vara att ungdomarna, eftersom de genast gjorde åtgärder, fick insikt i vikten av öppen och rak kommunikation.

Senge (1990, s. 162-163) skriver om något som kallas för att skapa ett klimat som underlättar utvecklandet av personlig mästerskap. Vad detta klimat innebär i praktiken är en öppen miljö där gruppmedlemmarna stöder varandra i att utvecklas som individer. Genom joharifönstret och den diskussion som följde upplever jag att styrelsen har kommit närmare ett klimat som stöder personlig utveckling och personligt mästerskap.

### **5.3.3 Gemensamma mål, visioner och värderingar**

Under hela coachingprocessen var gemenskap ett nyckelord. Styrelsen diskuterade tidigt gemensamma värderingar, bland annat under diskussion om gruppkontrakt. Under hela coachingprocessen har också föreningen och dess uppbyggnad formats i diskussioner och även där har jag försökt få styrelsemedlemmarna att tänka på att det måste finnas uttalade gemensamma mål.

Senge (1990, s. 192-194) beskriver visioner som mål för en verksamhet. Har en individ en stark vision för en verksamhet så kallas det för att individen brinner för något. Senge talar om en kraft i människans hjärta. Genom att uppmana någon att skapa sig en vision, eller ännu värre tilldela någon en färdig vision, är det svårt att nå någon vart. Det klimat för utveckling som Senge (1990, s. 162-163) skriver om är även ett klimat för utvecklandet av visioner. Ur individuella visioner kan sedan gemensamma visioner växa fram. Har flera individer, en grupp, samma vision så talas det om en gemensam vision. Senge beskriver detta som en föreställning om framtiden på vilken gruppen har siktet inställt. Att skapa en gemensam vision tar tid och behöver få ta det också.

Enligt Senge (1990, s. 202-203) är gemensamma visioner grunden till engagemang. Engagemanget grundar sig på ett flertal olika aspekter. Modet är något som stimuleras av gemensamma visioner. Gruppen känner ett gemensamt ansvar inför uppgiften och därför står ingen ensam inför något. När en grupps vision är gemensam så suddas gränserna mellan individerna och uppdraget ut.

Det här var förstas ingenting jag kunde lära styrelsen, precis som Senge också hävdar. Istället gick det att sträva efter att få styrelsemedlemmarna att tillsammans prata om sina personliga visioner som berörde föreningen. Det var mycket utmanande att försöka beskriva gemensamma visioner och hur viktiga de är för styrelsemedlemmarna. Speciellt de yngre medlemmarna verkade ha svårt att greppa det jag förklarade. Senge (1990, s. 206-207) tar upp något han kallar för tre styrande principer som fungerar som något av en karta för grupper. Dessa är den gemensamma visionen, det gemensamma uppdraget samt de gemensamma värderingarna. De här styrande principerna försökte jag ta upp med styrelsen i form av att rita upp en bild på ett mål eller ett syfte som skulle symbolisera uppdraget, en väg som skulle symbolisera visionen och slutligen skulle värderingar symboliseras av räcken på båda sidor av vägen. Jag berättade som exempel att jag som ungdomsarbetare har funderat över vad dessa innebär för mig.

Det visade sig dock inte lika enkelt för styrelsen att fylla modellen med sina egna tankar. Kanske var det lite för mycket att be styrelsen lista visioner, uppdrag och värderingar. Eftersom det är omöjligt att tvinga fram visioner ur någon så ville jag heller inte försöka det. Efter en stunds tystnad började dock diskussionerna. Med början ifrån de äldre som verkade ha förstått tanken bakom det jag försökt förklara och sedan till de yngre som kom in med mer konkreta infallsvinklar. Alla verkade till en början tycka att visioner och uppdrag var svåra frågor och kanske har det att göra med det som Senge skriver om att det måste få ta tid att forma visioner. Jag frågade gruppen hur de såg på värderingar för att få igång en tankeprocess hos dem. Det var inga direkt konkreta värderingar som kom upp men alla var överens om att föreningen gör ett viktigt ungdoms- och kulturarbete med vilket det följer ett stort ansvar. De yngre styrelsemedlemmarna beskrev något som kan tolkas som samma sak, nämligen att föreningen ska fungera som en förebild och dess medlemmar som förebilder. Att styrelsemedlemmarna tänkte så långt fascinerade mig och antydde att arbetet under året med ungdomarna i Pargas influerat dem. De gick vidare och förklarade vad de menade med förebilder. Det handlade inte om att vara perfekta ungdomar som aldrig gör något vuxna inte tycker om. Istället menade de att föreningens medlemmar ska visa att det går att göra något

allmänt sett omtyckt och bra utan att för den skull leva upp till allt som vuxna önskar och på så sätt ge upp vad det är att vara ung.

