

Motiverande samtal vid energitillsyn

Seminariekompendium



MIC Lab 

Motiverande samtal vid energitillsyn Seminariekompodium

Förord	5
1. Inledning	6
Ambassadörsrollen	6
Att använda kompendiet	7
MI och energieffektivisering	8
MI-utveckling och forskning i korthet	9
MI i korthet	9
2. Engagerande processen	11
Bakgrund	11
Empatiskt lyssnande	12
Partnerskap	14
Sammanfattning	17
3. Kommunikationsfärdigheter	18
Bakgrund	18
Bekräfta	18
Öppna frågor	18
Reflektioner	19
Sammanfattningar	20
Sammanfattning	21
4. Fokuserande processen	22
Bakgrund	22
Målbeteende	22
Yttre målbeteende	22
Inre målbeteende	23
Ett eller flera målbeteenden	23
Kartlägga en agenda	23
Sammanfattning	25
5. Framkallande processen	26
Bakgrund	26
Företagaren kan vara ambivalent till förändring	26

Anpassa samtalets fokus efter företagarens beredskap till förändring ..	27
Att känna igen förändringstal	30
Drivkrafter avseende energieffektivisering är individuella	31
Hur man kan locka fram förändringstal.....	33
Hur du kan svara på förändringstal.....	35
Hur du kan svara på bibehållandetal.....	35
Dissonans – signaler på osämja i relationen	37
Sammanfattning.....	38
6. Utbyta information	39
Bakgrund.....	39
Möjligheter och risker när du vill ge information	40
FGF - en strategi för informationsutbyte	41
Kartläggning – ett sätt att framkalla förändringsprat.....	43
Sammanfattning.....	46
7. Planerande processen	47
Bakgrund.....	47
Hur bedömer du tecken på beredskap?	48
Vad gör du när företagaren är beredd?	48
Från en allmän avsikt till en specifik plan	48
Att stärka åtagandet	49
Vad händer om företagaren inte är beredd att gå vidare?	49
Sammanfattning.....	50
8. Sammanfattning av metoden	51
9. Rollen som MI-ambassadör	55
Uppdrag	55
Utbildning av kollegorna	56
Kontinuerligt stötta kollegor i tillämpning av metoden.....	56
Nätverk	57
Upprätthållande, kompetensutveckling och uppföljning.....	58
10. Kvalitetssäkring av motiverande samtal	59
Bakgrund.....	59
MITI – en metod för kvalitetssäkring.....	59

Variabler som bedöms - forskningsstöd	59
Kodning vid utbildning och upprätthållande	61
Referenser	62

Förord

Projektet Incitament för energieffektivisering ska utveckla verktyg och metoder för ett ökat systematiskt energiarbete i små och medelstora företag (SMF). Projektet ska sprida information om verktygen och metoderna till SMF via tillsynsmyndigheternas tillsyn hos företagen.

Miljötillsynen är därmed ett viktigt verktyg i arbetet med att få företag att energieffektivisera. Genom trygga och konstruktiva energitillsynsmöten ökar sannolikheten att företagen kommer igång med sitt arbete. Projektet Incitament för energieffektivisering innehåller därför en aktivitet som ska bidra till trygga miljöhandläggare med goda kommunikationskunskaper. Aktiviteten kommer att genomföras som en utbildning med fokus på kommunikation i tillsynssituationer med inriktning mot motiverande samtal.

De som har genomfört seminariedagarna och utarbetat kompendium, övningshäfte och presentationsmaterial är:

Hans Wickström, psykolog och jägmästare
MeetMe Psykologkonsult AB
www.meetmeab.se | hans.wickstrom@kbtanalys.se | 0760-457500

Lars Forsberg, psykolog och Med dr/Ph D,
MIC Lab AB
www.miclab.se | lars.forsberg@miclab.se | 0736-923050

Författarna har under arbetets gång haft en kontinuerlig dialog med Energimyndigheten och länsstyrelserna, framförallt har Malin Karlsson på länsstyrelsen i Västra Götaland bidragit med kulturkompetens, goda råd och exempel.

Användning av metoden motiverande samtal bygger på författarnas erfarenheter av att utbilda tillsynspersonal i motiverande samtal inom ramen för forskningsprojekten Effektiv miljötillsyn (2009-2013)¹ och Styrmedel för förbättrat miljöbeteende (2014-2016)² samt övriga erfarenheter av bemötandebildning av tillsynspersonal inom miljöförvaltningar.

¹ Naturvårdsverket 2013

² Naturvårdsverket 2017

1. Inledning

Motiverande samtal (förkortat MI efter engelskans Motivational Interviewing) är en samarbetsinriktad samtalsstil som syftar till att stärka en persons egen motivation och åtagande till förändring och som påverkar beteende hos människor.¹

Mot bakgrund av tidigare erfarenheter från MI-utbildningar av tillsynspersonal har tvådagars kommunikationsseminarium utformats av författarna, med fokus på motiverande samtal kring energieffektivisering. Kompendiet du håller i din hand utgör det arbetsmaterial du som seminariedeltagare och blivande MI-ambassadör kommer att använda, både under seminarierna och i ditt eventuella arbete med att förmedla MI-kunskapen vidare till kollegor.

Ambassadörsrollen

Du som deltar på seminariedagarna blir per automatik MI-ambassadör. Detta innebär att du för vidare MI-kunskapen till dina kollegor på din arbetsplats eller till kollegor på miljökontor i kommuner som inte har någon egen MI-ambassadör. Som ambassadör kommer du under seminariedagarna att få hjälp med hur du lägger upp och genomför utbildningsträffar. Utöver att lära dig om MI kommer du också att öva på att presentera och hålla i övningar, på så vis kommer du parallellt att introduceras i rollen som ambassadör.

För att tillgodogöra dig seminariedagarna så effektivt som möjligt bör du läsa in dig på teoridelarna av kompendiet, något som vi bedömer kan ta totalt ½–1 dag. För att efter deltagande på seminariedagarna kunna förmedla kunskapen om MI vidare till dina kollegor rekommenderar vi minst 1–1 ½ dag på att förbereda dig och genomföra utbildning av kollegor på den egna arbetsplatsen. Om ni på din arbetsplats vill arbeta vidare så kan du som MI-ambassadör också jobba med att löpande stötta kollegor i deras arbete med kommunikation och motiverande samtal, till detta bedömer vi att du i så fall behöver i snitt två timmar per vecka. De ambassadörer som väljer att hjälpa till att sprida kunskaperna till andra arbetsplatser än den egna bör kunna räkna med ytterligare cirka en veckas arbete per arbetsplats man utbildar. Länsstyrelserna har ett särskilt ansvar att erbjuda utbildningsinsatser till de kommuner som inte varit representerade på seminariedagarna.

När de gäller att använda de metoder som lärs ut i det egna arbetet så hamnar den frågan ofta i skymundan för själva utbildningsdelen. Forskning kring frågan pekar på den centrala betydelsen av *handledning på det egna användandet av metoden i arbetet* samt *praktisk träning av färdigheter* för att en metod verkligen ska komma att användas. Det har visat sig att enbart teori, diskussioner och demonstrationer inte är tillräckligt för att nå resultat^{3,4}. Forskningen om tillämpning av MI har lett till samma slutsatser, MI-färdigheter utvecklas och upprätthålls då utbildningen följs av praktisk träning med återkoppling på utförda prestationer, om inte så minskar MI-färdigheterna steg för steg^{5,6}. Genom projektets upplägg med ambassadörer som har i uppgift att driva MI-frågan på respektive arbetsplats möjliggörs ett sådant arbete. Kapitel 9 i kompendiet beskriver ambassadörsrollen närmare.

³ Joyce & Showers, 2002

⁴ Socialstyrelsen, 2012

⁵ Miller, Yahne, Moyers, Martinez, Pirritano, 2004

⁶ Schwalbe, Oh, Zweben, 2014

Exempelföretag

I kompendiet och under seminarierna kommer vi att använda två fiktiva företag som exempel, den mekaniska verkstaden *Svets och Fräs AB* samt lackeringsföretaget *Lackalätt AB*. Övningsexempel och illustrationer kommer i första hand att hämtas från dessa två företag som har olika förutsättningar, till exempel vad gäller antalet anställda och deras totala energianvändning. De har också kommit olika långt i sitt arbete med energieffektivisering. Nedan följer en kort presentation av företagen.

Svets och Fräs AB

Svets och Fräs AB är en mekanisk verkstad med fem anställda och med reparation och metallbearbetning av olika slag: fräsning, bockning, klippning och svetsning. Huvudsakliga produkter i verksamheten är broelement, cisterner och industrimaskiner. Skrymmande produkter gör att man har stor verkstadsyta och stora lagerlokaler. De har en total energianvändning på cirka 250 MWh per år. Energikonsumtionen går främst till stödprocesser, främst uppvärmning och ventilation men också belysning. Företaget lägger inte ner så mycket tid på energifrågor och är inte särskilt intresserade av att tala om det. De känner till en del energibesparande åtgärder men har svårt att se hur det skulle kunna gynna dem själva på något avgörande sätt.

Lackalätt AB

Lackalätt AB är ett verkstadsföretag med lackeringsverksamhet. Det är en C-verksamhet, det vill säga anmälningspliktig enligt miljöbalken, en legotillverkare med cirka 25 anställda. De har en total energianvändning på cirka 750 Mwh per år. Energianvändningen går främst till uppvärmning av ventilationsluft till lackbox och till tryckluftsanvändning. Företaget har en positiv inställning till tillsynen, är ofta engagerade och pratar mycket under besöken. De vill oftast följa det tillsynspersonalen uttrycker men behöver ibland en knuff för att komma igång. Även om de är medvetna om många risker och möjligheter kopplade till energikonsumtion har företaget inget strukturerat arbete kring dessa frågor. Det har på senare tid kommit alltmer kundkrav som gör att man sneglar på diplomering/certifiering. Mycket arbete och kostnader gör att man är tveksam till större insatser.

Att använda kompendiet

Kompendiet är skrivet för att användas av dig som deltagare på seminariedagar inom ramen för projektet Incitament för energieffektivisering. Och under påföljande utbildningsinsatser som ni genomför för att förmedla kunskapen till kollegor.

I kapitel 1 har vi beskrivit hur metoden Motiverande samtal kan bidra i projektet Incitament för energieffektivisering och hur spridning av kunskapen kan ske via MI-ambassadörer. Två exempelföretag som kommer att användas i kompendiet och under seminarier för att illustrera och öva på metoden har beskrivits. En kort sammanfattning av metoden presenteras nedan liksom kort om forskning och utveckling kopplat till metoden.

I kapitlen 2–7 beskrivs de olika MI-processerna och kommunikationsfärdigheterna: den engagerande processen (kapitel 2), kommunikationsfärdigheterna (kapitel 3), den fokuserande processen (kapitel 4), den framkallande processen (kapitel 5), färdigheten att utbyta information i dialog (kapitel 6) samt den planerande processen (kapitel 7). I kapitel 8 sammanfattas metoden. Till varje kapitel 2–8 finns ett

antal presentationsbilder (Power Point). Samtliga kapitel innehåller övningar på innehållet. I detta kompendium samt i presentationsbilderna är det markerat när det är lämpligt att genomföra övningarna. Övningshäftet innefattar även instruktioner i syfte att underlätta för er MI-ambassadörer att använda övningarna under era egna genomgångar efter seminariedagarna.

Kapitel 9 ägnas åt ambassadörsrollen. Här hittar du tips om övningar och upplägg för olika sammanhang, samt tankar kring hur man kan göra för att upprätthålla kompetensen på sikt. I kapitel 10 beskrivs kvalitetssäkring av MI. Kvalitetssäkringen utvecklades först inom forskningen för att säkerställa att det verkligen var MI som prövades i studier där metodens eventuella effekter undersöktes. Efter hand har kvalitetssäkringen utvecklats och används idag även i MI-träning och för att upprätthålla sin MI-kompetens. I dagligt tal benämns kvalitetssäkring av MI, ”kodning av MI”. Sist i kompendiumet hittar du samtliga referenser.

Kompendium, övningshäften och presentationsbilder kommer finnas tillgängligt för nedladdning på incitaments samarbetsyta. Man kan även beställa det om man behöver genom incitament@energimyndigheten.se. Den brevlådan kommer vara öppen hela projektperioden (fram till 2019-12-31).

Materialet är mer omfattande än vad som kan hinnas gå igenom under seminariedagarna och under ambassadörernas utbildningsinsatser. Ett urval av övningar kommer göras under seminariedagarna, något som även ambassadörer kommer få göra vid utbildning av sina kollegor.

MI och energieffektivisering

MI har utvecklats sedan tidigt 80-tal, initialt inom missbruksbehandling samt senare inom hälso- och sjukvård⁷. Metoden har sedan spridits till olika områden och visat sig effektiv när det gäller att påverka mänskligt beteende^{8,9}. Under senare år har MI även prövats inom tillsynsområdet^{10,11,12}. Tillsynspersonal som genomgått 5–6 dagars utbildningar i MI har varit nöjda och uppgett att metoden varit hjälpsam i arbetet. I projektet Incitament för energieffektivisering finns den uttalade målsättningen att tillsynspersonal ska stimulera små och medelstora företags egna drivkrafter när det gäller att effektivisera energianvändningen, och att komma igång med ett långsiktigt energiarbete. Tillsynsarbete riskerar många gånger att ha fokus enbart på konsekvenser som en följd av att bryta mot lagstiftningen. En inspektör får lätt en roll av att ge råd och direktiv om att göra förändringar. Att ge råd och direktiv har ofta visat sig ineffektivt eftersom människor har en inneboende tendens att handla tvärtemot rekommendationer från andra¹³. MI-insatsen syftar till att skapa ett samarbetsklimat som respekterar den andra partens expertis och perspektiv, samt att vidga perspektivet för företagaren så att fokus i tillsynen även kan beröra andra viktiga aspekter av energieffektiviserande åtgärder. Detta kan gynna företaget samtidigt som det kan öka sannolikheten för att nå miljömålen (hållbar utveckling) vilket är syftet med tillsynen.

⁷ Miller & Rollnick, 2013

⁸ Westra, 2012

⁹ Naar-King & Suarez, 2011

¹⁰ Forsberg m.fl. 2016

¹¹ Herzing m.fl. 2017

¹² Wickström m.fl. 2017

¹³ Brehm, 1966

MI-utveckling och forskning i korthet

MI utvecklades som sagt initialt inom missbruksbehandling under tidigt 80-tal. Metodens upphovsman, den amerikanske psykologen William Miller, skrev en första vetenskaplig artikel 1983¹⁴. Han kom efter några år i kontakt med en primärvårdspsykolog från Wales, Stephen Rollnick, som utifrån ett hälso- och sjukvårdssammanhang hade börjat intressera sig för Miller's idéer. Tillsammans skrev de en bok som utgavs 1991¹⁵, *Motivational Interviewing: helping people change*. Den har för några år sedan reviderats för andra gången 2012, med översättning på svenska 2013: *Motiverande Samtal – att hjälpa människor till förändring*. Den tredje utgåvan rekommenderas som grundbok för dig som vill fördjupa dig ytterligare. Detta kompendium liksom seminariedagarna bygger i alla väsentliga delar på innehållet i den boken.

Sammanvägningar av resultat inom MI-forskningen har visat att endast 1–2 samtal kan leda till att klienter minskar eller slutar med skadlig alkoholkonsumtion, slutar med narkotika eller sexuella riskbeteenden, eller fullföljer en behandling med mera. Resultaten har varit bestående ännu två år efter att samtalet ägde rum^{16,17,18,19,20}. De positiva resultaten rörande MI:s effekter har bidragit till en intensiv satsning på MI-utbildning och spridning av metoden inom hälsoområdet samt till nya tillämpningsområden, såsom spridning av metoden till samtal i anslutning till tillsyn av miljöbeteenden och nu energieffektivisering. Miller och Rose sammanfattar i en artikel från 2009²¹ hur man teoretiskt tänker sig att sambanden ser ut mellan MI-utövande och ändrade beteenden.

Forskningen kring MI har även lett till kvalitetssäkring av metoden. Kvalitetssäkringen utgörs av att viktiga delar i metoden har kunnat mätas tillförlitligt. Under 15 år har mätmetodiken för kvalitetssäkring av MI-forskning steg för steg utvecklats och idag används den ofta vid utbildningar i metoden samt för att underlätta upprätthållandet av sin vunna MI-kompetens (kodning av MI). Vi nämner de viktigaste vetenskapliga resultaten i kompendiets olika kapitel. Forskning och erfarenhet specifikt kring kvalitetssäkring och feedback utvecklas i kapitel 10.

MI i korthet

MI är ett samtal om förändring med det primära målet att stärka individers motivation till förändring. Det är en samarbetsinriktad metod som snarast handlar om att vägleda den du pratar med, genom samtalsstil som kan beskrivas som att den ligger mellan en styrande och följande stil, med inslag av båda²². Samtalsstilen tar hänsyn till att en person ofta svarar med motargument om du är alltför styrande och att människor gärna lyssnar till vad de själva har att säga. Ett aktivt lyssnande och strävan efter dialog är centralt.

Metoden består av fyra överlappande nyckelprocesser.

¹⁴ Miller, 1983

¹⁵ Miller & Rollnick, 1991

¹⁶ Burke m.fl., 2002

¹⁷ Dunn m.fl., 2001

¹⁸ Forsberg, 2002

¹⁹ Rubak m.fl., 2005

²⁰ Hetteima m.fl., 2005

²¹ Miller & Rose, 2009

²² Miller & Rollnick, 2013, sid 20

- *Den engagerande processen* handlar om det första bemötandet, betydelsen av att ”etablera en konstruktiv förbindelse och en fungerande relation”²³ och att upprätthålla denna under samtalet. Den engagerande processen flyter in i en fokuserande process.
- *Den fokuserande processen* handlar om att gemensamt finna ett målbeteende, en riktning för samtalet och motiverandet.
- *Den framkallande processen* blir aktuell när målbeteendet är klarlagt. Denna process som är den mest utmärkande för MI handlar om att framkalla personens egna drivkrafter för att nå förändringsmålet.
- *Den planerande processen* kommer naturligt efter den framkallande processen när individen är beredd att förändra, då diskuteras planer för hur förändringen ska gå till.

Processerna följer inte varandra linjärt utan man kan gå ut och in i de olika processerna allt utifrån hur beredd individen är vid det aktuella tillfället.

Grundboken, *Motiverande Samtal – att hjälpa människor till förändring* (2013), som upphovsmännen Miller och Rollnick skrivit är uppbyggd kring dessa fyra processer. Det har vi även valt att göra i detta kompendium. För fördjupad läsning rekommenderar vi boken, du kommer lätt att känna igen dig i innehåll och form.

I MI arbetar man med några konkreta kommunikationsfärdigheter som främjar andan i MI och arbetet i de olika processerna: att *bekräfta* individen, att *ställa öppna frågor*, att ha ett *reflektivt lyssnande* som visar att man hört vad den andre sagt och förmedlat samt att *sammanfatta* vad den andre har uttryckt. En annan central färdighet är att *informera och ge råd på ett MI-förenligt sätt*. Detta innebär att man stämmer av huruvida råden är önskade, att man ger information utifrån individens behov och att man stimulerar dem att dra slutsatser kring informationen.

Upplägget under seminariedagarna följer kompendiets kapitel med genomgång av grunderna i MI, de fyra nyckelprocesserna, de centrala kommunikationsfärdigheterna och hur man ger råd och information på ett respektfullt och effektivt sätt, därefter en sammanfattning av metoden och i slutet av dag 2 en genomgång av ambassadörsrollen som syftar till att förbereda deltagarna på att vidareförmedla kunskapen till kollegor.

²³ Miller & Rollnick, 2013, sid 44

2. Engagerande processen

Bakgrund

Grundläggande i MI-metodiken är att skapa engagemang hos sin samtalspartner så tidigt som möjligt i samtalet. Denna process kallas i MI för engagerandeprocessen och definieras som, ”processen i vilken en ömsesidigt förtroendefull och respektfull hjälpande relation etableras”²⁴. Att en företagare *engageras i samtal* kring effektiv energianvändning är ett första steg till framgång i ett långsiktigt arbete att vägleda företagaren. Det är grundläggande i MI att skapa en engagerad samtalspartner samt att regelbundet underhålla och stärka engagemanget hos sin partner under samtalet. Denna prioriterade hållning i MI vilar på forskning, både om samtal i samband med utbildning och i samband med psykoterapi. Forskningen har visat att en samtalspartner som engageras oftare stannar kvar i en utbildning och i en behandling och att man oftare drar nytta av denna²⁵.

Vi ska i det här avsnittet lite noggrannare gå igenom vad engagerandeprocessen innebär. Vi ska gå igenom vilka samtalsfärdigheter som inspektörer har användning av för att skapa, utveckla och stärka företagarens engagemang i samtalet. I MI ryms dessa samtalsfärdigheter inom två samtalskomponenter, som benämns *empati* och *partnerskap*. Dessa två komponenter definierar tillsammans den under hela samtalet löpande engagerandeprocessen. Engagerandeprocessen är grunden för en fungerande relation. Engagemang hos en partner för att samtala kan skapas och kommuniceras snabbt, till och med under de första minuterna av ett samtal. Men det kan också ta betydligt längre tid, något som både kan bero på samtalspartnerns motivation och på det egna sättet att föra samtalet. Man kan lätt komma igång fel och engagemanget kan skadas under samtalet.

Övning 2 A

Övning kring lyssnandefärdigheter.

Fällor i engagerande processen

En företagares engagemang för att samtala om effektiv energianvändning skapas i en samtalsprocess mellan inspektör och företagare. I samtalsprocessen kan en ömsesidigt förtroendefull och respektfull hjälpande relation etableras. En företagares brist på engagemang i samtalet ökar när inspektören under samtalet ramlar i någon av följande möjliga och vanliga fallgropar. Fallgropar är när inspektören uttryckligen eller mellan raderna förmedlar²⁶:

”Jag är expert på varför och hur du som företagare bör förändra dig”

”Jag samlar in information om problemen på företaget”

”Jag rättar till företagarens kunskapsluckor”

”Jag har starka påtryckningsverktyg (till exempel förelägganden och förbud) som är till hjälp för att få igång den här företagaren”

”Jag behöver bara säga åt företaget klart och tydligt vad de ska göra”

²⁴ Miller & Rollnick, 2013, s.59

²⁵ Miller & Rollnick, 2013, s.58

²⁶ Fritt efter Miller & Rollnick, 2013, s. 163 - 164

Tänkbara utgångspunkter hos företagaren inför inspektionen²⁷

”Känner jag mig respekterad av den här inspektören?”

”Lyssnar inspektören på mig och förstår mig?”

”Har jag något att säga till om under den här inspektionen?”

Engagerandeprocessen är den grundläggande process som MI-förhållningssättet vilar på. Som vi tidigare skrivit så består den av två komponenter, empatiskt lyssnande samt partnerskap. I detta kapitel går vi igenom de två komponenterna.

Empatiskt lyssnande

Empatiskt lyssnande innebär att inspektören ställer frågor och gör reflektioner som visar att hen aktivt lyssnar på företagaren. Metodens upphovsmän William Miller och Stephan Rollnick beskriver det på följande vis²⁸:

”En vanlig föreställning är att lyssnande bara är att vara tyst (åtminstone en liten stund) och höra vad någon har att säga. Det kritiska elementet i empatiskt lyssnande är emellertid vad behandlaren säger som svar på vad klienten har sagt.”

För att kunna lära sig empatiskt lyssnande som en färdighet behöver man konkretisera begreppet. En mätbar, vetenskaplig definition av empatiskt lyssnande gjordes redan på 60-talet²⁹. I den definitionen innebär hög skattning på empatiskalan att en person försöker sätta sig in i en annan persons utsagda och utsagda perspektiv och upplevelser. Låg skattning innebär att den andra personens perspektiv inte ägnas någon uppmärksamhet eller bara liten uppmärksamhet. Forskning har bekräftat relevansen i den definitionen och visat att en rådgivare som uppvisar låg empati når sämre resultat med sina klienter vid olika typer av rådgivning. Det har till och med visats att klienter klarar sin förändring bättre om de inte hade mött rådgivaren i ett samtal³⁰. En rådgivare med hög empati i skalan har samband med att fler klienter genomför en förändring. I MI har metodiken ytterligare utvecklats genom att kommunikationsfärdigheter, som underlättar empatiskt lyssnande preciserats. Sådana färdigheter rör hur frågor ställs och hur rådgivaren gör reflektioner på det den andre personen säger. På grund av en vanlig missuppfattning bör det poängteras att empatiskt lyssnande inte handlar om att hålla med personen eller sympatisera med de synpunkter som uttrycks, det handlar om att sätta sig in i hur den andre ser på och upplever saken.

Att ställa frågor som visar att du lyssnar – en kommunikationsfärdighet i MI

Genom att inspektören ställer frågor om företagarens perspektiv, om hur hen tänker och känner så tydliggörs att inspektören försöker sätta sig in i företagarens situation. Med sådana frågor förmedlas att den andres perspektiv är viktigt att förstå. Slutna frågor begränsar ofta vilka svar man får och är inte så användbara i detta sammanhang. Genom att inspektören ställer öppna frågor aktiveras företagaren och många fler olika svar blir möjliga. Vi kommer i kapitlet om kommunikationsfärdigheter (kapitel 3) att noggrannare gå igenom och att exemplifiera dialoger med öppna respektive slutna frågor. Öppna frågor börjar ofta med, Hur? Vad? På vilket sätt?

²⁷ Fritt efter Miller & Rollnick, 2013, s.59

²⁸ Miller & Rollnick, 2013, s.69

²⁹ Truax & Charkuff, 1967

³⁰

³⁰ Moyers & Miller, 2013

Att göra reflektioner som visar att du lyssnar – en kommunikationsfärdighet i MI

En reflektion är en kort eller längre summering. När inspektören gör reflektioner av vad företagaren mer eller mindre tydligt uttryckt visar inspektören att hen försöker att sätta sig in i företagarens perspektiv. Inspektören kan göra enkla reflektioner vilket innebär att upprepa samma ord eller synonyma ord och inspektören kan också göra komplexa reflektioner vilket innebär att inspektören summerar utsagda tankar som inspektören tror att företagaren tänker eller om hur företagaren känner sig.

En reflektion har formen av ett påstående där man säger vad man tror att den andre har sagt eller kan mena. Exempelvis kan inspektören i samtal med en lite stressad företagare kanske göra reflektionen (försöka sig på att gissa vad företagaren tänker):

Företagaren: ”Jodå, jag har tänkt lite grann på detta med energieffektivisering och vad det skulle kunna ge oss men jag har haft så mycket annat att tänka på inför sommaren.”

Inspektören: ”Ni har haft mycket att göra nu innan semestrarna drar igång, till hösten har du mer tid att ta reda på hur ni kan hitta förbättringar i energisystemet.”

Inspektören kanske gissar fel men reflektionen visar likafullt att inspektören försöker att sätta sig in i företagarens perspektiv och situation.

Reflektioner är det mest effektiva sättet att visa att inspektören försöker förstå företagaren och företagarens situation. När inspektören gissar rätt så förstärker en sådan reflektion vad företagaren själv just tänkt eller menat. Företagaren hör vad hen själv sagt eller menat och genom att detta upprepas av inspektören och tydliggörs så förstärks dessa tankar hos företagaren. Företagaren stimuleras därmed ofta också till att bli mer aktiv och till att utveckla sina tankegångar vidare. Vi kommer i kapitlet om kommunikationsfärdigheter att gå igenom enkla reflektioner och komplexa reflektioner och att exemplifiera hur dessa reflektioner fungerar i dialoger mellan företagare och inspektör.

Vem som ansvarar för att företaget energieffektiviserar

Ett långsiktigt arbete för effektiv energianvändning förutsätter att företagaren uppfattar att hen äger frågan och att ansvaret för hur energi används vilar på hens axlar. Den enda som verkligen kan effektivisera företagets energianvändning långsiktigt är företagaren själv. En inspektör kan tycka att en företagare *måste* vidta en åtgärd men det är inte sant. En företagare kan alltid avstå och ta de konsekvenser som detta innebär. Det finns en risk att inspektören som samhällsrepresentant tar på sig en expertroll och tar ansvar för företagets effektivisering av sin energianvändning, ett ansvar som inspektören egentligen inte har möjlighet att ta. I extrema fall kan ju företagaren välja att hellre än att följa inspektörens anvisningar exempelvis ta juridiska strider, betala avgifter eller gå i konkurs.

En del av fördelningen av ansvar förmedlas under samtal. Om exempelvis en inspektör ställer många frågor i rad är det inspektören, som tydligt samlar in information, vilket skapar en förväntan om att inspektören ska komma fram till en bedömning och ett utlåtande. Inspektören drar med många frågor åt sig ansvar för hur problem ska lösas och för vad som ska göras. En sådan roll är lämplig under en intervju där företagarens energianvändning kartläggs och där resultatet av kartläggningen sedan ska förmedlas till företagaren. Dock är rollen oönskad då inspektörens syfte med samtalet är att motivera företagaren till att använda energi effektivare.

Att göra fler reflektioner än frågor

MI syftar till att samtalet ska tydliggöra att ansvaret ligger hos företagaren så att denne stimuleras till att generera lösningar på problem, och därmed mer sannolikt tar ansvar för genomförandet. En poäng med att byta en del frågor mot reflektioner, är att förskjuta ansvaret till företagaren och ifrån sig själv, som inspektör. Om inspektören använder mer reflektioner än frågor förskjuts ansvar för bedömning och lösning från inspektören mot företagaren, som hör inspektören repetera sina egna ord och tankar.

En ytterligare poäng med att inspektören reflekterar är att företagaren eventuellt fortsätter sina egna tankegångar och utvecklar dem vidare och fördjupar dem, kanske längre än vad företagaren hittills tänkt. Därför blir det viktigt vad inspektören väljer att reflektera av allt som företagaren säger. Det inspektören reflekterar tenderar att bli den inriktning som samtalet fortsätter i. Att reflektera vad företagaren säger innebär att företagaren får bekräftelse på att hans tankar gått fram till inspektören vilket är en grundfärdighet i inspektörens empatiska lyssnande.

Partnerskap

Den andra komponenten i engagerandeprocessen är partnerskap. Partnerskap innebär ett *aktivt samarbete mellan två experter*. Företagaren är odiskutabel expert på sitt företag och dess förutsättningar i att nå en långsiktig effektiv användning av energin och det är endast företagaren som kan genomföra energieffektiviserande åtgärder. Inspektören är å andra sidan odiskutabel expert på samhällets krav på företaget (miljöbalken) och expert på hur företag generellt kan effektivisera energianvändningen.

Företagarens expertkunskap om sitt företag är avgörande och en grundförutsättning för att förändringar ska bli av och sist men inte minst är det endast företagaren som kan genomföra åtgärderna. Genom att etablera partnerskap med företagaren kan inspektören bli en vägledare. Med en vägledande inspektörsroll utforskar inspektören mer än anvisar, och visar intresse och stöd, snarare än att övertala och argumentera. Inspektören i en sådan roll står vanligtvis för mindre än hälften av det som sägs under samtalet. Inspektörens vägledande roll är att *genom partnerskap aktivera företagarens drivkrafter* för att energieffektivisera.

Ett antagande i MI är att nödvändiga drivkrafter till förändring ibland är uppenbara men även otydliga och vilande hos oss. Kan inte tillräckligt starka drivkrafter identifieras och lockas fram så förändrar sig inte företagaren. Den centrala uppgiften för en inspektör är att i samtal aktivera den enskilde företagarens individuella drivkrafter för att effektivisera energianvändningen på företaget. Varje företagares drivkrafter är specifika för just den företagaren även om inspektören kan anta att många drivkrafter finns mer eller mindre för de flesta företagare. I MI försöker man skapa ett klimat i samtalet och i relationen där drivkrafter kan lockas fram. ”MI är inte ett sätt att lura människor till att göra en förändring, det är ett sätt att aktivera deras egna anledningar till och deras egna resurser för förändring”³¹.

Vi ska i det här avsnittet gå igenom hur inspektören kan skapa en trygg, accepterande relation mellan två jämbördiga partner, ett partnerskap. Vi ska först gå igenom vad som menas med MI-förenliga yttranden som inverkar positivt på partnerskap. Vi ska därefter också gå igenom vad som är MI-oförenliga yttranden som inverkar negativt på partnerskap. Forskning visar att det krävs få MI-oförenliga yttranden för att väcka en persons invändningar mot att göra förändringar³². Personer som är i val att förändra sig och som möter MI-oförenliga yttranden uttrycker sannolikt invändningar till att

³¹ Miller & Rollnick, 2013, s. 32

³² Miller et al. 1993

förändra sig exempelvis att det är för dyrt, att det inte går, att man inte kan prioritera detta. En person som uttrycker invändningar till att göra en förändring riskerar att bromsas i sin förändring³³.

Att göra MI-förenliga yttranden

Bekräfta, söka samarbete, betona autonomi är tre typer av MI-förenliga yttranden, som stärker företagaren och som tydliggör att samtalet förs mellan två jämbördiga parter.

Bekräfta

När inspektören bekräftar företagaren framhävs något positivt hos företagaren. En inspektör som bekräftar en företagare talar om företagarens resurser, ansträngningar, positiva avsikter, värde eller prestationer. Det inspektören beskriver ska uppfattas som genuint och äkta och spegla något verkligt hos företagaren. Att under samtal ta tillvara tillfällena att bekräfta är i MI ett avsiktligt sätt att vara och kommunicera. Motsatsen är att inspektören söker efter vad som är fel hos företagaren och att företagaren brustit i olika avseenden och att inspektören talar om för företagaren vad som är fel och bristfälliga insatser samt hur felen ska rättas till.