Den här diskussionen utvecklades till en diskussion om föreningen ska göra vad den själv vill eller vad som förväntas. I den här diskussionen märktes det att en del styrelsemedlemmar fick sina egna tankar om föreningen förändrade. En del tyckte till att börja med att föreningen endast ska göra sådant de själv vill göra. Andra var av den åsikten att allt föreningen gör inte får handla om att ordna evenemang de själva vill gå på. Det kändes bra att ha fått igång den här diskussionen eftersom den var så viktig och berörde något som de inte hade tagit upp ifall de inte hade fått en knuff i rätt riktning. Efter en stunds diskussion kom styrelsemedlemmarna fram till att det ena inte behövde utesluta det andra, i alla fall inte helt och hållet. De kom dock överens om att det är mycket svårt att beskriva vad som är accepterat och vad som inte är det. Något som verkade klart för alla var att det handlade mer om en känsla än en nedskrivna regel. En tjockare beskrivning av det här kunde vara att ungdomarna vill sträva efter integritet i sin verksamhet. Det här kan baseras på att de inte kan göra upp ett nedskrivet system över vad som godkänns och vad som inte godkänns, utan istället behöver överväga varje situation när den dyker upp. Det här var något jag kunde förstå och förklarade för gruppen att den här diskussionen var viktig och att den kan vara bra att upprepa vid olika tillfällen längre fram. Det här för att föreningen ska fortsätta ha sin integritet.

Det var svårt att få styrelsen att komma upp med visioner och för att försöka få igång fantasin berättade jag om Musikcafé After Eight r.f. i Jakobstad, där jag studerat till ungdoms- och fritidsinstruktör. Berättelsen var egentligen inget planerat utan den kom istället väldigt spontant. Det här bidrog anatgligen till att jag berättade den på ett mer naturligt sätt. Jag har själv blivit väldigt inspirerad av att höra historien som ligger bakom Musikcaféföreningen och tänkte därför att styrelsemedlemmarna kanske också skulle bli det. När Musikcafé After Eight i Jakobstad, som startade sin verksamhet för 25 år sedan, köpte en ny lokal i centrum av Jakobstad satte sig de dåvarande eldsjälarna ner på ett köksgolv i en ungdomslägenhet och började skissa på visioner de ville uppnå med huset. De som var med säger att det var mest på skoj som de började rita upp den nya tomten med sin innergård samt olika byggnader och sedan började fantisera om vad som skulle finnas i varje del av husen. Där fanns bland annat en restaurang, en scen på innergården, en skola och ett hotell. Idag, omkring 20 år senare, finns i stort sett allt det här i Musik Café After Eights regi. När de unga eldsjälarna fantiserade ihop en framtid så gjorde de egentligen upp en gemensam vision av vilken de sedan fick kryssa av varje mål de nådde fram till (After Eight 2001, s.19-22).

Styrelsemedlemmarna lyssnade intresserat på berättelsen om hur föreningen i Jakobstad utvecklats från en liten grupp med ungdomar till en stor förening med ett tjugotal anställda och en bred verksamhet. De yngre styrelsemedlemmarna framhöll hur bra det skulle vara om också föreningen i Pargas skulle få en egen lokal. De äldre verkade förstå att det inte var det fysiska huset som varit essensen i berättelsen. Jag frågade hur styrelsemedlemmarna skulle tänka sig att deras förenings delmål skulle se ut. Det kom nu betydligt fler förslag än tidigare. Förutom ungdomsarbetet som vi tidigare hade diskuterat i samband med värderingar så ville styrelsemedlemmarna att föreningen skulle fungera som en informationskanal för musik ut i världen, att få musik och artister till Pargas samt att få musik och artister ut ur Pargas.

Senge (1990, s. 210-212) skriver om skapandet av gemensamma visioner som om det handlar om ackommodation. Att omforma uppfattningar tillsammans tar tid och är inget coachen kan förvänta sig att händer på ett par månader. Enligt Senge är det viktigt att i visionsprocessen ständigt fråga sig ”Vad är det egentligen vi vill skapa?”. Coachingen har hjälpt styrelsen att börja ställa sig den här frågan, på vilken de börjat finna svar. För att de ska kunna utveckla starka gemensamma visioner vore det bra om de fortsätter ställa sig själva denna fråga och även börja ställa den till hela föreningen.

#### **5.4 Ett utvärderande arbetssätt**

Avslutningen på coachingprocessen blev att utvärdera det första evenemanget som ordnades efter att styrelsen börjat ansvara för verksamheten. På det här sättet fick jag coacha styrelsen både före och efter ett praktiskt skede. Tanken var från början att ett evenemang skulle ha genomförts tidigare under hösten. Då hade coachingen fått pågå längre efter det praktiska skedet vilket kanske skulle ha resulterat i en annorlunda coachingprocess. På grund av omständigheter varken jag, styrelsen eller någon i föreningen kunde påverka inahärrades evenemanget och därför genomfördes endast en coachingträff efter det praktiska skedet i form av det ovannämnda evenemanget. Liksom tidigare nämnts så måste coaching fokusera på möjligheter istället för på problem och därför var det bara att försöka göra det bästa av situationen.