Att bekräfta företagaren innebär att ta fasta på positiva saker och att inte uppehålla sig vid problem. Att uppehålla sig vid problem eller att ha en kritisk hållning inger lätt företagaren en olustkänsla. Därmed blir problemet associerat med obehag och samtalet som sådant kan förknippas med negativa känslor.

Inspektören behöver vara skicklig i att uppmärksamma företagarens positiva sidor. Inspektören kan genom att bekräfta företagaren inspirera till hopp, tilltro och möjligheter genom att uppmärksamma företagarens ansträngningar och genom att framhäva små positiva insatser. Att bekräfta måste ske med känsla och äkthet:

Exempel på Bekräftelse:

Inspektör: ”Du tar ansvar för andra människor när du gör så där.”

Inspektör: ”Folk, dina medarbetare, bryr sig om vad du säger.”

Inspektör: ”Ni har verkligen ansträngt er för att få information!”

Inspektör: ”Du säger så intressanta saker nu”

Att förmedla att företagaren blir sedd som individ är ett kraftfullt verktyg och en väg till att upprätta en arbetsrelation. Personer som blivit bekräftade visar ofta mindre försvar mot att ta emot information som upplevs som hotande, något som i praktiken kan vara mycket betydelsefullt.

Söka samarbete

När inspektören söker samarbete med företagaren gör inspektören tydliga försök till maktindelning, exempelvis genom att bekräfta att företagaren besitter expertis. Andra sätt för inspektören att tydliggöra maktindelning är att hen efterfrågar hur företagaren värderar och bedömer information eller ett förslag. Inspektören försöker på olika sätt involvera företagarens expertis. Det kan exempelvis göras vid inspektionens början när inspektören på ett uppriktigt sätt försöker komma överens med företagaren om samtalets inriktning, om uppgifter och målsättning samt hur lång tid inspektionen ska ta. Inspektören kan även erbjuda sig att bistå företagaren.

³³ Apodaca et al. 2015

Exempel på att söka samarbete:

Inspektör: ”Vad säger du om det här som jag beskrev? Är det någonting av det som kan passa för dig och ditt företag?”

Inspektör: ”Jag har en del kunskap om energianvändningen allmänt i er bransch, som eventuellt kan vara relevant för ditt företag. Är du intresserad av att jag berättar lite kort?”

Betona autonomi

När inspektören betonar företagarens autonomi (självbestämmande) framhäver inspektören att den som slutligen bestämmer om åtgärder för att effektivisera företagets energi, är företagaren själv. Företagaren är den som har valfrihet och kontroll över förutsättningarna. Att betona autonomi är att tydliggöra att man respekterar personens autonomi, personens rätt till och kapacitet att själv bestämma. Motsatsen till att betona autonomi är att försöka tvinga företagaren. Att betona företagarens autonomi innebär att inspektören kan göra sig av med idén och den tunga bördan av att ha ansvar för att få företagare att förändra sig. Att betona autonomi handlar om att avstå makt som man egentligen aldrig haft.

Exempel på att betona autonomi:

Inspektör: ”Jag har berättat lite om energieffektiviserande åtgärder, som andra företagare valt att genomföra. Men det är bara du som kan bedöma vad som är relevant för ditt företag

Inspektör: ”Nu har du och jag gått igenom en del om företagets energianvändning och lite om nackdelar och fördelar. Det är bara du som vet vad som är bäst för dig och ditt företag.”

Att undvika MI-oförenliga yttranden

Övertala och Konfrontera är två typer av yttranden som försvagar företagarp parten i samtalet och framhäver att inspektören besitter mer expertis och auktoritet än företagaren. I MI-terminologi kallas dessa yttranden för MI-oförenliga yttranden och de inverkar negativt på partnerskap.

- Övertala

När inspektören övertalar försöker hen förändra företagarens åsikter eller beteenden genom argument, råd eller tips utan att företagarens valfrihet betonas. Det kan vara när inspektören ger vinklad information eller berättar hur hen själv skulle gjort och det kan vara lösningar på problem utan att dessa åtföljs av att företagarens värdering av lösningen uttryckligen efterfrågas eller betonas.

- Konfrontera

När inspektören konfronterar företagaren så redovisar inspektören en otvetydigt avvikande uppfattning, rättar, kritiserar, varnar, skambelägger eller förlöjligar företagaren eller ifrågasätter företagarens uppriktighet. Inspektörens interaktion speglar ogillande eller negativitet. Upprepad negativ information som företagaren själv avslöjat eller som företagaren redan vet om kan vara konfronterande beroende på tonfall och sammanhang.

Rättningsreflexen

Vi har som inspektörer, rådgivare och medmänniskor en naturlig tendens att vilja hjälpa till. Vi kan oavsiktligt göra MI-oförenliga yttranden när vi korrigerar företagaren, övertygar henne i avsikt att hjälpa till eller berättar om våra egna inspektörsperspektiv. Vi vill bara väl. Men om vi gör MI-oförenliga yttranden så skadar vi sannolikt samarbetet med företagaren.

Inspektörens olika roller

En utmaning som inspektören möts av under besöken rörande energieffektivisering, likväl som vid andra tillsynsbesök är att utöva två roller, den myndighetsutövande rollen och den rådgivande rollen. Som nämnts är den engagerande processen viktig för att etablera en god arbetsallians med företagaren och det är sannolikt viktigt många gånger att klargöra de två roller man som professionell utövare har. Ett klargörande kan främja partnerskap och företagarens förståelse för situationen.

Övning 2 B

Öva på engagerandeprocessen i samband med inledningen av ett besök samt på att klargöra sina två olika roller.

Sammanfattning

I kapitlet har vi gått igenom den första grundläggande processen i MI, den engagerande processen, bestående av de två komponenterna empati och partnerskap. Empatiskt lyssnande är en färdighet som kan läras in³⁴. Fastän det kan verka lätt när det utförs väl, är empatiskt lyssnande en svår färdighet som man kan utveckla och förfina under årtal av användning. Den färdigheten är grundläggande i alla fyra processer i MI. Vi har gått igenom att MI-förenliga yttranden såsom bekräfta, söka samarbete och betona autonomi bidrar positivt till komponenten partnerskap i ett samtal och att MI-oförenliga yttranden som övertala och konfrontera inverkar negativt på partnerskap. Vi ska i nästa kapitel som handlar om kommunikationsfärdigheter mer i detalj undersöka yttranden som inverkar positivt och negativt på empati och partnerskap.

³⁴ Forsberg et al. 2010

3. Kommunikationsfärdigheter

Bakgrund

Vi har i det tidigare kapitlet om engagerandeprocessen berört olika färdigheter som underlättar empatiskt lyssnande och partnerskap. Vi ska i det här avsnittet exemplifiera de eftersträvade kommunikationsfärdigheter, som i MI brukar sammanfattas i en akronym, BÖRS³⁵:

Bekräfta
Öppna frågor
Reflektioner
Sammanfattningar

Dessa färdigheter är användbara i MI och underlättar inspektörens samtal i alla delar av ett MI-samtal.

Bekräfta

Vi gick i förra kapitlet, i avsnitten om partnerskap, igenom och exemplifierade bekräfta-färdigheten. Att bekräfta en företagare är en del i att bygga ett samarbete mellan två jämbördiga experter, till exempel, en inspektör och en företagare. Vi berör därför inte bekräfta mer i det här avsnittet, men bekräfta är en av kommunikationsfärdigheterna och B i BÖRS.

Öppna frågor

Den andra färdigheten i akronymen BÖRS är öppna frågor. I MI strävar inspektören efter att i största möjliga utsträckning använda öppna frågor istället för slutna frågor då dessa ofta ger korta svar eller ja- eller nej-svar. Öppna frågor stimulerar företagaren att prata och berätta det hen har på hjärtat snarare än att svara på inspektörens frågor. Därmed tenderar öppna frågor till att företagaren får mer utrymme och ansvar så att inspektörens expertbetonade roll reduceras med en aktiv företagare. Öppna frågor börjar ofta med, Hur? Vad? På vilket sätt?

Exempel

Öppna frågor	Slutna frågor
Hur har du haft det sedan sist?	Har du haft det bra sedan sist?
Vad skulle det finnas för vinster för dig med att göra självskattningen?	Kan du se några vinster med att göra självskattningen?
Vem kan du be om hjälp?	Kan du be någon om hjälp?

Övning 3 A

Öva på öppna och slutna frågor.

³⁵ Miller & Rollnick, 2013, sid 84-96

Reflektioner

Reflektioner är R i BÖRS och fyller en central roll i MI. De används för att försöka förstå företagarens perspektiv och för att visa företagaren att man anstränger sig för att sätta sig in i företagarens situation och hur hen tänker och känner. Reflektioner är centrala i MI och tydliggör inspektörens empatiska lyssnande men reflektioner fyller även en allmänt bekräftande funktion. Det upplevs ofta bekräftande för företagaren att höra att inspektören upprepar ens egna ord och det man själv menat och försökt förmedla.

Reflektioner kan användas för flera olika syften. De underlättar för att framkalla och förstärka *förändringstal*, det vill säga det som personer uttrycker som drivkrafter för att förändra ett beteende. Betydelsen av att förstärka förändringstal utvecklas i det femte kapitlet. Reflektioner underlättar vidare att utforska företagarens *ambivalens* inför förändring, det vill säga att hjälpa företagaren att se att hen uppfattar vinster både med att fortsätta göra som de gör och att förändra ett beteende. Vidare kan reflektioner också användas för att minska företagarens eventuella irritation och invändningar. Om företagaren får svara på sina egna yttranden kan de korrigeras själv och nyansera bilden av det de själva har uttalat.

Att reflektera betyder att inspektören återspeglar vad hen hört eller innebörden i vad företagaren sagt. En fördel med att reflektera är att företagaren vid reflektioner inte avbryts i sin tankegång utan stimuleras till att utveckla den vidare, till skillnad mot om inspektören ställer en fråga om vad företagaren menat eller sagt. Ofta hjälper reflektioner företagaren att fortsätta en tankegång längre än vad hen förmått tidigare och att i ord uttrycka vad hen tidigare bara tänkt. Dessutom blir det reflektiva lyssnandet stärkande för företagarens självtillit. Företagaren stärks av att höra det hen själv uttryckt, och bekräftas i att en annan människa följer och förstår. Företagaren får bekräftelse på att informationen har nått fram och har också möjlighet att korrigeras inspektören vid missförstånd. Inte minst underlättar reflektioner för att företagaren mer tydligt ska känna ansvar för de åtgärder och problem som diskuteras. Reflektioner tydliggör att företagaren är den som ansvarar för att åtgärder införs.

Reflektioner kategoriseras i enkla reflektioner och komplexa reflektioner:

Enkel reflektion - att återge samma ord eller liknande ord som företagaren sagt. Man upprepar något eller några ord eller en eller flera meningar av vad företagaren sagt.

Komplex reflektion - att lägga till en trolig innebörd som kan finnas mellan raderna eller uttrycka det man uppfattar som en underliggande känsla. En komplex reflektion kan också innebära att pröva en fortsättning av klientens tankegång. Då kallar vi det fortsättningsreflektion. Fortsättningsreflektion är ett "hopp" i tankegången som vilar på en hypotes om vad klienten eventuellt skulle kunna säga som fortsättning på sina tidigare tankegångar.

Exempel på enkla och komplexa reflektioner:

Företagare: Jag har investerat i ny energibesparande belysning på företaget.

Inspektör: Du har bytt ut din gamla belysning. (enkel reflektion)

Inspektör: Ok, du sänker långsiktigt kostnaden och gör energibesparande insatser och du har börjat med att åtgärda belysningen. (komplex reflektion)

Företagare: Drivmedel är det vi förbrukar mest energi på i företaget.

Inspektör: Bränslet tar det mesta. (enkel reflektion)

Inspektör: Du funderar på att dra ner på energikostnaden på olika sätt. Trucken slukar en hel del. (komplex reflektion)

Övning 3 B

Öva på enkla och komplexa reflektioner.

Sammanfattningar

En typ av reflektion är att sammanfatta vad företagaren sagt. Sammanfattning utgör ett kraftfullt styrmedel – inspektören styr fortsatt inriktning av samtalet genom att välja ut vissa delar av vad företagaren sagt och genom att betona vissa delar i sin sammanfattning. Förutom att sammanfattningar kan styra underlättar en sammanfattning för inspektören och för företagaren att följa komplicerade tankegångar. Företagaren får hjälp med att utveckla och fördjupa sitt tänkande, vilket stimulerar motivationen och kan leda vidare till att fatta bra beslut.

Exempel: Dialog mellan inspektör och företagare som avslutas med sammanfattning:

Företagare: ”Det är för mycket papper och byråkrati för oss småföretagare. Vi hinner inte med. Vi måste jobba för att gå runt.”

Inspektör: ”Svårt hinna med allt viktigt och att hinna följa med i ny kunskap som kommer.” (Komplex reflektion)

Företagare: ”Jag tänkte fylla i självskattningen men vi fick en jätteorder och det måste gå först”. (stressad)

Inspektör: ”Du var på gång och tänkte fylla i självskattningen.” (Enkel reflektion)

Företagare: ”Egentligen ser jag inte poängen med självskattningen och tycker att i vårt lilla företag är energiåtgången så liten att det borde vara en ickefråga för miljöförvaltningen.”

Inspektör: ”De stora företagen har stor inverkan på den totala energianvändningen så de är viktigare i samhällsperspektivet. (Komplex reflektion). Vi på miljöförvaltningen tror att små företag kan spara energi och sänka sina kostnader. Kommunen vill ju stärka de små företagen.” (Information)

Företagare: ”Du tror alltså att vi kan spara några kronor?”

Inspektör: ”Det finns pengar att spara om man tar reda på hur man kan göra. Energimyndigheten ger bidrag till företag som ditt, energikartläggningsstöd.” (Information)

Företagare: ”Det tar några timmar för mig att fylla i de där formulären och att ta fram alla uppgifter.”

Inspektör (sammanfattar): ”Produktionen är kärnan i ditt företag och det är där företaget tjänar pengar men du vill ha låga produktionskostnader och ett första steg är att ta fram hur energiåtgången ser ut nu och du var på gång att fylla i självskattningen.”

Övning 3 C

Öva på att göra sammanfattningar.

Sammanfattning

Vi har i det här avsnittet gått igenom de centrala kommunikationsfärdigheter som man definierat i MI och som sammanfattas med akronymen BÖRS. De är att bekräfta en samtalspartner, att ställa öppna frågor, att reflektera och att göra sammanfattningar. BÖRS-färdigheterna är centrala i engagerandeprocessen och de underlättar arbete även i övriga tre MI-processer.

4. Fokuserande processen

Bakgrund

I det här avsnittet ska vi gå igenom den andra MI-processen, fokuserandeprocessen. Att fokusera i MI är en process i vilken man söker efter *vilket avseende* man önskar att en företagares energianvändning ska förändras. I fokuserandeprocessen formulerar inspektören och företagen *tillsammans* företagarens målbeteende för effektiv energianvändning. För att inspektören ska kunna vägleda mot energieffektiva åtgärder på företaget måste inspektören i samspel med företagen identifiera vilket beteende som ska förändras, det kallas i MI för målbeteende.

Målbeteende

För att något ska kunna vara ett målbeteende behöver det uppfylla vissa krav. Det måste vara ett beteende, hos företagen, som kan förändras. I samtalet med företagen ska inspektören i efterhand kunna svara på: "Vilket beteende försökte jag påverka hos min företagare?"

Under ett samtal inleds fokuserandeprocessen när inspektören börjar utforska möjliga målbeteenden för effektiv energianvändning. I Lackalätt AB kan exempel på målbeteenden vara att ta fram energimål och energipolicy eller att upprätta en plan för företagets energieffektivisering. Många andra åtgärder är möjliga, inspektören kan sannolikt själv ha en uppfattning om lämpliga målbeteenden för företaget.

I början av samtalet är det ofta till hjälp att skissa möjliga målbeteenden och att undersöka vilka åtgärder som företagen är beredd att överväga. Inspektören försöker vägleda företagen på ett lyhört sätt i någon av de riktningar som kan vara möjlig för att nå energieffektivisering. Om inspektören märker att företagen invänder och att det uppstår obalans i partnerskapet försöker hen med en annan riktning och ett annat målbeteende.

Först när inspektören i samspel med företagen lyckats inrikta samtalet mot ett specifikt målbeteende kan inspektören börja utforska företagarens drivkrafter för en sådan förändring. Inspektören kan då förstärka vad som blir positivt för företagen med att genomföra förändringen, men också tillsammans tänka på det som blir negativt för företagen med att genomföra åtgärden eller förändra beteendet. Om inspektör och företagare inte lyckas hitta ett målbeteende kommer inte de övriga processerna bli aktuella.

Yttre målbeteende

Som framgått av vad vi beskrivit ovan innebär MI att man bestämmer ett målbeteende. Ibland är det enkelt men ibland är det svårt. Ofta finns det tydliga beteenden som kan vara potentiella målbeteenden i samtalet med företagen. Det kan vara konkreta beteenden som exempelvis att byta uppvärmningssystem. Det kan vara att företagen ska ersätta gammal belysning med energieffektiva alternativ eller att investera i system för att återvinna värmen i inomhusluften. Målbeteende kan vara att införa nya krav på medarbetarna för att minska värmeförlusterna i lokalerna. Det kan vara att byta belysning eller att byta dieslbilar mot elbilar. Denna typ av påtagliga målbeteenden kallas yttre målbeteenden.

Inre målbeteende

Det finns också målbeteenden som inte syns och som inte är påtagliga. Denna typ av målbeteenden benämns inre beteenden. Företagarens inre målbeteenden syns inte tydligt men kan vara väl så viktiga för energieffektivisering. Exempel på en företagares möjliga inre målbeteenden är att företagaren beslutar om att prioritera energieffektiviserande åtgärder i sitt företag. Ett sådant beslut syns inte och är ofta svårare att följa upp för inspektören. Företagaren kan exempelvis fatta beslut om att alltid tänka på att beakta vilka energieffektiva åtgärder som produktionen kan tänkas ge utrymme för. Ett sådant beslut innebär att företagaren håller sig uppdaterad på nyheter inom sin bransch som kan vara energieffektiviserande. Beslutet kan leda till en rad olika insatser (yttre målbeteenden). Att ha fattat ett sådant beslut är en inre beteendeförändring. Under ett samtal kan det vara svårare för en inspektör att definiera möjliga inre målbeteenden.

Ett eller flera målbeteenden

I fokuserandeprocessen kan målbeteendet ibland vara enkelt att formulera. Men det är mindre sannolikt att det inledningsvis finns ett tydligt fokus i samtalet. Målbeteendet är ofta oklart och kan vara många tänkbara. Det är sannolikt att många företagare har en suddig uppfattning om energieffektiva åtgärder. Inspektören kan däremot ha en lista på åtgärder som effektiviserar energianvändning. Därför kan det vara en utmaning för inspektören att motstå frestelsen att pressa företagaren mot ett visst fokus. Ett alltför tidigt fokuserande kan underminera framsteg och fördröja en tydlig riktning mot ett målbeteende i samtalet. Det är ingen mening med att inspektören bestämmer en klar riktning för energieffektiva åtgärder om inte företagaren vill följa med. En tålmodig inspektör som i samspel med företagaren tar sig tid att hitta ett lämpligt målbeteende tar nödvändigtvis inte längre tid på sig för att komma till ett fokus i samtalet.

Kartlägga en agenda

I samband med energieffektiviserande åtgärder är det sannolikt att en företagare och inspektör har många olika alternativ att välja mellan. En hjälp i tänkandet kan vara att kartlägga en agenda för samtalet. Då engagerar inspektören företagaren i ett samarbete om samtalets uppläggning. Inspektören inleder med att tillsammans med företagaren lista ämnen eller mål som de gemensamt ska ta upp. Kartläggningen skapar en referenspunkt som kan användas senare. Inspektören presenterar några av sina mål med samtalet och efterfrågar därefter företagarens åsikt. Finns det andra bekymmer eller frågeställningar som bör tas upp? Kartläggningen för inspektionssamtalet kan användas genom flera olika möten, inte bara inom ett. När inspektör och företagare träffas nästa gång kan kartan ha förändrats men en del finnas kvar.

Vid inspektionssamtalet är det troligen flera målbeteenden som kan vara relevanta och tidsutrymmet för samtalet är begränsat. När flera målbeteenden är relevanta innebär fokuserandeprocessen att inspektör och företagare i samspel prioriterar målbeteende.

Fokuserandeprocessen följer efter engagerandeprocessen och de löper därefter jämsides.

Exempel på inledning av inspektion

Nedan följer vi inledning och kartläggning vid ett besök på Svets och Fräs AB

Vid besöket på Svets och Fräs AB träffar inspektören den person som är både VD, miljöansvarig, maskintekniker och personalansvarig. Vid detta tillfälle har en maskin just gått sönder och en kund har ringt in en stor brådskande order på morgonen. En anställd är sjuk och man låg redan innan efter med leveranserna ut till kund. Företagaren har inte fyllt i självskattningen och avbryts av inspektörens ankomst. Inspektören är medveten om att enkäten inte är ifylld.

Inspektören presenterar sig först och fortsätter efter presentation av sig själv med kartläggning av agenda.

Inspektör: ”Jag heter NN och kommer från miljökontoret. Vi har ju en inspektion inbokad idag men jag förstår att jag kommer olämpligt. Inspektionen innebär att jag måste ta av er värdefulla tid och som ni säkert vet kostar tillsynen pengar också. Det är min uppgift att kontrollera att våra gemensamma miljölagar följs. En annan roll jag har är att informera om möjliga miljöförbättringar. Om du är intresserad berättar jag gärna lite om hur man som företag kan spara pengar på att använda energi effektivare och samtidigt bli miljövänligare. Hur mycket tid kan du nu avsätta tillsammans med mig för de här frågorna idag?”

(inspektören klargör sina två roller samt försöker involvera företagaren i planeringen av besöket, engagerandeprocessen)

Företagaren: ”Jadu, max en timme!”

Inspektör: ”En timme - hur ska vi använda den på bästa sätt? Ur mitt perspektiv är självskattningen en fråga. Andra intressanta frågor för mig är er uppvärmning och ventilation. Har du frågor som du vill att vi talar om idag? Vi bestämmer tillsammans det vi hinner med.”

(inspektören gör en kartläggning av agenda, fokuserandeprocessen)

Övning 4 A

Öva på kartläggning av agenda.

Sammanfattning

I det här avsnittet har vi gått igenom fokuserandeprocessen, en av de fyra processerna i MI. Vi har gått igenom att en inspektör i samspel med en företagare hittar fokus och därmed målbeteende under ett samtal, till exempel genom kartläggning av agenda. Ett identifierat målbeteende gör att inspektören kan uppmärksamma och förstärka företagarens motiv för att förändra sig. I följande avsnitt ska vi gå igenom hur inspektören ska försöka framkalla och förstärka företagarens motiv om förändring. Sedan år 2003 då språkvetaren Paul Amrhein var första med att vetenskapligt kunna bekräfta att klientens uttryckta motiv för en förändring har samband med att klienten faktiskt också förändrar sig³⁶, så har det bekräftats även av andra forskare³⁷. Det motsatta, att klienten under samtalet beskriver olika hinder för att göra en förändring har ännu starkare forskningsstöd. Om klienten uttrycker skäl för att *inte* göra något så har det samband med att hen förblir vid det gamla³⁸.

³⁶ Amrhein, Miller, Yahne, Palmer, Fulcher, 2003

³⁷ Miller, Rose, 2009

³⁸ Magill, Gaume, Apodaca, Walthers, Mastroleo, Borsari, Longabaugh, 2014

5. Framkallande processen

Bakgrund

Framkallandeprocessen är en central aspekt av metoden, en del av MI som särskiljer den från många andra metoder. Om man som rådgivare lyckas *förstärka den andres förändringstal*, dennes egna genuina skäl till förändring, så har studier visat att den andre faktiskt förändrar sitt beteende i högre grad^{39,40}. Även det motsatta förhållandet råder, om man lyckas *minska omfattning och styrka av bibehållandetal* hos den andre, det vill säga skäl att fortsätta göra som hen gör, så har även det visat sig ha samband med att personen inte förändrar sitt beteende utan fortsätter som tidigare^{41,42}.

Människor är många gånger ambivalenta (osäkra, tveksamma) till förändring och beredskapen (viljan, förmågan) att förändra sig kan vara olika hög. Företagarens drivkrafter att förändra är individuella. Framkallandeprocessen handlar om att framkalla och förstärka förändringstal samt dämpa tal om att avstå från att förändra (bibehållandetal). Inspektören är lyhörd för företagarens ambivalens och beredskap till förändring och utforskar företagarens individuella drivkrafter. En viktig färdighet är att inspektören under samtalet med företagaren kan känna igen och förstärka företagarens drivkrafter, som ofta i ett tidigt skede i samtalet kan var otydliga och kanske bara nämns i en bisats.

Företagaren kan vara ambivalent till förändring

Ambivalens innebär att det finns motstridiga drivkrafter som står i konflikt med varandra inom en person. Den som är ambivalent både vill och vill inte förändra ett beteende på en och samma gång. Eller så vill personen två oförenliga saker samtidigt. En företagare kan till exempel vara ambivalent inför att göra en energikartläggning vilket innebär att det för företagaren finns skäl både för och emot att göra en kartläggning (se bild 5.1).

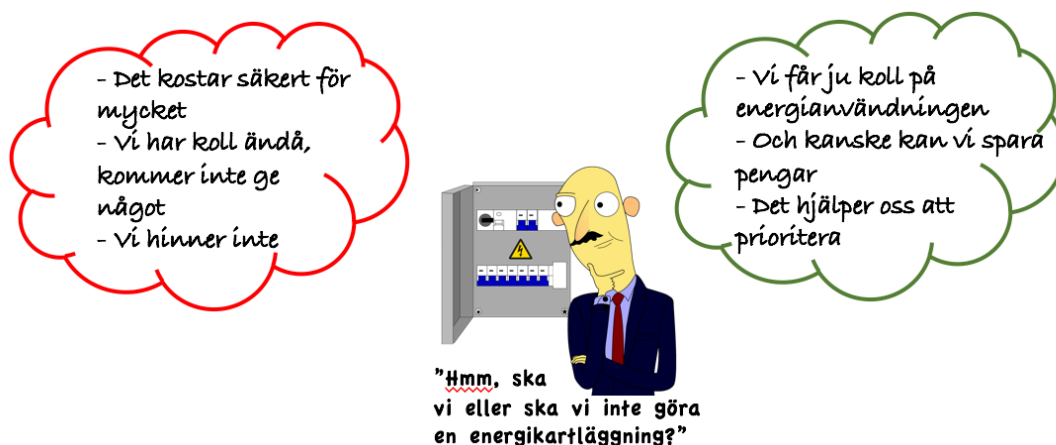


Bild 5.1: En företagares ambivalens rörande energikartläggning (illustration: Viggo Wickström).

³⁹ Miller & Rose, 2009

⁴⁰ Houck, & Moyers, 2015

⁴¹ Apodaca & Longabaugh, 2009

⁴² Magill, Gaume, Apodaca, Walthers, Mastroleo, Borsari, Longabaugh, 2014

Den som är ambivalent har argument inom sig både för och emot och det är inte självklart vad som kommer att väga tyngst. Ambivalens är ett normalt tillstånd för oss människor. Det kan vara ett hinder när vi behöver förändra något, om vi överväger utan att välja kan det lämna oss stampande på samma plats. En ambivalent person uttrycker ofta både förändringstal och bibehållandetal samtidigt, blandar det i en och samma mening, till exempel:

Företagare: ”Energikartläggning kanske skulle kunna vara till hjälp för att få ner våra energikostnader (förändringstal) men jag tror vi har tillräcklig koll redan idag (bibehållandetal)”.

På så vis kan man höra att personen är ambivalent.

Att överväga förändring handlar om att individen inom sig väger för- och nackdelar med de olika alternativen. Det kan som lyssnare vara svårt att veta hur ambivalensen ser ut, vilken sida som väger tyngre, förändringssidan eller bibehållandesidan? Ligger det närmare tillhands att förändra (till exempel göra en energikartläggning) eller att fortsätta som man redan gör? Personer kan med andra ord sägas ha *olika beredskap till förändring*. Detta är ett sätt att beskriva motivation. Istället för att säga att en företagare inte är motiverad kan man uttrycka det som att företagaren har en lägre beredskap till förändring, eller en högre beredskap om personen är mer motiverad. Se bild 5.2.

Företagare A		Företagare B	
Fördelar	Nackdelar	Fördelar	Nackdelar
<p>”Vi kan tjäna mycket på en kartläggning!”</p> <p>”Vi har inte alls koll på hur det ser ut”</p> <p>”Det är viktigt att vi gör sådant som har effekt”</p>	<p>”Visst kostar det, men det tror jag alla gånger vi kommer tjäna in”</p>	<p>”Visst kan vi få bättre koll och kanske tjäna något på det”</p>	<p>”Jag tror inte vi kommer få tillbaka det vi satsar”</p> <p>”Vi har koll på det mesta och vet vad vi kan göra”</p> <p>”Vi kan inte prioritera detta, det är för dyrt”</p>
<p>HÖGRE BEREDSKAP till förändring Högre motivation</p>		<p>LÄGRE BEREDSKAP till förändring Lägre motivation</p>	

Bild 5.2: Ambivalens rörande energikartläggning för en företagare med högre beredskap (företagare A) respektive lägre beredskap till förändring (företagare B).

Anpassa samtalets fokus efter företagarens beredskap till förändring

När man använder MI vill man underlätta för individen att fatta beslut om förändring och genomföra den. Detta sker om vinsterna med förändringen framstår som stora jämfört med det man förlorar samtidigt som man ser att man har förmågan att genomföra förändringen. Genom att bedöma företagarens beredskap till förändring kan inspektör anpassa fokus i samtalet och minimera

riskan för konfrontation. Om man som inspektör vill stimulera en företagare att fatta beslut kan det vara frestande att välja att argumentera för förändringen. Detta är vanskligt med en ambivalent person för om någon uttrycker argument för den ena sidan är det sannolikt att den ambivalente uttrycker argument för andra sidan och på så vis uttalar bibehållandetal, tvärtemot inspektörens avsikt. Se exempel nedan:

Inspektör: ”Det är klart ni ska göra en energikartläggning, ni kommer att få veta hur er förbrukning ser ut och kan göra förändringar som ni tjänar på!”

Företagare: ”Jovisst, men vi har redan nu ganska bra koll på det (bibehållandetal).”

Inspektör: ”Jag tycker ni borde göra en nattvandring för att kolla tryckluftsläckaget.”

Företagare: ”Det tror jag knappast vi behöver, vi hör när det läcker (bibehållandetal).”

Om man å andra sidan är alltför återhållsam i samtal med en företagare som har hög beredskap till förändring riskerar man att missa möjligheten att stimulera till förändring. Olika beredskap innebär alltså att man som inspektör väljer olika fokus i samtalet, detta för att underlätta dialog och stimulera förändringsprocessen. Se bild 5.3 på nästa sida.

Hur beredd är företagaren att göra en förändring?												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Beredskap för förändring (vilja och förmåga)	Låg Upplever inte önskan eller behov att göra något, ser inte att man har förmågan.				Ambivalent Det finns skäl både för och emot förändring.				Hög Företagaren har fattat beslut och söker en plan.			
Fokus i samtalet	Partnerskap, empati. Försiktigt utforskande av tänkbara förändringsmål.				Locka fram och förstärka förändringstal Dämpa bibehållandetal Stimulera att fatta beslut.				Mål och delmål När var hur kan förändringen ske. Planering (fjärde processen).			
<i>Exempel från tre olika företag när det gäller införandet av ett mer strukturerat energiarbete</i>												
Beredskap för förändring hos företagare	<i>Företag A</i> Har inte någon koll på vad strukturerat energiarbete innebär, har heller inte nått koll på energiförbrukningen. De har inte haft några tankar på energibesparing. Visar heller inget intresse när man tar upp frågan. Har inte gjort någon självskattning inför besöket.				<i>Företag B</i> Vet vad strukturerat energiarbete innebär, har viss koll på förbrukningen. Har tänkt på möjliga åtgärder men inte genomfört några. De ser poänger men också hinder och kostnader. Har gjort självskattning men är inte helt övertygade att de kan tjäna på åtgärder.				<i>Företag C</i> Har bra koll på energiförbrukningen, håller på att införa ett strukturerat energiarbete. Har tagit fram en åtgärdslista som de tar ställning till, och jobbar med att genomföra åtgärder			
Fokus i samtalet för inspektör	Verka för att få ett engagemang i samtalet, att börja prata om möjligheterna med energieffektivisering. Försöka förstå och uttrycka förståelse för hur företagaren ser på saken. Utforska om det kan finnas något företagaren ser som positivt med att tänka över vad gäller energiförbrukningen.				Visa att man förstår och respekterar deras tveksamheter. Ha fokus på det positiva med strukturerat energiarbete. Inspektören stimulerar företagarens tal om fördelarna och är uppmärksam på att fokus inte hamnar på svårigheterna och nackdelarna.				Vägleda företagaren till att prioritera bland lika åtgärder. Ha fokus på företagarens mål och planer, hjälpa företagaren att besluta sig för vilka konkreta steg som de vill ta och när. Stimulera konkreta åtaganden (till exempel som att använda LCC-beräkningar i framtagandet av åtgärdsplan).			