Inför evenemanget hade vi en coachingträff där vi pratade om utvärdering. Senge (1990, s. 17-25) skriver om den lärande organisationen. Denna typ av organisation, som Senge beskriver, är en organisation som tänker på ett nytt sätt och ser helheter. För att utvärdering ska fungera behövs förmågan att se helheter. Genom att inse att allt ständigt måste fortsätta

utvecklas så väcks ett intresse för att utvärdera, omarbета verksamhet och nå nya, förhoppningsvis bättre, resultat. Det här börjar med att samtliga som är involverade i en verksamhet är medvetna om varför en utvärdering sker. Varför det är bra att prata om utvärdering inför, som i det här fallet, ett evenemang är därför att det då enklast går att finna något att utvärdera emot efteråt. Tillsammans med styrelsen valde vi att göra en SWOT-analys före evenemanget. I en SWOT-analys går gruppen igenom vilka styrkor, svagheter, möjligheter samt hot som finns i verksamheten. Det här för att efter evenemanget kunna utvärdera och se vad som gick som förväntat och vad som inte gjorde det. På det här sättet blir utvärderingen inte förblindad av ifall verksamheten gått mycket bra eller mycket dåligt (Föreningsresursen u.å).

Styrelsen hade i början svårigheter att komma igång med SWOT-analysen. När jag bad dem fantisera att evenemanget var över och på så sätt komma upp med olika styrkor, svagheter, möjligheter och hot kom de med betydligt fler beslut. Exempel som kan nämnas var att de skrev ner alkohol på alla områden, att de såg evenemanget som en möjlighet att marknadsföra föreningen samt att en svaghet var att utrymmet kunde vara för litet. Genom att göra analysen så pratade de öppet med varandra om deras förväntningar och farhågor inför evenemanget. Även om det verkade vara ett nytt arbetssätt för dem så verkade de uppskatta det.

Något annat som togs upp inför evenemanget var vem som skulle utvärdera. För att få en så mångsidig utvärdering som möjligt är det viktigt att alla berörda grupper får möjlighet att säga sin åsikt efter verksamheten (Föreningsresursen u.å). Styrelsemedlemmarna tog upp följande grupper; styrelsen, övriga föreningsmedlemmar, besökare, artisterna samt den som varit huvudansvarig för att evenemanget organiserats. En viktig poäng som styrelsen kom fram till att det både handlar om att dessa grupper ska få möjlighet till att utvärdera samtidigt som de även ska vara föremål för utvärdering. Det bestämdes att ingen specifik person utses som insamlare av utvärderingar från dessa grupper utan att alla istället är uppmärksamma på åsikter som uttrycks under och efter evenemanget. Däremot är det den som huvudansvarig för ett evenemang som ser till att en ordentlig utvärdering görs och dennes arbete med evenemanget är klart först när en omfattande graders utvärdering har gjorts.

Efter evenemanget deltog jag både i utvärderingsmötet styrelsen ordnade med resten av föreningens medlemmar samt i en sista avslutande coachingträff där utvärderingen sammanställdes. Under utvärderingsmötet med föreningens medlemmar genomförde styrelsen en utvärdering enligt PMI-metoden. Bokstäverna PMI står för plus, minus och intressant

(Föreningsresuren u.å). En av styrelsemedlemmarna ledde diskussionen och såg till att alla mötesdeltagare fick lyfta fram sin åsikt som antecknades. Alla åsikter fick ta lika mycket plats och både konkreta och mer abstrakta problem togs upp. En del var sådant som genast kunde åtgärdas medan andra var ämnen som kanske endast var viktiga att togs upp för att ett nytt tankesätt skulle börja utvecklas. Till sist ville styrelsen även mycket gärna höra vad de övriga föreningsmedlemmarna hade för tankar om styrelsen och hur verksamheten överlag fungerade. De flesta verkade nöjda och min tolkning är att det lyckade evenemanget gav dem, både styrelsemedlemmar och icke-styrelsemedlemmar, som tidigare kanske varit fundersamma en ny tro på föreningen.

Under den sista coachingträffen med styrelsen gick vi igenom SWOT-analysen. Alla var mycket nöjda över både evenemanget och hur utvärderingen hade gått. Det som återstod var att sammanfatta utvärderingen och arkivera den. Dessutom ledde diskussionerna till att det beslöts att styrelsen ska producera mallar för hur evenemang görs. Det här var det första evenemanget med alkoholserveringsområde och för att göra det enklare när nästa evenemang med samma tillstånd ska ordnas så gör styrelsen en kort beskrivning för hur planeringen gjordes. Denna form av målmedvetenhet och kritiska tankesätt kunde med en tjockare beskrivning betraktas som att styrelsen börjat gå mot att bli vad Senge (1990, s. 24-25) beskriver som en lärande organisation.