Bild 5.3: Samtalsfokus för inspektören vid olika beredskap till förändring hos företagaren⁴³

⁴³ Inspirerat av Holm Ivarsson, 2009, sid 35

Att känna igen förändringstal

För att kunna förstärka förändringstal måste du känna igen det när du hör det. Förändringstal uttrycks i varierande i åtagandegrad och styrka. Se exempel nedan och fundera över hur sannolikt det är att någon åtgärd kring belysning kommer att genomföras:

- Vi skulle vilja åtgärda belysningen men kostnaden är svår att motivera.
- Jag ska försöka ta frågan om belysning vidare så får vi se hur det blir.
- Nästa vecka har vi möte i ledningsgruppen, jag kan ta upp frågan då.
- Jag ser till att vi tar upp frågan och lovar att återkoppla till dig nästa vecka, belysningsfrågan är viktig.

Man kan dela upp förändringstal i *förberedande* och i *mobiliserande* tal:

- **Förberedande förändringstal** innebär att personen ger uttryck för den positiva sidan av ambivalensen men *inte tydligt uttrycker att en förändring kommer att äga rum*. Olika förberedande förändringstal utgörs av att uttrycka *önskan, förmåga, skäl* eller *behov* att utföra målbeteendet.
- **Mobiliserande förändringstal** utgör ett starkare åtagande och speglar *en aktiv rörelse mot en förändring*. Detta förändringstal kan delas in *åtagande, aktivering* eller att *ta steg* i riktning mot målbeteendet.

Se bild 5.4 nedan för sammanfattning av olika förändrings- och bibehållandetal.

För att öka sannolikheten att någon förändrar ett beteende behöver man framkalla och förstärka förändringstal generellt, med en särskild strävan att locka fram och förstärka mobiliserande tal som i högre grad har samband med förändring⁴⁴. Även det motsatta gäller och är enligt studier lika viktigt, eller till och med viktigare^{45,46}, det vill säga att känna igen och att dämpa bibehållandetal, både det som är något svagare och det som är starkare.

Inspektörens fokus under samtalet ligger på företagarens tal och egentligen inte på att ha fått höra företagaren fatta beslut eller börja planera förändringen. Ju mer företagaren talar om sina anledningar för förändringen och sin kompetens att genomföra förändringen desto troligare är det att företagaren genomför åtgärden. Man kan likna det med att inspektören sår ett frö, som ibland gror väldigt snabbt men oftare tar längre tid att växa till en åtgärd.

⁴⁴ Carpenter, Amrhein, Bold, Mishlen, Nunes, 2016

⁴⁵ Lindqvist, Forsberg, Enebrink, Andersson, Rosendahl, 2017

⁴⁶ Houck, & Moyers, 2015

	Förändringstal Mål hos inspektören: att förstärka	Bibehållandet Mål hos inspektören: att dämpa
Förberedande	<p><i>Önskan:</i> ”Jag vill få bättre koll på ett eventuellt tryckluftsläckage”</p> <p><i>Förmåga:</i> ”Vi kan göra en översyn av tryckluften”</p> <p><i>Skäl:</i> ”Det skulle vara bättre om vi visste hur läckaget såg ut”</p> <p><i>Behov:</i> ”Vi behöver hitta alla energitjuvar”</p>	<p><i>Önskan:</i> ”Vi vill fortsätta att lyssna efter läckaget, det räcker”</p> <p><i>Förmåga:</i> ”Vi har svårt att få till en nattvandring den närmsta tiden”</p> <p><i>Skäl:</i> ”Jag är inte så säker på att vi skulle tjäna så mycket på detta”</p> <p><i>Behov:</i> ”Vi har viktigare saker att göra”</p>
Mobiliserande	<p><i>Åtagande:</i> ”Jag kommer absolut se till att vi undersöker saken!”</p> <p><i>Aktivering:</i> ”Jag är beredd att göra vad som krävs för att kolla upp detta”</p> <p><i>Ta steg:</i> ”Jag kommer utse någon som ska göra nattvandring denna vecka”</p>	<p><i>Åtagande:</i> ”Vi kommer inte göra någon åtgärd”</p> <p><i>Aktivering:</i> ”Vi är inte beredda att kolla upp detta i nuläget”</p> <p><i>Ta steg:</i> ”Vi bestämde att vi skulle skjuta på den här frågan och ta upp det på ett möte framöver istället”</p>

Bild 5.4: Olika typer av förändringstal och bibehållandet, exempel från tal om tryckluftsläckage.

Övning 5 A

Öva på att känna igen förändringstal och bibehållandet.

Som tidigare nämnts är det normalt att i samtal höra en blandning av förändringstal och bibehållandet. Företagare påverkas av och fattar beslut om förändring mot bakgrund av olika drivkrafter, hur dessa ser ut är individuellt och *kan bara förstås genom att utforska hur den enskilde företagaren tänker och känner kring den specifika frågan*. Den framkallande processen syftar till att lösa individens ambivalens och stimulera rörelse mot förändring. Detta görs genom att locka fram och förstärka företagarens egna genuina drivkrafter att utföra målbeteendet samtidigt som inspektören är uppmärksam på och dämpar bibehållandet.

Drivkrafter avseende energieffektivisering är individuella

Det finns en mängd olika *potentiella* drivkrafter som påverkar företagaren när det gäller åtgärder för att energieffektivisera. Åtgärder som kan bli aktuella inom

ramen för energieffektivisering handlar om alltifrån mindre beteendeförändringar och enkla investeringar till förändringar på systemnivå (exempel finns i de olika vägledningarna som utarbetats som metodstöd). Drivkrafter varierar mellan branscher och företag, typ av kunder, storlek på företag, geografiskt läge med mera⁴⁷. Det handlar också om vem företagaren vill vara som person, vad hen värderar och tycker är viktigt för egen del och för företaget, för samhället, för familjen och för världen, idag och i framtiden.

Drivkrafter är individuella och man kan som inspektör inte veta vad som motiverar den enskilde. Det gäller för inspektören att i samtalen vägleda företagaren så att *de individuella drivkrafterna* och *de starkaste drivkrafterna* för aktuella åtgärder framkallas (förändringstal), fördjupas och förstärks. Att utforska företagarens värderingar kan vara det snabbaste sättet att hitta starka drivkrafter (se bild 5.5). Ett sådant utforskande förutsätter att man ger tid till eftertanke och beslutsfattande på ett djupare plan. Många gånger kan det löna sig då man kan hitta företagarens effektivaste mål och drivkrafter (se bild 5.6 nedan)⁴⁸.



Bild 5.5: Potentiella värderingar hos företagaren.

⁴⁷ Naturvårdsverket 2015, kap 6

⁴⁸ IVA, 2013

Värderingar	Mål och drivkrafter
Jag vill agera miljövänligt och hållbart	Bättre miljö idag och i framtiden, biologisk mångfald
Jag vill vara ansvarstagande	Ett hållbart samhälle, jag kan titta mina barn och barnbarn i ögonen
Jag vill följa lagen	Framtida generationer har en god livsmiljö, minskat avtryck på klimat och miljö, minskade CO ₂ -utsläpp och föroreningar
Jag vill ha en god ekonomi	Ett samhälle där alla drar sitt strå till stacken i energi- och miljöfrågor
Jag vill ha ett starkt varumärke	Följa lagar och rekommendationer
Jag vill vara en attraktiv arbetsgivare	Är förberedd för framtida förändringar – lagar och krav
Jag vill ha en bra arbetsmiljö	Minimera energikostnader – mindre känsliga för energipris
Jag vill ha en driftsäker produktion	Minskat beroende av energikälla
	Ökad konkurrenskraft
	Gå med vinst
	Lägre produktionskostnader, driftskostnader, kompetenta medarbetare som värnar företaget
	Effektivare resursanvändning: vatten, kemikalier, råvaror
	Ett företag som signalerar något positivt för kunder, gott exempel, inspirationskälla
	Medarbetarna är stolta över att jobba här
	Medarbetare trivs med att komma till jobbet
	Miljön är säker, inga olyckor sker
	Man mår inte dåligt av att vistas på arbetsplatsen: temperatur, ljus, ljud
	Ökad produktivitet

Bild 5.6. Potentiella mål och drivkrafter hos företagare som kan kopplas till olika värderingar.

Hur man kan locka fram förändringstal

Man strävar efter att locka fram företagarens egna *genuina ord* och sedan *förstärka just dem*. Att försöka framkalla att företagaren uttrycker ännu mer egna skäl till förändring hänger ihop med att människor oftast blir *mer övertygade och förpliktade till vad de hör sig själv säga* än till vad någon annan säger. Förpliktelsen blir också starkare om man uttrycker det till någon annan jämfört med om man enbart säger det till sig själv eller tänker det tyst. Om ett samtal där man utforskar någons egna skäl sker på ett lyssnande och icke-ifrågasättande vis ökar sannolikheten för att det är genuint förändringstal som framkommer. I en tvingande situation där företagaren kan uppleva sig trängd riskerar man att få höra icke-genuint förändringstal som sägs för att det förväntas. Denna typ av

yttranden har inget samband med förändring och riskerar istället att väcka motstånd hos företagaren.

Nedan beskrivs några olika sätt att locka fram förändringstal

1. Utforska potentiella drivkrafter via värderingar och mål:

Utforska hur företagaren ser på möjliga vinster med åtgärden X (Se bilderna 5.5 och 5.6), vilka av värderingarna, målen är aktuella? Antingen kan man nämna dem eller visa någon av bilderna för dem, fråga hur företagaren ser på dem, om någon känns viktigare än någon annan. Be dem utveckla resonemangen och förstärk eventuellt förändringstal.

2. Ställ framkallande frågor om förberedande förändringstal:

Önskan	Hur skulle du tycka att saker kunde vara annorlunda avseende X? Vad önskar du få ut av X?
Förmåga	Vad skulle ni klara av att förändra som det ser ut nu? Av det här olika alternativen, vad verkar mest möjligt?
Skäl	Vad ser du för fördelar med att X? Vilket skulle vara det viktigaste skälet att X? Vad finns det för nackdelar med situationen som den är nu?
Behov	Hur viktigt är det för er att X? Vad tror du är nödvändigt att göra avseende X?

3. Använd "linjal" för att fråga om betydelsen av åtgärden:

"På en skala från 0 till 10 där 0 betyder "inte alls viktigt" och 10 betyder "det viktigast för mig just nu" – hur viktigt är det för dig att _____? (utföra förändringen)

Man kan använda en fysisk skala, rita på ett papper, eller bara säga det.

Företagaren kommer att ange en siffra. Möjligheten att locka fram förändringstal kommer genom att man ställer en uppföljande fråga:

"Hur kommer det sig att du valde _____ och inte 0 (eller en lägre siffra än den de valt)"

Genom att ställa frågan på detta vis kommer företagaren sannolikt uttrycka skäl för att man faktiskt satt siffran så högt som man gjort, dvs förändringstal, oavsett om siffran är hög eller låg.

4. Fråga om extremer

Vad är det värsta som skulle kunna hända om ni inte...

Vad är det bästa som skulle kunna hända om ni...

5. Se framåt

Hur skulle ni vilja att det såg ut framöver, om några år?

Om ni gjorde något åt detta med belysningen, vad skulle kunna bli annorlunda i framtiden?

Anta att du inte gör något alls åt detta med belysningen vad ser du för möjliga risker?

6. Informationsutbyte med strategin FGF

Genom att utbyta information i dialog på ett MI-förenligt sätt kan förändringstal framkallas. Denna strategi utvecklas i kapitel 6 (nästa kapitel).

Övning 5 B

Öva på olika sätt att locka fram förändringstal.

Hur du kan svara på förändringstal

När du hör förändringstal så svarar du på ett sätt som gör att företagaren fortsätter att uttrycka förändringstal. Att svara på detta vis är inte självklart, ofta konstaterar man bara att personen ville göra en förändring och utgår därefter från att hen är motiverad till detta och framkallar därför inte mer förändringstal. Eller så frågar man bara och samlar på sig uttalanden utan att svara på dem vilket gör att man *missar chansen att förstärka företagarens förändringstal och att fördjupa det med mer detaljer samt framkalla ytterligare förändringstal*. När du hör förändringstal, till exempel efter att ha använt någon av de olika idéerna ovan, kan du använda dig av någon av kommunikationsfärdigheterna (se kapitel 3):

Bekräfta: På ett positivt sätt kommentera ansträngningar och intentioner i riktning mot en förändring

Öppna frågor: Ställa öppna frågor, vara nyfiken och intresserad, be om detaljer och exempel avseende målbeteendet

Reflektioner: Spegla förändringstal både med enkla och komplexa reflektioner.

Sammanfattningar: Välja ut de delar av företagarens resonemang som handlar om förändringstal och summera dessa.

Hur du kan svara på bibehållandet

Som vi påtalat är bibehållandet en naturlig del av samtal om förändring, till exempel avseende åtgärder för energieffektivisering, att företagaren uttrycker svårigheter, problem och skäl att inte göra något. Om vi som i MI utgår från att människor är ambivalenta så kommer vi att höra både förändringstal och bibehållandet. Om du från början och under hela samtalet anstränger dig för att upprätthålla den engagerande processen med ett empatiskt lyssnande och strävan efter partnerskap i dialogen så minskar sannolikheten för att bibehållandet framträder eller förstärks. Det är svårt att entydigt svara på hur du ska svara på bibehållandet. Grundtanken i MI är att inte efterfråga det, det är varken önskvärt eller viktigt att få fram alla tänkbara skäl och motiv till att *inte förändra*. Erfarenheten säger att dessa motiv kommer fram ändå. Om man utforskar båda sidor av ambivalensen lika mycket förstärks båda sidor av ambivalensen i lika höga grad vilket förstärker ambivalensen och troligen leder till att företagaren står och stampar. Det går emot strävan att förstärka förändringstal och minska bibehållandet.

Å andra sidan kan man inte negligera och avstå helt från att svara på bibehållandetal då den innehåller viktig information om hur företagaren ser på situationen. Det är också viktigt att visa att man hört det som framförs och att man inte ifrågasätter eller dömer. Ett riktmarke man kan ha är att undvika att *fokusera* på skäl som talar mot förändring eller för ett bibehållande samt att undvika att *dröja sig kvar* i diskussioner som rör icke förändring. Det kan vara viktigt att stanna upp vid bibehållandetal i syfte att visa förståelse och få kunskap om skälen men att leda samtalet in på teman som handlar om förändring. Syftet är att hjälpa den andre att komma ur en ambivalens snarare än att förstärka den.

Att reflektera på det som sägs är det sätt som vanligen rekommenderas inom MI för att svara på bibehållandetal. Nedan följer några olika sätt att svara på bibehållandetal.

Raka reflektioner, enkla eller komplexa

Man reflekterar det man hör. Om den andre uttalar bibehållandetal och inte möts av argumentation eller ifrågasättande utan får höra en spegling av vad de själva sagt så kan det ibland framkalla förändringstal.

Företagare: ”Jag tror inte det finns mycket att tjäna på en energikartläggning.” (bibehållandetal)

Inspektör: ”Du ser inte att det finns något att vinna på en genomgång av företagets energiförbrukning.” (enkel reflektion)

Företagare: ”Nja, det är klart att det skulle kunna bli tydligare huruvida vi faktiskt har något att vinna.” (förändringstal)

Förstärkta reflektioner

Att förstärka reflektioner innebär att man reflekterar det man hör samtidigt som man lägger till intensitet eller övertygelse, man överdriver något i syfte att framkalla förändringstal. Denna typ av reflektion avviker från andra då den medvetet överdriver. Därför får man vara försiktig så att man inte framstår som en dålig lyssnare eller som ironisk. Man backar från sitt uttalande om det inte tas emot väl.

Företagare: ”Jag tror inte det finns mycket att tjäna på en energikartläggning.” (bibehållandetal)

Inspektör: ”Du ser inga vinster *överhuvudtaget* med en genomgång av företagets energiförbrukning.” (förstärkt reflektion)

Företagare: ”Jo, men det är klart att det kan finnas vinster, det är inte det jag säger.” (förändringstal)

Dubbelsidiga reflektioner

En dubbelsidig reflektion innebär att man reflekterar bibehållandetalet samtidigt som man väver ihop det med förändringstal som man hör eller har hört tidigare. En av de mest användbara formerna av reflektioner. Här finns två språkliga fiffigheter man kan använda sig av:

Fiffighet 1: Som man säger i engelskan: ”kick your butts”. Använd OCH eller SAMTIDIGT istället för MEN för att binda ihop de två sidorna av ambivalensen, då förmedlar man att det är på två sätt samtidigt. Om man använder MEN antyds att det man just sa inte gäller längre. Jämför till exempel. ”Ni har jobbat bra med att förbättra ventilationen, *men* ni behöver göra mer” och ”Ni har jobbat bra med att förbättra ventilationen, *samtidigt* finns det mer ni kan göra”.