## **5.5 Utmaningar med att inspirera alla**

Under coachingprocessen har det även förekommit en del motgångar. Ur ett perspektiv som coach har tagit som den största motgången har varit att inte ha lyckats inspirera alla. Medan största delen av styrelsemedlemmarna har verkat bli mer och mer engagerade under coachingen så har det funnits ett litet antal medlemmar som visat sig vara svårare att inkludera. Under de första coachingträffarna var dessa medlemmar närvarande och kom ofta med intressanta kommentarer i diskussionerna och verkade ofta ha alternativa infallsvinklar. Till en början var det svårt att acceptera dessa styrelsemedlemmars inställning, något som efter varje träff kändes irriterade.

Något som fick mig att börja betrakta dessa styrelsemedlemmar med alternativa åsikter på ett nytt sätt var när vi under en träff gav varandra kritik. Det visade sig att de övriga styrelsemedlemmarna såg dessa medlemmar som personer med fötterna på jorden som ville bibehålla gör-det-självsandan som alltid existerat inom musikscenen i Pargas. Samtidigt så

påmindes medlemmarna om att kritik måste sträva efter att vara konstruktiv och i en grupp måste alla klara av att kompromissa. Jag insåg efter det här att jag hade haft förutfattade meningar och att jag inte tänkt som en coach borde tänka. Det vill säga fokusera på det positiva och se det goda i alla människor.

Vad som gjorde mig väldigt missnöjd var att dessa styrelsemedlemmar, för vilka jag nu hade fått upp ögonen, valde att helt sluta delta i coachingträffarna. En andra gradens tolkning av styrelsemedlemmarnas frånvaro kunde vara att de faktiskt ville bibehålla gör-det-själv-andan och jag inte klart nog visade att jag uppskattade den. Samtidigt så befinner sig ungdomar i den här åldern i en turbulent tillvaro och möjligheten finns också att det är deras prioriteringar som förflyttas. Kanske från musikscenen till något annat. Mitt uppe i coachingprocessen tog jag till mig frånvaron som kritik och antog att det hade att göra med tendensen jag har att vara oklar och osturkturerad. Detta kan medföra att praktiskt lagda individer snabbt tappar intresset. Samtidigt gav det mig möjlighet till att utvecklas på att fokusera på det positiva istället för det negativa. Under de första träffarna där styrelsemedlemmar saknades tog jag snabbt upp problemen med att de inte var där, hur svårt det var att utveckla ett lärande team ifall alla inte var på plats samt frågor kring hur styrelsen skulle kunna höja engagemanget. Efter en tid och fler möten där samma personer var frånvarande, började jag dock inse att en coach inte kan vara moraliserande eftersom det inte går ihop med de tankesätt som kännetecknar coaching. Enligt Gjerde (2004, s. 80) handlar det om att undvika att lägga fokus på problem eftersom det inte skapar några lösningar. Istället valde jag att fokusera på att hjälpa den grupp som deltog i coachingträffarna med att bli ett så bra team som möjligt. De styrelsemedlemmar som inte hade någon vilja att delta i coachingen gjorde antagligen också helt rätt i att inte känna tvång att delta eftersom coaching ska bygga på att klienten själv vill bli coachad. Påtvingad coaching kan betraktas som meningslöst och inget eftersträvansvärt (Berg 2002, 12-13).

## **6 Slutsats och kritisk granskning**

Syftet med analysen var att besvara min frågeställning ”Hur kan jag coacha och inspirera föreningens styrelse så att jag inte längre behövs?”. Jag har försökt göra detta genom att beskriva coachingprocessen som både jag och ungdomarna i styrelsen har gått igenom under hösten. Jag kommer i det här kapitlet att försöka sammanfatta och kritiskt granska min analys. Vilka var huvuddragen och de enligt mig viktigaste punkterna i coachingprocessen? Ifall jag

skulle få genomföra coachingen på nytt så vad skulle jag göra annorlunda? Har jag lyckats besvara min frågeställning? Dessa frågor kommer jag att ha som stöd i det här kapitlet.

## **6.1 Slutsats**

Under coachingprocessen har målet varit att stöda föreningens styrelse i sin utveckling. Utöver styrelsens utveckling har även jag som coach genomgått en utveckling. Under den här rubriken strävar jag efter att knyta samman olika delar av analysen till två huvudgrupper nämligen styrelsen utvecklingsprocess samt min utvecklingsprocess som coach och inspiratör.

### **6.1.1 Styrelsens utvecklingsprocess**

När jag i efterhand betraktar coachingprocessen märker jag att det mål jag hela tiden haft kan liknas vid Senges (1990, s. 17-23) tanke om en lärande organisation. Genom att styrelsen utvecklas mot att bli en lärande organisation är min bedömning att den även blir mer självständiga och inte längre behöver en utomstående ledare, inspiratör eller coach. Som en lärande organisation coachar och inspirera styrelsemedlemmarna varandra. De punkter jag satt mest vikt vid har varit gemenskap och kommunikation. Med gemenskap syftar jag på de gemensamma värderingar, arbetssätt och visioner som Senge (1990, s. 17-23) beskriver som grunden till en lärande organisation. Under den korta tid jag coachat styrelsen har det inte funnits tid att uppnå någon total gemenskap, om något sådant någonsin kan existera. Styrelsen har med andra ord ännu inte funnit alla gemensamma nämnare som definierar ett team och bidrar till att hela teamet drar åt samma håll. Vad coachingprocessen dock gjort är att den har satt bollen i rörelse och fått styrelsen att börja hitta den gemensamma visionen och de gemensamma värderingarna. Det här har styrelsen uppnått genom att utveckla sin kommunikation. För att hitta sina gemensamma visioner och värderingar måste styrelsen föra en dialog. Denna dialog har jag som coach försökt få igång och sedan hålla vid liv genom att använda de olika metoder jag beskrev i analysen under rubriken 5.3.

Det viktiga är nu att styrelsen fortsätter att utvecklas. Ifall dialogen fortsätter att utvecklas på samma sätt som den gjort under den tid jag arbetat med styrelsen så kommer de att bli ett innovativt team som aldrig slutar utvecklas. Den verkliga utmaningen ligger i att styrelsen kommer att omformas och att de medlemmar som deltog i coachingprocessen klarar av att hålla dialogen vid liv. Det här vilar på att klimatet som tillåter utvärdering och utveckling som existerade när jag lämnade dem får fäste och inspirerar nya medlemmar i styrelsen.



### 6.1.2 Min process som coach och inspiratör

Under olika skeden i coachingprocessen har jag haft förmånen att få konstruktiv kritik från styrelsen. Både spontan feedback i slutet på coachingträffar men även när jag använt mig själv som exempel för att få styrelsemedlemmarna att ge feedback åt varandra. Det konstruktiva i kritiken har ofta i någon form tangerat att jag behöver bli tydligare. Det här har jag verkligen försökt ta till mig under tiden jag coachat styrelsen. Orsaken till min otydlighet kan ligga i att jag har svårigheter att vara organiserad. Ifall jag skulle få möjligheten att göra coachingen en gång till skulle jag försöka vara mer organiserad och strukturerad. Min vision för coachingen har hela tiden varit relativt klar och därför tror jag att problemet istället finns att finna i hur jag förverkligat visionen. Istället för att följa upp och försöka gå så långt som möjligt med ett ämne som styrelsen tagit upp, så har jag försökt jobba med många ämnen samtidigt. Ett mer tydligt tillvägagångssätt skulle ha varit ifall jag i kartläggningsskedet tillsammans med ungdomarna hade ställt upp tydligare mål med coachingen. Under coachingprocessen hade vi i sådana fall kunnat gå igenom varje utvecklingsområde för sig på ett organiserat och strukturerat sätt. Det här hade hjälpt mig att vara mer tydlig.

Samtidigt så har jag under året med ungdomarna i Pargas försatt mig i en viss roll. Själv betraktar jag den här rollen som både en tillbakalutad vuxen som ungdomarna kan vara sig själva med men också en sporrande inspiratör som vill att ungdomarna ska prova nya arbetssätt. Kurkis (2007, s. 64-69) beskrivning av sociokulturell inspiration baserar sig på just denna slags balansgång mellan att utmana gruppen och samtidigt också ge den erkännande för att den inte ska tappa intresse. Kurki poängterar vidare också att verksamheten måste utgå ifrån ungdomarnas medvetandenivå vilket jag också tolkar som ungdomarnas vilja. Eftersom sociokulturell inspiration bottenar i den aktiva syn på människor som också Maltén (2000, s. 35) har, så kan inspiratören eller ledaren aldrig helt bestämma över riktningen eller takten i verksamheten. Min tolkning av min egen roll baserar sig på vad jag fått höra av olika ungdomar under året samt hur jag ser dem uppträda tillsammans med mig. I den här rollen har det alltså varit en ständig balansgång mellan att vara alltför lös och ledig eller alltför krävande och förändrande. När coachingprocessen med styrelsen startade på hösten var det svårt att förändra rollen. Eftersom föreningens verksamhet baserar sig på ungdomarnas fritidsintresse så ställer jag mig också frågande till hur mycket jag borde ha krävt av styrelsen. Med alldeles för mycket vikt lagd på att vara krävande och förändrande kanske ungdomarna i styrelsen hade känt att de inte längre får ha roligt, det skulle heller inte ha handlat om coaching eller inspiration på ett riktigt och rätt sätt. Några ungdomar verkade känna för stor press av den

coaching jag genomförde eftersom de valde att börja frånvara under träffarna. Samtidigt så kan deras val ha berott på någonting helt annat.