Fiffighet 2: Det sista en person hör är ofta det som hen fortsätter att prata om. Därför bör man tänka på att *björja med att reflektera bibehållandetal och avsluta med förändringstal*. Detta ökar sannolikheten att företagaren fortsätter med förändringstal, just det som vi tänker är viktigt för att stimulera förändringsprocessen. Se på dessa skillnader:

Alt A (utan fiffigheterna)

Företagare: ”Vår negativa påverkan på miljön är minimal jämfört med större företag.” (bibehållandetal)

Inspektör: ”Ni har viss påverkan på miljön men de större företagen påverkar betydligt mer.” (Använder MEN och avslutar med bibehållandetal)

Företagare: ”Ja, det gör dom, där finns riktigt stora miljövinster att göra.” (bibehållandetal)

Alt B (med fiffigheterna)

Företagare: ”Vår negativa påverkan på miljön är minimal jämfört med större företag.” (bibehållandetal)

Inspektör: ”De större företagen påverkar miljön mer än vad ni gör SAMTIDIGT har ni en viss påverkan.” (Använder SAMTIDIGT och avslutar med förändringstal)

Företagare: ”Jo, en viss påverkan är klart att vi har.” (förändringstal)

Att betona företagarens autonomi

Att betona företagarens autonomi är en grundbult i MI, det är alltid upp till individen att välja förändring eller inte. Genom att uttrycka den utgångspunkten och känna den i ryggmärgen visar inspektören respekt för och erkänner företagarens autonomi. I sammanfattande ord kan det låta så här:

Inspektör: ”Även om jag skulle vilja bestämma och även om det kan leda till negativa konsekvenser för er om du gör på annat vis än det jag förslår så är det förstås ert eget beslut.”

Detta framförs genuint och utan sarkasm. Syftet är att försöka få till en dialog om konsekvenser vid olika alternativ i stället för att riskera att fastna i argumentation, övertalande eller konfrontation.

Dissonans – signaler på osämja i relationen

Med dissonans menar man att det finns signaler på osämja i relationen. Det kan uppstå när företagaren på något vis känner sig angripen, ifrågasatt eller besvårad av situationen och upplever ett behov av att försvara sig och hävda sin autonomi.

Dissonansen tar sig olika uttryck såsom att företagaren argumenterar, ifrågasätter, avbryter eller är allmänt ouppmärksam. Dissonans kan också uppkomma då inspektören är trött, stressad, mår dåligt eller är synnerligen angelägen om att företagaren ska agera på något visst sätt. Inspektören kan i dessa fall bli särskilt benägen att komma med snabba lösningar och därigenom trigga argumentation och bibehållandetal från företagarens sida.

Att svara på dissonans

Hur inspektören svarar på dissonansen kan leda till att den både ökar och minskar. Att svara på dissonans och på bibehållandetal är likartat och man använder reflektioner som en viktig färdighet. Man strävar efter att främja samarbetet och uppmuntra dialogen. Ett par färdigheter som är bra att ha till hands när det gäller just dissonans är att backa och be om ursäkt.

Backa och be om ursäkt

Om man uppfattar att man varit alltför pådrivande eller uttryckt sig på ett sätt som motparten reagerar negativt på kan man alltid be om ursäkt och backa. Man tar på så sätt ansvar för och visar att man önskar en samarbetsinriktad relation.

Inspektör: ”Ursäkta, där for jag visst iväg för fort och missuppfattade dig. Berätta hur du menar så ska jag lyssna bättre”

Inspektör: ”Jag menade inte att anklaga er, jag ville egentligen få prata om...”

Övning 5 C

Öva på att känna igen samt svara på förändringstal och bibehållandetal.

Övning 5 D

Öva på att utforska och förstärka drivkrafter.

Sammanfattning

Den framkallandeprocessen handlar om att inspektören under samtalet med företagaren kan känna igen, framkalla och förstärka förändringstal samt känna igen och dämpa tal om att avstå från att förändra (bibehållandetal). Hänsyn tas till individens ambivalens, beredskap till förändring och individuella drivkrafter. I nästa kapitel fördjupar vi oss i hur man kan utbyta information på ett respektfullt, samarbetsinriktat och effektivt sätt, ett ytterligare sätt att stimulera förändringstal.

6. Utbyta information

Bakgrund

Vi har nu gått igenom de tre första processerna i motiverande samtal: engagerande, fokuserande och framkallande. Som nämntes i förra kapitlet utgör utbyte av information en strategi för framkallande av förändringstal. En betydande del av arbete i rådgivning och myndighetsutövning handlar om utbyte av information. I MI har man utgångspunkten att det viktiga är *hur information tas emot* (i detta fall av företagaren) snarare än *att den levereras*. Detta kapitel beskriver hur man på ett *effektivt och respektfullt* sätt förmedlar information i dialog.

I arbetet med att främja energieffektivisering kommer du vid tillsynsbesöken att möta företagare som kan ha både mycket och lite kunskap om sitt företags energiförbrukning. Företagen har olika energimognad, olika kunskaper, förutsättningar och ambition. Du som inspektör har kunskap, metodstöd och information att använda i syfte att hjälpa företagaren till en mer energieffektiv verksamhet.

Övning 6 A

Diskutera olika stilar av informationsutbyte i en rådgivningssituation.

Information och råd förmedlas många gånger genom att rådgivaren talar om vad den andre behöver göra och varför utan att först ta reda på om hen vill ha några råd och i så fall vilken typ av information eller råd de har behov av. Information sker ofta i monologform. Risken är stor att man informerar om sådant de redan vet och att man missar information om hur den andre ser på behovet av information. Vi människor reagerar ofta försvarsinriktat när någon talar om för oss vad vi ska göra. Vi riskerar att på detta vis minska den andres engagemang i frågan vilket är tvärt emot vår önskan. I MI förespråkar man att information och råd förmedlas i dialog. Nedan listas några utgångspunkter att ha med sig om man vill engagera en företagare - ett informationsutbyte i dialog⁴⁹.

- Erbjud företagaren information, påtvinga inte informationen.
- Ta reda på om företagaren vill ha informationen innan du ger den.
- Be om tillåtelse att lämna information om företagaren inte uttryckligen bitt om den genom att fråga innan.
- Att i efterhand fråga om informationen som man givit passade företagarens behov.
- Ge företagaren möjlighet att ha en avvikande åsikt och respektera den.
- Använd en meny av möjligheter att lösa ett problem.
- Ta utgångspunkt i företagarens egna uttalanden för och utforska hur hen ser på saken, börja och sluta med att höra hur företagaren ser på saken.
- Kom ihåg att företagaren är en person som behöver bearbeta information, inte en informationsmottagare som bara lagrar information.

⁴⁹ fritt ur Rosengren, 2012, sid 221-231

Möjligheter och risker när du vill ge information

När du informerar eller ger råd kan du uttrycka dig på sätt som ökar sannolikheten för engagemang och som stärker företagarens autonomi men man kan också uttrycka sig så att det riskerar att väcka motstånd hos företagaren. I den forskning som lett fram till kvalitetssäkring av MI, benämnt att koda samtal⁵⁰, har olika typer av yttranden kategoriserats. I kapitel 2 om engagerandeprocessen läste du om de MI-oförenliga yttrandena *övertala* och *konfrontera* och att dessa inverkar negativt på partnerskap. Om du vill vara tydlig med vad du tycker och vill förmedla detta på ett MI-förenligt sätt kan du använda sig av det som kallas att *övertala med tillstånd*. Ett neutralt sätt att förmedla information är det som kallas att *ge information neutralt*⁵¹.

Ge information neutralt – förenligt med MI

Detta är när du ger information, utbildar, ger återkoppling eller uttrycker en professionell åsikt *utan att övertala, ge råd eller varna*. Tonen är neutral och inspektören förmedlar att informationen är allmän och *antyder inte att den är särskilt intressant för företagaren eller att hen måste agera utifrån den*. Detta förhållningssätt motverkar risken för att bibehållandet väcks hos företagaren och lämnar åt företagaren att bedöma hur relevant informationen är.

Övertala med tillstånd - förenligt med MI

Övertala med tillstånd handlar om att inspektören är tydlig med vad hen tycker att företagaren bör göra, det vill säga ger råd, *och samtidigt inkluderar en betoning på samarbete eller autonomistöd* i övertalandet. Centralt är att inspektören uppfattar eller inhämtar företagarens tillstånd i samband med att råden ges. Detta kan ske på olika vis:

1. Företagaren ber direkt om inspektörens åsikt beträffande vad som ska eller kan göras, exempel:

Företagare: ”Vad tycker du att vi borde göra med tanke på...”

2. Inspektören ber uttryckligen företagaren om tillstånd att få ge råd, komma med förslag, uttrycka en åsikt, ge återkoppling, ge uttryck för farhågor, ge rekommendationer eller diskutera ett särskilt ämne, exempel:

Inspektör: ”Jag har sett en del exempel på hur andra företag har löst dessa problem och vad som funkade bättre och sämre. Vill du höra mer om detta?”

3. Inspektören använder sig av ett språkbruk som betonar klientens autonomi i anslutning till att råd ges, vilket tydliggör att klienten kan välja att bortse från, ignorera eller själv göra en värdering av rådet,

^{50,51,45} Moyers, Manuel, Ernst, 2015

exempel:

Inspektör: ”Med tanke på vad jag sett tidigare och vad rekommendationerna anger så tycker jag att ni bör.... Men det väsentliga är hur ni själva tänker och vad ni vill göra. Vill du berätta?”

Övertala – oförenligt med MI

Att övertala är oförenligt med MI och riskerar att försämra partnerskapet och motverka syftet om förändring. Det handlar om att inspektören gör uppenbara försök att förändra företagarens åsikter, attityder eller beteende genom att använda sig av logik, övertygande argument eller fakta. Det kan också handla om att inspektören ger vinklad information, råd, förslag, tips, åsikter eller lösningar på problem *utan* att detta följs av ett yttrande som uttryckligen betonar företagarens valmöjlighet att ta emot rekommendationen.

Konfrontera – oförenligt med MI

Konfrontera handlar om yttranden som är mer dömande än att övertala, exempelvis när inspektören konfronterar företagaren genom att direkt och otvetydigt redovisa en avvikande uppfattning, argumentera, rätta, skambelägga, beskylla, kritisera, etikettera, varna, moralisera, förlöjliga eller ifrågasätta företagarens uppriktighet. Den här typen av yttranden är dömande och speglar en ojämlig maktfördelning vilket sannolikt påverkar inställningen till inspektören, engagemanget och benägenheten att förändra beteenden negativt.

Sammanfattning av fyra olika sätt att informera

Ge information neutralt	”Besparingspotentialen med att göra enkla åtgärder som inte kostar så mycket i små och medelstora företag är cirka 10%”
Övertala med tillstånd	”Er elkonsumtion ligger högt jämfört med andra företag i er storlek, om jag fick råda så skulle ni... Vad tänker ni själva, hur vill ni göra?”
Övertala	”Er elkonsumtion ligger högt jämfört med andra företag i er storlek, om jag fick råda så skulle ni...”
Konfrontera	”Ni måste..., ni ligger ju mycket sämre än andra företag i er storlek”

Övning 6 B

Formulera MI-förenliga informationsyttranden och undvika MI-oförenliga.

FGF - en strategi för informationsutbyte

En strategi för informationsutbyte som används inom MI och som respekterar företagarens expertis och autonomi kallas FGF: *Framkalla information – Ge information - Framkalla information*⁵²:

⁵² Miller & Rollnick, 2013, kap 11

- Framkalla information**
 Under den första framkallandefasen börjar du med att be om tillåtelse, fråga om det är ok för företagaren att du ger information, om de vill veta. Du visar företagaren respekt och ökar sannolikt deras vilja att lyssna. Du frågar sedan vad de redan vet eller vill veta om ämnet. Detta hindrar inspektören att berätta vad företagaren redan vet och ger inspektören information som krävs för att fylla i eventuella kunskapsluckor. Inspektören får också reda på vad som är mest intressant för företagaren. Detta ökar mottagligheten för informationen.
- Ge information**
 Du kan nu ge råd eller information som är anpassad till situationen och svarar upp emot företagarens uttryckta behov. I denna fas är det viktigt att förmedla informationen tydligt och i lagom dos, om informationen blir för lång finns risk att företagaren slutar lyssna, tappar fokus eller inte kommer ihåg det som sagts.
- Framkalla information (igen)**
 Undvik monolog och ansträng dig hela tiden för att se om och hur företagaren har förstått och tagit emot informationen. Nytt behov av att ge information kan uppstå och du går tillbaka till ge informationsfasen för att därefter återigen se hur informationen har tagits emot.

Nedan följer två exempel på informationsutbyten som illustrerar information i monologform (MI-oförenligt) och i dialogform (FGF, MI-förenligt). Exemplet avser besök på lackeringsverkstaden Lackalätt AB där man vid rundvandring har uppmärksammat den stora användningen av tryckluft. Inspektören vill informera företagaren om vad man kan vinna på att kontrollera och åtgärda eventuella läckor.

Information i monologform – MI-oförenligt

Inspektör	Företagare
Jag skulle vilja prata med er om tryckluftsläckage.	
	Jaha, okej.
Om kompressorn kör igång spontant fast maskinerna står still, då är det tecken på läckage.	
	Jo jag förstår det.
Så då behöver ni kolla upp om den går igång, gör ni det?	
	Nja, vi har gjort det nån gång.
Det räcker med ett hål på 1 mm diameter så får ni ett läckage på 10 kWh per dygn. Är hålet 10 mm motsvarar läckaget istället 960 kWh/dygn.	
	Jaha, det var mycket.
Så det borde ni kolla upp.	
	Jo det kanske vi borde.

Information i dialogform (FGF) – MI-förenligt

Inspektör	Företagare
Jag har några funderingar kring detta med tryckluftsläckage, är det ok om vi pratar om detta en stund?	
	Javisst, det är okej.
Hur har ni tänkt kring det själva?	
	Nja, vi har tänkt på det någon gång, undrat om vi har nått läckage, och vi har även försökt kolla upp hur det ser ut över tid.
Ok bra, ni har velat få bättre koll på det. Vad drog ni för slutsatser?	
	Jo men vi tänkte att vi borde kolla upp detta bättre för vi hade ett visst kompressorpåslag även på natten. Men det har inte blivit av. Och vi vet inte riktigt vad det beror på.
Så ni upptäckte att kompressorn gick utan att några maskiner var igång, en viktig observation. Det blev inte av att kolla upp närmare. Om ni vill göra det nu skulle jag förslå att ni gör en läcksökning. Det kan vara så att det är hål i någon slang. Det räcker med ett hål på 1 mm diameter så får ni ett läckage på 10 kWh per dygn. Är hålet 10 mm motsvarar läckaget istället 960 kWh/dygn. Vad tror du kan vara vettigt för er att göra nu?	
	Så stor påverkan av ett litet hål?! Vi behöver kolla upp detta bättre

Övning 6 C

Uppleva olika rådgivningsstilar.

Kartläggning – ett sätt att framkalla förändringsprat

Kartläggning kan göras på många sätt, genom några korta frågor, längre intervjuer eller formulär. I arbetet med incitament för energieffektivisering skickar man till exempel ut ett självskattningsformulär. När man jobbar med kartläggning bör man vara medveten om att ett alltför ensidigt informationsinsamlande riskerar att påverka företagaren negativt med ett minskat engagemang och en passiv hållning. Det är viktigt att fråga sig vilken information som verkligen är nödvändig för företagarens engagemang och motivation till förändring och att enbart samla in det som behövs. Detta kan bli extra utmanande när man har omfattande mallar för kartläggning som är olika relevanta för olika företagare, till exempel en energikartläggning. Ett MI-

förenligt sätt att ge återkoppling efter kartläggning är att framkalla företagarens tolkningar och bekymmer kopplade till resultatet och att vägleda företagaren att dra egna slutsatser för att på så vis få motivation till förändring.

Ett MI-förenligt sätt att följa upp en kartläggning kan vara att man exempelvis ställer en öppen fråga som uppmuntrar företagaren att göra egna reflektioner:

Inspektör: ”När du tänker på den information som nu presenterats, vad slog dig särskilt eller vad undrade du över?”

Istället för en sluten fråga som vore mer MI-oförenligt och där sannolikheten att framkalla förändringstal minskar:

Inspektör: ”Är det någonting du undrar över efter presentationen?”

En sluten fråga riskerar att besvaras med ett nej utan att företagaren utvecklar sina tankar vidare. Som inspektör lyssnar du uppmärksamt och när företagaren svarat följer du upp med reflektioner, både för att visa att du har förstått men framförallt för att förstärka förändringstal. Samma tanke kan man ha när man följer FGF-strategin, det vill säga att lyssna efter, reflektera och sammanfatta förändringstal.