Gjerde (2004, s. 82-83) skriver att coaching handlar om en attityd mer än om en teknik eller om olika redskap. Tekniker och arbetsmetoder är i sig svåra att lära sig behärska. Ännu mer utmanande betraktar jag det dock att förändra eller utveckla en attityd. Min tolkning av mig själv som coach är att jag har kommit på god väg med att utveckla den rätta attityden och nu behöver erfarenhet för att utveckla mina egna arbetsmetoder. Gjerde (2004, s. 84) efterlyser en nyfikenhet hos coachen. En nyfikenhet som behövs för att aldrig sluta utvecklas som coach. Samma sak gäller även rollen som inspiratör eftersom det inte heller finns några egentliga arbetsmetoder inom den sociokulturella inspirationen. Inspiration kan heller aldrig upprepas på exakt samma sätt med olika grupper. Däremot kan inspiratören med erfarenhet bli mer bekväm med att ta ett steg tillbaka och inte ständigt ha total kontroll över verksamheten (Nivala & Saastamoinen 2007, s. 64-69).

## **6.2 Kritisk granskning**

Under coachingprocessen har alltså både föreningens styrelse som grupp och jag som coach och inspiratör utvecklats. Har det här handligsbaserade examensarbetet då fyllt sitt syfte och vad kunde ha gjorts annorlunda? En annan fråga jag kommer att behandla i min kritiska granskning är ifall styrelsen hade utvecklats på samma sätt utan coaching, det vill säga har mitt arbete fyllt någon funktion? Efter en kritisk granskning av examensarbetets praktiska del följer en granskning av examensarbetets validitet och reliabilitet, vilken kan betraktas som en granskning av analysen.

### **6.2.1 Kritisk granskning av praktisk del**

Vilkka och Airaksinen (2003, s. 51-54) betonar att vikten av att produkten vid ett handligsbaserat examensarbete uppfyller ett syfte. För mitt arbete var syftet att genom coaching ge över ansvaret för verksamheten åt föreningens styrelse så att jag inte längre behövdes. Det är omöjligt att säkert veta hur ungdomsgruppens verksamhet hade sett ut idag ifall jag hade lämnat dem till deras egna öde, utan att genomföra coachingen. Mina misstankar är dock att verksamheten som ungdomsgruppen fått igång under våren hade runnit ut i sanden utan coachingen. När jag lämnade föreningen vid coachingens slut tackade ungdomarna mig för det jag hjälpt och stöttat dem med. Det här upplevde jag som en antydning att de inte hade

klarat det utan mig, vilket jag tolkar som att coachingen uppfyllt ett syfte. Efter att jag lämnat styrelsen har föreningen tilldelats Pargas stads kulturpris med orden:

*"De kan stå exempel för många, både vuxna och unga, som säger att "någon" borde göra. PHCC har visat att tillsammans kan man göra det!"* (Pargas stads kulturnämnd 2012).

Dessa ord tolkar jag som att föreningen och dess verksamhet även i sig själv fyller ett syfte. Av kulturpriset att döma så är det ett syfte som värdesätts i Pargas stad.

Ifall syftet med den praktiska delen i mitt examensarbete var att coacha styrelsen så att jag inte längre behövs så måste målet vara att styrelsen klarar sig utan mig. I skrivande stund har jag lämnat föreningen helt och hållet. Sedan coachingen tagit slut har föreningen ordnat två egna evenemang, samarbetat med Pargas malms ungdomsförening kring ett evenemang, börjat planera ett utomhusevenemang för den stundande sommaren samt arbetat på mindre projekt som tillverkandet av egna t-skjortor etc. Det här tolkar jag som att föreningens styrelse gör ett bra arbete och att de klarar sig utan mitt stöd. Under rubriken 6.1.1 förklarar jag att det inom styrelsen har börjat bildas ett öppet klimat som inspirerar till utveckling. Det här klimatet som Senge (1990, s. 160-163) beskriver som grunden för en lärande organisation tror jag är precis vad som krävs för att styrelsen och föreningen ska klara sig själva. Inom styrelsen finns en känsla av samhörighet och fortsätter gruppen att utveckla sin dialog till det som Isaacs (1999, s. 99-172) kallar för att tänka tillsammans så kommer de också att kunna hitta sin gemensamma vision. Senge (1990, s. 200-210) menar att människor är maximalt målmedvetna när de känner att de förverkligar sin vision och får göra något de själva känner att är viktigt. Ifall styrelsen hittar sin gemensamma vision att engageras kring så går det att anta att detta sedan kan spridas vidare till hela föreningen. Enligt Jon R. Katzenbach och Douglas K. Smith (1993, s. 45-46) är det svårt att få stora grupper att hitta sitt gemensamma mål och därför kan det ofta vara bra att en liten del av gruppen först arbetar fram detta och sedan sprider det till den större gruppen. Allt det här är dock sådant som inte kan utvecklas under en så kort tid som min coaching pågått. Senge (1990, s. 210-212) skriver att denna typ av utveckling baserar sig på ackommodation i gruppens hjärnor och att omforma uppfattningar vilket tar och ska få ta tid. Med hjälp av mig har styrelsen börjat se kritiskt på sig själva vilket är precis vad som krävs för att de ska kunna utvecklas till en lärande organisation och på så sätt inte längre behöva mig.

Liksom jag nämnde i kapitlet 6.1.2 så skulle jag göra förändringar i coachingen ifall jag skulle få möjligheten att göra om den praktiska delen i examensarbetet. En nyckelkomponent i

denna förändring skulle vara att bättre svara på den praktiska och den teoretiska delen i examensarbetet. Samtidigt som jag genomförde coachingen av styrelsen fördjupade jag mig i ämnet teamcoaching och teamlärande. Det här tror jag speglades i min coaching i form av osäkerhet eller planlöshet. Ifall jag fick möjligheten att göra om coachingen skulle kanske jag börja med att fördjupa mig i ämnet för att sedan gå över till praktiskt arbete. Samtidigt har jag med mitt förfaringssätt haft förmånen att kunna läsa mig in på de ämnen jag ansett varit viktiga för styrelsens utveckling.

### **6.2.2 Validitet och reliabilitet**

Frageställningen ”Hur kan jag coacha och inspirera föreningens styrelse så att jag inte längre behövs?” ser jag som besvarad ifall det genom att läsa detta arbetet går att få en inblick i hur coachingprocessen har gått till. Eftersom mina metoder var en kombination av deltagande observation och handlingsbaserat examensarbete tog analysen formen av en processbeskrivning med analytiska inslag. Jag har beskrivit mitt och styrelsens handlande och försökt beskriva de orsaker jag tolkat ligga bakom. Liksom jag beskriver i metodkapitlet bidrog min delade roll som både coach och observatör till svårigheter i att göra fullständiga fältanteckningar. Fangen (2004, s. 92-93) menar att fältanteckningarnas kvalitet är kritiska för analysens kvalitet. Därför efterlyser Fangen (2004, s. 94) helst direkta citat. Kanske kunde det ha höjt arbetets reliabilitet ifall jag hade spelat in träffarna med föreningens styrelse, eftersom jag då hade kunnat analysera mer systematiskt. Samtidigt tror jag dock att det kunde ha tagit tid för styrelsen att vänja sig med det och jag tror att de skulle ha uppträtt annorlunda ifall jag spelat in våra träffar. Träffarna innehöll ofta mycket diskussion som inte hörde till ämnet och att uppfatta essensen och kärnan i diskussionen var inte alltid det lättaste. Att transkribera en inspelad coachingträff hade därför varit mycket svårt och tidskrävande. Ett förhållningssätt jag velat att ska genomsyra hela min arbetsprocess har varit att alltid sätta ungdomarnas och föreningens intresse främst. Liksom tidigare nämnts så ska coaching utgå ifrån klientens eller gruppens behov (Berg 2002, s. 12-13). Min uppfattning är att det hade varit att avvika från detta förhållningssätt ifall jag hade börjat experimentera med olika observationsmetoder. Jag valde att istället för att bevaka mina egna intressen, lägga större delen av min uppmärksamhet på att utföra en så bra coaching som möjligt.

I analysen har jag strävat efter att belysa styrelsens och mitt handlande ur så många vinklar som möjligt för att på det sättet ge arbetet högre validitet. Jag har i analysen försökt varva tunnare beskrivningar med tjockare, på det sätt som Fangen (2004, s. 228) efterlyser, för att ge

ett arbete en djupare mening. Jag gör tjockare beskrivningar när jag beskriver tiden det tog för styrelsen att under hösten få igång föreningens verksamheten som en antydning till att styrelsen vill ta den tid de behöver för att inte hamna i vad Senge (1990, s. 21) kallar för tankemodeller samt att de ur detta perspektiv kan betraktas som en grupp som börjat bli lärande. Även tolkningen att styrelsen vill sträva efter integritet i verksamheten kan betraktas som en tjockare beskrivning av ungdomarnas diskussion kring att verksamheten måste kännas rätt och inte får påverkas av yttre påtryckningar. Samtidigt strävar jag efter att i min analys inte gå alltför långt bort från den tunna och självklara beskrivningen. På grund av mitt val att lägga mer vikt vid coachingen än vid observationen, samt hur detta begränsat min datainsamling, så kände jag att det inte hade varit trovärdigt att göra grova antaganden och generaliseringar. Fangen (2004, s. 229) tar även upp att det är viktigt att tänka på den etiska aspekten i en analys och att en del människor ofta inte uppskattar att den som analyserar gör tjockare beskrivningar av deras handlingar och utsagor. Det här var något jag höll i åtanke när jag valde att inte gå allt för långt från självklara och tunna beskrivningar. För att poängtera detta förhållningssätt och på så sätt sträva efter högre validitet har jag i analysen tydligt skrivit ut när jag gjort en tjockare beskrivning.