För en hjälpsam feedback på en kartläggning kan man sammanfattningsvis tänka på:

- att ha förberett en tydlig sammanställning av resultaten
- att i dialogform gå igenom resultaten, med utgångspunkterna att:
 - företagaren är den som först kommenterar siffrorna
 - företagaren är expert på att värdera resultaten för den egna verksamheten
 - ge företagaren tid att tänka
 - förstärka förändringstal
 - ge råd som företagaren ber om det
 - be om lov att ge råd/information om det tjänar företagaren

MI-förenligt sätt att kartlägga tillsammans med företagaren med hjälp av bild 6.1 nedan som visar elanvändningen för tryckluftskompressorn hos företaget X.

Inspektören	Företagaren
Jag har förstått att ni tagit hjälp av en konsult, bland annat har det gjorts en mätning för er tryckluftskompressor under en vecka. Vad säger du, ska vi titta på den tillsammans? Se vad som kan vara intressant för er?	
	Ja varför inte
Här ser man ju elanvändningen för en vecka. Vad tänker du själv när du tittar på figuren? Något som slår dig?	
	Tja, det första är väl att det aldrig är 0, inte ens vid ledigheterna, det

	borde det vara. Det ligger ju som lägst på 2 kW.
Hur tänker du?	
	Jamen vi har ju stängt av allt. Ingen produktion är igång. Och ändå går tryckluften. Det blir pengar.
Så ni kan spara en hel del om ni stoppar läckaget. Vad kan det handla om för siffror?	
	Jadu, vet inte, svårt att utläsa. Vet du?
Så vitt jag kan bedöma så verkar det vara en en tomgångskörning motsvarande cirka 3 kW, det är tydligt på söndagen då ingen produktion är igång och kurvan ligger mellan 2– 4 kW. Det innebär ca 500 kWh i veckan vilket motsvarar cirka 16 000 kronor per år. Om det stämmer, vad tänker du om det?	
	Det är ju för mycket om det är helt i onödan! 16 000 kronor?!
Ni vill åtgärda om det går. Vad tror du tomgångsförbrukningen kan bero på?	
	Jag är inte säker, om det är någon maskin som fortsätter gå eller om det är något läckage, eller något fel på mätningen?
Vad vill du göra nu?	
	Vi måste ju ta reda på vad det beror på, 16 000 kronor per år, det är oacceptabelt.

Exempel:

Långtidsmätning tryckluftssystem

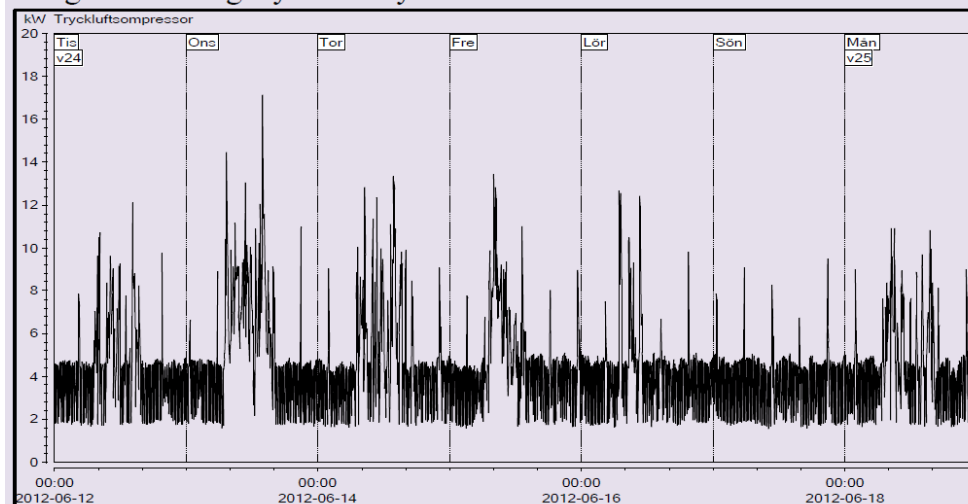


Bild 6.1: Tryckluftsaggregatets användning under en vecka på företaget X.

Övning 6 D

Feedback på kartläggning.

Att utbyta information och kartlägga kan vara sätt att framkalla förändringstal. När företagaren är redo att gå till handling gäller det för inspektören att märka detta och då vara beredd att vägleda och hjälpa företagaren in i att planera och agera. Hur denna process ser ut behandlas i nästa kapitel, den planerande processen.

Sammanfattning

En betydande del av arbete Inom rådgivning och myndighetsutövning handlar om utbyte av information. I MI har man utgångspunkten att det viktiga är *hur information tas emot* (i detta fall av företagaren) snarare än *att* den levereras. I detta kapitel har vi beskrivit hur du på ett *effektivt och respektfullt* sätt förmedlar information i dialog.

7. Planerande processen

Bakgrund

Den planerande processen handlar om att gå från att väcka företagarens egna drivkrafter att genomföra en specifik förändring till att faktiskt röra sig i den riktningen. Från att prata om varför det är bra att göra något till hur man tänker göra, från motivation till handling. Precis som i framkallandeprocessen handlar metoden här om att vägleda och hjälpa företagaren, i detta fall till att själva uttrycka sin avsikt och hur planen ser ut istället för att som inspektör tala om vad man tycker att företagaren ska göra och vilken plan de bör ha.

Motiverande samtal handlar om att lyssna uppmärksamt och att bemöta människor olika beroende på vad de säger och ger uttryck för (se framkallandeprocessen om beredskap till förändring, bild 5.3). När det gäller att bedöma tidpunkt för att gå från den framkallande till den planerande processen så är detta något som vanligen görs intuitivt, man har en känsla av att den andre är redo att prata om själva handlingen och planen. I MI strävar man efter att bedöma detta genom att lyssna efter tecken.

Som vi tidigare nämnt går det många gånger för fort, alltför snabbt börjar man diskutera åtgärder och lösningar. Forskningen visar att det är klientens förändringstal som har samband med förändring⁵³ fast man själv ofta intuitivt tänker att det är en färdig plan som leder till förändring. Det är nödvändigt med en plan men den kan en motiverad företagare säkerligen skapa i ett senare skede. Under ett motiverande samtal är fokus förändringstal och bibehållandetal och det är mer sällan som man får vara med om att under samtalen samtala om hur en färdig förändringsplan ska utformas. Det finns en risk att man som inspektör hoppar över framkallandeprocessen och går direkt till att prata om hur och när företagaren bör göra förändringen. Risken är att företagaren inte har tillräckligt hög motivation för förändring och att ingenting därför kommer att ske. I värsta fall kan motstånd mot förändring öka och syftet motverkas.

Å andra sidan är det viktigt att inte hålla tillbaka en företagare som uttrycker en avsikt att förändra. En förändringsplan och konkreta åtgärder stimuleras när företagaren visar att hen är redo tillsammans med att motiven för förändringen repeteras. Om man fortsätter att prata om företagarens ambivalens när hen är inställd på förändring kan det till och med vara sämre än att inte göra något alls⁵⁴. I metoden handlar det om att lyssna efter beredskapsnivån, att bedöma huruvida det:

- 1) är läge för att planera
- 2) om man snarare behöver jobba med att motivera eller
- 3) om man behöver backa och hitta ett nytt möjligt fokusområde (se bild 5.3).

⁵³ Miller & Rose, 2009

⁵⁴ Miller & Rollnick, 2013, kap 17

Hur bedömer du tecken på beredskap?

Förutom en allmän känsla av att företagaren är beredd att ta steg lyssnar du efter om företagaren uttrycker förändringstal, om man hör *mer och starkare förberedande förändringstal* (bild 5.4) så är detta ett tecken på en högre beredskap, till exempel mer och tydligare uttalanden kring önskan och skäl att genomföra förändringen. Särskilt bra tecken på hög beredskap är om man hör *mer och starkare mobiliserande förändringstal*. I synnerhet starkt åtagandetal är eftersträvansvärt, såsom att *de kommer att...*, eller att *de ska...* Tecken på hög beredskap är också om du hör tal om att företagaren nyligen tagit steg i riktning mot målbeteendet, till exempel att *de under veckan har sökt på nätet efter konsulter som kan genomföra energikartläggningar*. Ett tecken på beredskap är också om du hör mindre bibehållandetal från företagaren eller om du hör dem föreställa sig eller fråga om förändringen, om du till exempel *frågar om vilka fördelar en kartläggning skulle kunna medföra*.

Övning 7 A

Öva på att känna igen och särskilja starkare åtagandetal från svagare förändringstal, att stimulera åtagandetal.

Vad gör du när företagaren är beredd?

Om du uppfattar tecken på hög beredskap till förändring så provar du dig fram för att se om du har rätt, huruvida företagaren faktiskt är beredd att fatta beslut eller ta steg. Fråga samtidigt som du är uppmärksam på att inte gå händelserna i förväg, att inte vara före företagaren i processen. Exempel på att prova sig fram:

Inspektör: ”Skulle du kunna tänka dig att ta ett steg redan nu eller är det för tidigt?”

Inspektör: ”Även om du inte bestämt dig, skulle du vilja resonera lite kring vad som skulle kunna göras?”

Ett annat sätt att komma vidare är att sammanfatta allt det förändringstal du hört under samtalet och lämna över till företagaren att kommentera med hjälp av en öppen fråga. Du vill stimulera företagaren att här formulera *sina egna genuina avsikter och planer*.

Inspektör: ”Du säger att du ser fördelar med byte av bränsle, att det skulle kunna bli positivt både vad gäller ekonomi och miljö. Du nämnde tidigare att ni har en ambition om att växa och att många kunder efterfrågar en grön profil”. (sammanfattning av förändringstal). Så vad tänker du sammanfattningsvis att ni vill göra? ” (öppen fråga)

Från en allmän avsikt till en specifik plan

När företagaren kommit så långt i processen att avsikterna låter tydliga och starka så vägleder man hen att formulera sina planer. Många gånger vill människor inte få beslut fattade åt sig samtidigt som det kan vara hjälpsamt att ha människor omkring sig när man formulerar sina beslut och planer. Metoden bygger på detta antagande och föreslår i enlighet med detta att man både är aktiv och erbjuder sin

kunskap och sina råd samtidigt som man är försiktig med att ta över planerandet och bli styrande. Det är som i alla MI-processer avgörande att betona autonomi, att det är företagaren själv som beslutar om sin verksamhet och vad som ska ske. Att som inspektör agera på rättningsreflexen och vara alltför angelägen om att tala om vad man tycker att företagaren ska göra riskerar att skapa dissonans och framkalla bibehållandetal. Om företagaren bedöms beredd fokuserar inspektören alltmer på det som handlar om att formulera en specifik plan, att gå från allmänt mål och allmän plan till en specifik plan. Lägga märke till skillnaden nedan.

Allmänt Mål: ”Vi vill ha ett så energieffektivt tryckluftssystem som möjligt.” (önskan)

Allmän plan: ”Vi behöver leta efter och laga läckor i tryckluften.” (behov)

Specifik plan: ”Vi kommer att gå igenom tryckluftssystemet under veckan som kommer, leta läckor och laga alla som vi hittar.” (åtagande, ta steg)

Att stärka åtagandet

När en plan formulerats av företagaren kan du som inspektör verka för att stärka åtagandet att genomföra den. Bedöm om företagaren verkar nöjd med planen och tänker genomföra den. Även här handlar det om att lyssna noggrant efter hur företagaren formulerar sig. Man lyssnar särskilt efter mobiliserande förändringstal (åtagande, aktivering, ta steg), som man reflekterar och förstärker till exempel om företagaren säger att de tänker genomföra planen, uttrycker vad de är beredda att göra, vilka konkreta steg dom tänker ta samt motiven för det. Man lyssnar efter avsikt att genomföra planen och stärker den med hjälp av kommunikationsfärdigheter. Om uttalanden är allmänt hållna stimulerar du till att specificera eller dela upp i delmål.

Vad händer om företagaren inte är beredd att gå vidare?

Det är av stor betydelse att bedöma företagarens beredskap, *inte minst när bedömningen är att de inte är redo*. Om man uppfattar att de inte är redo tveka inte att backa och göra ett omtag vad gäller fokus för eventuell förändring. Det är centralt att vara lyhörd och öppen för att företagaren inte vill göra något just nu, *trots att man som inspektör tänker att de borde göra det*. I sådant fall återgår man till de engagerande och fokuserande processerna för att försöka hitta ett nytt fokus som företagaren är villig att tala om, det kan handla om andra åtgärder eller kanske bara att stimulera tankar på att göra något framöver. Svårigheten för inspektören är att undvika fallgropen med argumentation, råd utan tillåtelse och konfronterande, vilket riskerar att minska sannolikheten för att företagaren åtar sig en förändring.

Övning 7 B

Öva på att bedöma beredskap till förändring och bemöta företagare där de befinner sig i förändringsprocessen.

Sammanfattning

I kapitlet har vi gått igenom den planerande processen som handlar om att gå *från att hitta och väcka företagarens egna drivkrafter* att genomföra en specifik förändring *till att faktiskt röra sig i den riktningen*, från att prata om *varför* det är bra att göra något till *hur* de tänker göra, från *motivation* till *handling*. Liksom i framkallandeprocessen handlar metoden här om att vägleda och hjälpa företagaren, i detta fall till att själva *uttrycka sin avsikt och hur planen ser ut* istället för att du som inspektör talar om vad du tycker att företagaren ska göra och vilken plan de bör ha.

8. Sammanfattning av metoden

Motiverande samtal (förkortas MI efter engelskans Motivational Interviewing) är en ”samarbetsinriktad samtalsstil som syftar till att stärka en persons egen motivation och åtagande till förändring”⁵⁵. Det är en samarbetsinriktad metod som snarast handlar om att vägleda den man pratar med. Man vägleder genom sitt sätt att samtala - en samtalsstil, som ligger mellan en styrande och en passivt följande stil och med inslag av båda⁵⁶.

En utgångspunkt i metoden är att människor ofta är ambivalenta inför en förändring. När man är ambivalent har man argument inom sig både för och emot förändringen och det är inte självklart vad som kommer väga tyngst. Ambivalensen kan vara ett hinder och lämna oss stampande på samma plats under en kortare tidsperiod men i värsta fall i årtal.

En annan utgångspunkt som man tar fasta på i metoden är att vi människor ofta reagerar instinktivt med att opponera oss när vi hör något vi inte håller med om. Detta kallas för rättningsreflexen. Man vill med goda intentioner visa andra vägen mot en bättre kurs. Att som inspektör exempelvis agera på rättningsreflexen och vara angelägen om att tala om vad man tycker att företagaren ska göra riskerar att skapa motstånd. I MI vill man ta hänsyn till att en person ofta svarar med motargument om man känner sig styrd av någon annan. Och att människor gärna tar fasta på vad de själva har att säga och vad de själva kommit fram till. Ett aktivt lyssnande och strävan efter dialog är därför centralt.

I MI betonar man vikten av att i samspel hitta ett fokus och därmed mål för beteendeförändringen. Ett identifierat målbeteende gör att inspektören kan uppmärksamma och anpassa sitt eget tal till företagarens tal om att förändra sig. Inspektören kan locka fram och förstärka företagarens förändringstal och inspektören kan avleda företagarens tal om att avstå från att förändra sig. Något som enligt MI är ytterst centralt för att en förändring ska komma till stånd är att personens egen motivation till förändring kommer fram. Det finns en mängd olika potentiella drivkrafter som påverkar människor att genomföra en förändring. Drivkrafter är individuella och man kan inte veta vad som motiverar den enskilde, detta gäller även i samtalet mellan inspektör och företagare, inspektören behöver i samtalen vägleda företagaren så att de individuella drivkrafterna och de mest potenta drivkrafterna för aktuella åtgärder uttalas, fördjupas och förstärks. Och motsatt är det enligt MI lika viktigt att inspektören verkar för att dämpa företagarens resonemang kring att inte genomföra en förändring.

I MI betonas betydelsen av att information och råd förmedlas i dialog. Vi människor reagerar ofta försvarsinriktat när någon talar om för oss vad vi ska göra. Vi riskerar att på detta vis minska den andres engagemang i frågan vilket är

⁵⁵ Miller & Rollnick, 2013, sid 29

⁵⁶ Miller & Rollnick, 2013, sid 20

tvärtemot vår önskan. Ett MI-förenligt förhållningssätt innebär till att börja med att inhämta företagarens tillåtelse att lämna information för att höra om hen är intresserad. Sedan är man antingen helt neutral i sin information och antyder inte vad man tycker att företagaren ska göra. Eller så lämnar man information och råd samtidigt som man betonar att det är företagaren som i slutänden avgör hur de vill använda informationen.