Fangen (2004, s. 271-176) menar att reliabiliteten i en kvalitativ forskning är mycket svår att mäta då ingen forskare kan vara helt objektiv. I och med mina studier inom medborgaraktivitet och ungdomsarbete gör jag tolkningar som andra kanske inte skulle göra. För att göra en mer renodlat reliabel deltagande observation hade det kanske också varit förnuftigare att inte samtidigt fungera som coach för målgruppen. I det här skedet är det dock värt att poängtera att det här examensarbetet heller aldrig var tänkt att bli en opartiskt genomförd observation med en analys som är överförbar till andra liknande sammanhang. Liksom nämnts tidigare så var syftet att visa ett exempel på hur ungdoms- och föreningsverksamhet kan ta hjälp av metoder baserade på sociokulturell inspiration och coaching.

## 7 Avslutning

Målet med det här examensarbetet har i första hand varit att coacha en grupp musikintresserade ungdomar i Pargas så att de tillsammans kan fortsätta hålla den lokala musikscenen aktiv och vital, trots att jag inte längre arbetar tillsammans med dem. Det här målet ser jag som uppnått eftersom jag anser att det under coachingen startats en process inom ungdomsgruppen. I min analys av coachingen påvisar jag den här processen med att det finns mycket som talar för att gruppen börjat utveckla ett kritiskt och undersökande arbetssätt. Det här antyder att ungdomsgruppen har börjat inspirera sig själv genom att ifrågasätta, provocera och på liknande sätt framkalla resultat på det sätt som jag tidigare gjort. Ur det perspektivet skulle ungdomsgruppen i Pargas kunna betraktas som självgående vilket med andra ord betyder att jag, eller någon annan coach eller inspiratör, inte längre behövs för att de ska kunna hålla musikscenen aktiv. Det är mycket svårt att säga när den rätta tiden att helt lämna över ansvaret är kommen. Med en längre coachingprocess hade gruppen kanske kommit till större insikter kring sig själva, få till stånd ett ännu starkare engagemang och föreningen hade kanske fått en ännu stabilare grund. Många föreningar med både långlivad och imponerande verksamhet har dock startats utan att deras styrelser fått coaching.

Processbeskrivningen i slutarbetet kan fungera som inspiration och hjälp för andra som utför arbete med ungdomar eller inom föreningslivet. Med de hjälp av analytiska inslagen i min processbeskrivning har jag velat lyfta fram hur mycket sociokulturell inspiration och ett coachande förhållningssätt kan tillföra till ungdomsfostran. Ungdomar är experter på att vara ungdomar och genom att hjälpa dem att själva förändra sin omgivning tror jag att vi kan finna bättre lösningar på problem med likgiltiga eller ansvarslösa ungdomar. Jag har med det här examensarbetet försökt engagera ungdomar kring en för dem viktig del av kulturen samt få dem att jobba som ett team för att utveckla denna del. Får fler ungdomar känna delaktighet i något de håller varmt om hjärtat så tror jag också att fler ungdomar kommer att vilja känna delaktighet i samhället. Min förhoppning är att det här examensarbetet är en del av en modernisering av medborgaraktivitet och ungdomsarbete som gör att ungdomar i enlighet med den finska ungdomslagen får ett reellt inflytande i ämnen som berör dem själva.

## KÄLLFÖRTECKNING

Berg, M.E. (2004) *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur.

Fangen, K. (2004) *Deltagande observaion*. Malmö: Liber

Forsnäs, J, Lindberg, U, Sernhede, O. (1989) *Under rocken – Musikens roll i 3 unga band*. Stockholm: Symposion Bokförlag

Gjerde, S. (2004) *Coaching. vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteratur.

Hawkins, P. (2011) *Leadership team coaching. Developing collective transformational leadership*. London: Kogan page limited.

Hoikkala, T & Sell, A. (red). (2010) *Ungdomsarbete är nödvändigt – Teoretisk underbyggnad, metodernas begränsningar och möjligheter*. Helsingfors: Nätverket för ungdomsforskning.

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

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. New York: Harpercollins publishers.

Little, L. (2005) Leadership Communication and the Johari Window. *Administrator*, 24 (3), 4.

Musikcafé After Eight r.f. (2001) *Caféliv - ...eller kaos i kaffekoppen & fragment av en vision*. Jakobstad: Musikcafé After Eight r.f.

Nivala, N. & Saastamoinen, M. (red). (2010) *Ungdomsfostrans teori – utgångspunkter och inlägg*. Helsingfors: Nätverket för ungdomsforskning.

Senge, P.M. (1990) *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Thomson Fakta AB.

*Föreningsresursen*

(u.å.).

[http://foreningsresursen.ssc.fi/startside/ledarskap/utvardering\\_och\\_uppf/](http://foreningsresursen.ssc.fi/startside/ledarskap/utvardering_och_uppf/) (hämtat: 3.12.2012).

Hansén, S-E. (1997). *“Jag är proffs på det här”*. Om lärares arbete under en tid av förändring. (Rapport nr 16). Vasa: Åbo Akademi, Pedagogiska fakulteten.