När man använder MI vill man underlätta för individen att fatta beslut om förändring och genomföra den. Detta sker om vinsterna med förändringen framstår som stora jämfört med det man förlorar samtidigt som man ser att man har förmågan att genomföra förändringen. Genom att under samtalet bedöma företagarens beredskap till förändring kan inspektören anpassa sig och gå jämsides med företagaren med avseende på hur företagaren rör sig i sin förändringsprocess. Hittar företagaren viktiga motiv för att förändra sig och stärks dessa eller uttrycker företagaren hinder och svårigheter och rör sig bakåt i förändringsprocessen? Genom att inspektören lyhört rör sig jämsides med företagaren kan hen minimera risken för konfrontation. Om man som inspektör vill stimulera en företagare att fatta beslut kan det vara frestande att välja att argumentera för förändringen. Detta är vanskligt med en ambivalent person för om någon uttrycker argument för den ena sidan är det sannolikt att den ambivalente uttrycker argument för andra sidan och på så vis uttalar bibehållandet, tvärtemot inspektörens avsikt.

Metoden består av fyra överlappande nyckelprocesser, de följer inte varandra linjärt utan man kan gå ut och in i de olika processerna allt utifrån hur beredd individen är vid det aktuella tillfället. Huvudboken Motiverande Samtal – att hjälpa människor till förändring (2013) som upphovsmännen William Miller och Stephan Rollnick har skrivit är uppbyggd kring dessa processer, en struktur som vi även följt i detta kompendium. Nedan beskrivs de fyra processerna.

Den engagerande processen handlar om det första bemötandet, betydelsen av att ”etablera en konstruktiv förbindelse och en fungerande relation”⁵⁷. Denna process kan ta sekunder men också veckor och månader. I denna process besvaras frågor om hur bekväm företagaren känner sig i mitt sällskap och hur väl jag förstår den här personens bekymmer. Processen beskrivs främst genom de två komponenterna empati och partnerskap. Empatiskt lyssnande, när man anstränger sig att förstå den andres situation, är en färdighet som kan läras in. Färdighet är grundläggande i alla fyra processerna. Partnerskap förmedlas bland annat genom att bekräfta den andre, att söka samarbete och att betona personens autonomi. Yttranden såsom att övertala, argumentera och konfrontera inverkar negativt på partnerskap.

Den fokuserande processen handlar om att gemensamt finna ett målbeteende, en inriktning för samtalet på vad företagaren ska förändra. Här besvaras frågor om vilket förändringsmål företagaren har och vart man är på väg i samtalet. I fokuserandeprocessen formulerar inspektören och företagaren *tillsammans* företagarens målbeteende för effektiv energianvändning. För att inspektören ska kunna vägleda mot energieffektiva åtgärder på företaget måste inspektören i samspel med företagaren identifiera vilket beteende som ska förändras. Det är

⁵⁷ Miller & Rollnick, 2013, sid 44

ofta fler förändringsmål som är aktuella. Varje förändringsmål innebär egentligen ett motiverande samtal. Olika förändringsmål kan ha olika drivkrafter.

Den framkallande processen, blir aktuell när målbeteendet är klarlagt. Denna process som är den mest utmärkande för MI handlar om att hitta och framkalla personens egna drivkrafter för att nå förändringsmålet. Här besvaras frågor om företagarens skäl att utföra målbeteendet och hur jag kan bemöta personen på ett sätt som motsvarar hans motivation, utan att vare sig gå för fort fram eller att det blir ett stillastående samtal. Processen handlar om att känna igen och förstärka företagarens tal om förändring och att motstå den reflexmässiga mänskliga impulsen att i första hand korrigera eller argumentera. Den handlar också om att kunna dämpa företagarens tal om att inte förändra.

Den planerande processen kommer naturligt efter framkallandeprocessen när individen är beredd att förändra, då diskuteras planer för hur förändringen ska gå till. Och hur man kan bidra med information och idéer på ett sätt som är hjälpsamt och anpassat efter företagarens egen motivation. Den planerande processen handlar om att gå från att väcka företagarens egna drivkrafter att genomföra en specifik förändring till att faktiskt röra sig i den riktningen, från att prata om varför det är bra att göra något till hur man tänker göra, från motivation till handling.

I MI arbetar man med några konkreta kommunikationsfärdigheter som främjar andan i MI och arbetet i de olika processerna, dessa fyra färdigheter sammanfattas med akronymen BÖRS: Att bekräfta individen (B), att ställa öppna frågor (Ö), att ha ett reflektivt lyssnande (R) som visar att man hört vad den andre sagt och förmedlat samt att sammanfatta vad den andre har uttryckt (S). En annan central färdighet är att informera och ge råd på ett MI-förenligt sätt. Detta innebär att man stämmer av huruvida råden är önskade, att man ger information utifrån individens behov och att man hjälper dem att dra slutsatser kring informationen.

Nedan följer en sammanfattande bild av metoden.

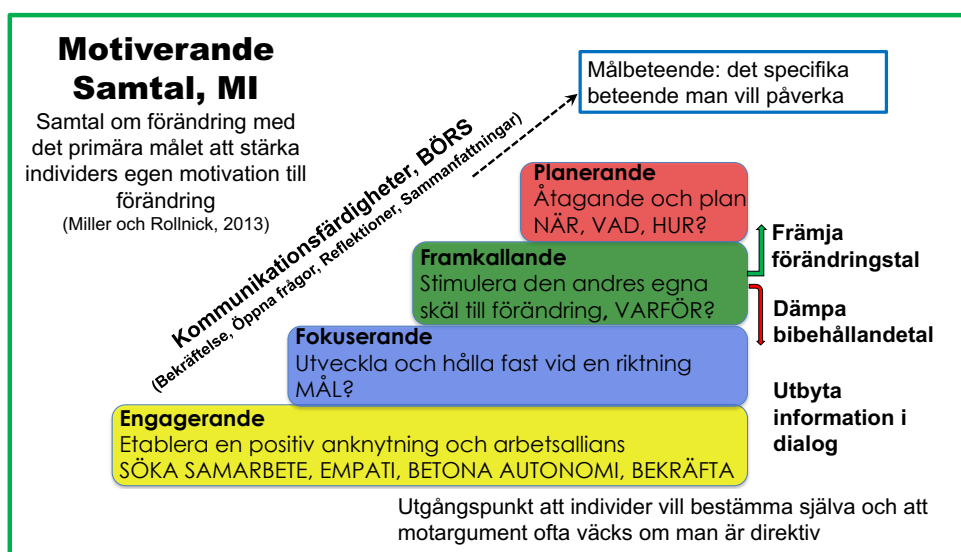


Bild 8. Motiverande Samtal i sammanfattning.

Övning 8 A

Övning av MI-förhållningssätt i samtal kring förändring av beteende.

9. Rollen som MI-ambassadör

Uppdrag

Rollen som ambassadör riktar sig till dig som jobbar med tillsyn på länsstyrelser och kommuner. Du som deltagit på de två seminariedagarna inom ramen för projektet Incitament för energieffektivisering blir per automatik MI-ambassadör. Detta innebär att ni ska föra vidare MI-kunskapen till era kollegor på den egna myndigheten eller på andra myndigheter som arbetar med energieffektivisering. Hur detta arbete ser ut bestäms individuellt eller per arbetsplats. Det kan till exempel ske genom att hålla initiala utbildningsträffar och därefter kontinuerliga handledningsträffar. Under seminariedagarna kommer ni som blivande MI-ambassadörer utöver att lära er om metoden också få öva på att hålla i övningar. I slutet av den andra seminariedagen kommer ni som ambassadörer att få hjälp med implementeringsfasen, det vill säga med att planlägga utbildningsträffar och eventuella handledningsträffar.

Inför seminariedagarna

Du som ska bli MI-ambassadör ska inför seminariedagarna förbereda dig genom inläsning av kompendiets teorikapitel (1–10), till detta har ni 0,5–1 dag. Innan du deltar på seminariedagarna bör du ha följt ett spridningsseminarium kring metodstöd som är framtaget specifikt för projektet.

Efter seminariedagarna

Tiden som du kommer att lägga på ambassadörsrollen efter seminariedagarna är bedömd till sammanlagt cirka 1,5 dagar för att förbereda och genomföra utbildningsinsatser på den egna arbetsplatsen. Du kan även välja att jobba vidare med att löpande stötta kollegor med tillämpning av metoden, till exempel genom handledningsträffar. Det är svårt att uppskatta tidsåtgången för detta men kanske ett par timmar per vecka i snitt. Här blir omfattningen olika beroende på ambitionsnivå och tillgängliga resurser och styrs också av den övergripande verksamhetsplaneringen. Ytterligare en veckas arbete per arbetsplats kan läggas av de ambassadörer som väljer att hjälpa till att sprida kunskaperna till andra arbetsplatser än den egna.

Ambitionen är att ni som ambassadörer på de två seminariedagarna tillgodogör er grundläggande MI-färdigheter tillräckliga för att kunna använda dem i samtal kring energieffektivisering samt att ni har kunskaper och verktyg för att kunna förmedla grunderna i metoden till kollegor och att kunna vägleda dem med att använda metoden i det egna arbetet.

Förväntan är inte att du som ambassadör uppnår expertkunskap då detta skulle kräva mer träning och möjlighet till feedback på egna MI-samtal. Som tidigare beskrivits (kap 1) pekar forskningen tydligt på behovet av träning och feedback för att en metod ska kunna implementeras och för att färdigheter ska kunna upprätthållas efter en utbildning. Om man som enskild ambassadör eller som

arbetsplats vill fördjupa sina färdigheter rekommenderas att man gör särskilda kompetensutvecklingsinsatser. Se avsnitt om upprätthållande längre ned i texten.

Utbildning av kollegorna

I rollen som ambassadör kan ni planera utbildningsinsatsen med olika ambitionsnivå. Om ni vill täcka in hela metoden bör ni planera och genomföra en utbildningsinsats som rymmer alla delar som presenteras, det vill säga kapitel 2–8. Insatsen bör omfatta minst en heldag, på åtta timmar, helst mer. Om ni väljer en lägre ambitionsnivå kan det vara lämpligast att fokusera på engagerandeprocessen, detta innebär i så fall att man inte förmedlar MI utan snarare ett gott bemötande. Under utbildningsinsatsen använder ni kompendiet samt bildpresentationen (PowerPoint) som underlag. Då materialet sannolikt är mer omfattande än vad man hinner gå igenom behöver ett urval ske. *Vissa* av övningarna i kompendiet har facit, diskussionsunderlag samt förslag samlade i del 2 av ambassadörernas övningshäfte. Ni kan som ambassadör och i samråd med den egna myndigheten välja upplägg av utbildningsinsatsen utifrån vad som passar er bäst, antingen en heldag eller flera mindre sammankomster. Om upplägget omfattar flera tillfällen använder ni er lämpligen av övnings- och läsuppgifter mellan tillfällena. Tiden mellan utbildningstillfällena bör inte vara längre än fyra veckor, lämpligen 1–2 veckor. Man bör eftersträva att deltagarna i en uppdelad utbildningsinsats kan närvara vid samtliga tillfällen. Därför är det en fördel om hela tidsschemat planeras med utbildningsgruppen vid första tillfället. Planeringen av utbildningsinsatsen kan omfatta cirka en halvdag för dig som ambassadör, det vill säga cirka fyra timmar.

För att följa upp insatsen med kommunikationsseminarier kommer Energimyndigheten samla in information från ambassadörerna, vilka och hur många de utbildar.

Kontinuerligt stötta kollegor i tillämpning av metoden

Efter genomgången utbildningsdel kan du som ambassadör välja att kontinuerligt stötta dina kollegor i deras arbete att använda metoden. Något som visat sig effektivt är att genomföra handledningsträffar på regelbunden basis. Detta är upp till varje kommun och länsstyrelse att besluta om. Om man väljer att fortsätta med handledningsträffar bedömer vi att ambassadörerna behöver lägga cirka två timmar per vecka i snitt för att få en effekt. Dessa handledningsträffar kan ligga som punkt på ordinarie möten eller som specifika MI-träffar. Man bör här eftersträva en gruppstorlek som är lämplig med tanke på att främja så hög delaktighet och interaktivitet som möjligt. Ett riktvärde är 4–6 personer/grupp. Du som ambassadör håller i handledningen och utformar agenda för mötena i samarbete med gruppdeltagarna. Syftet med handledningsträffarna är att upprätthålla MI-färdigheter, erbjuda träningsmöjligheter, underlätta tillämpning i vardagsarbetet, få feedback från kollegor och MI-coach, få ett forum att diskutera bemötande- och motivationsfrågor med mera. Handledningsträffar bör innehålla praktisk träning/feedback.

Förslag på olika aktiviteter under handledningen:

- Gruppdeltagarnas egna idéer som utforskas tillsammans.
- Spela in samtal med företagare, lyssna i grupp och ge varandra feedback.
- Spela in samtal med varandra, träna MI-färdigheter, lyssna i gruppen och ge varandra feedback.
- Skicka in samtal för kodning=objektiv feedback till www.miclab.se. Protokoll erhålles med kvantifierade färdighetsmått och skriftliga kommentarer på exempel i samtalet. Telefonåterkoppling av professionell kodare är möjlig att beställa. (Se kapitel 10 för mer detaljer).
- Öva på MI-färdigheter under handledningen (använda kompendiet eller egna idéer).
- Diskutera vad man vill träna på till nästa tillfälle, komma överens om hur detta ska gå till, registrera det man gör.
- Komma överens om att göra besök i par, diskutera hur man ska ge feedback efter besöket, gå igenom feedbacken under handledningen.
- Feedback på det man hade kommit överens om att träna på till det aktuella tillfället.
- Teoretiska genomgångar – repetition.
- Läsa textavsnitt tillsammans mellan tillfällena som sedan diskuteras.
- Diskutera besök man har genomfört, diskutera vad som hände, hur man använde Mi eller hur man kunde ha använt MI.
- Diskutera besök man kommer att genomföra, förbereda hur man ska gå tillväga, hur man ska använda metoden, träna på specifika moment.

Du som ambassadör kan bidra till att handledningsträffarna blir meningsfulla genom en tydlig agenda, en struktur och en förväntan på vad som kommer att ske. Var noga med att alltid följa upp det ni kommit överens om, på så sätt blir man ofta mer trogen sina överenskommelser.

Förslag på agenda (MI-ambassadören har ansvar för att tid och agenda hålls):

1. Gå igenom agendan (Ambassadören håller i träffen).
2. Gå hela varvet runt och fråga vilka ev nya önskemål för dagen.
3. Följ upp överenskommelser från förra träffen.
4. Ärenden/frågor som kommit upp.
5. Dagens tema/genomgång/övning/feedback (MI-coach förberett).
6. Överenskommelser till nästa gång.

Nätverk

Nätverk kommer under projekttiden att finnas för inspektörer. Om du som MI-ambassadör vill kan du nyttja detta nätverk för att underlätta upprätthållandet av färdigheter, du kan till exempel utbyta erfarenheter av ambassadörsarbetet och planera gemensamma kompetensutvecklingsinsatser. Ett ytterligare syfte kan vara att gemensamt bidra till att metoden introduceras till en större krets än till de kommuner som har ambassadörer. Inom projekttiden kommer länsstyrelser ha ansvar för att de kommuner som inte har en ambassadör erbjuder en utbildningsinsats. De personer som väljer att arbeta med att erbjuda utbildningsinsatser till andra arbetsplatser bör kunna räkna med ytterligare cirka en veckas arbete per arbetsplats man utbildar.

Upprätthållande, kompetensutveckling och uppföljning

Under projekttidens gång kommer det för ambassadörerna finnas möjlighet till handledning med MI-tränare. Mer information om detta kommer separat.

Som har beskrivits i kapitel 1 är det viktigt *med praktisk träning och med handledning på egna arbetsinsatser* för att en metod verkligen ska komma att användas. Enbart teori, diskussioner och demonstrationer är inte tillräckligt för att nå resultat, något som forskningen visat både generellt^{58,59} och inom MI-tillämpning^{60,61}. Upplägget med ambassadörer, utbildningsinsatser och eventuellt handledningsträffar möjliggör detta. För att ambassadörer, men även för att övriga deltagare, ska kunna upprätthålla och utveckla sina färdigheter så effektivt som möjligt bör objektiv feedback på inspelade samtal övervägas i samband med eller efter utbildningsinsatserna. Se kapitel 10 för mer information kring motiven till detta. Om en långsiktighet av användningen av metoden på arbetsplatsen eftersträvas tänk på att fortsatt kompetensutveckling av både ambassadörer och övrig personal kan krävas. Utöver kompetens är en stödjande organisation och ett effektivt ledarskap väsentligt för en lyckad implementering⁶². Ledningen behöver också kunna få återkoppling för att bedöma huruvida metoden används och vad den leder till. Detta kan exempelvis åstadkommas genom att inspektörers MI-färdigheter kodas med jämna mellanrum och redovisas på gruppnivå för hela arbetsplatsen, ett sätt att följa upp kompetensen. Samband mellan utfall avseende företagets energieffektivisering och MI-insats kan utvärderas. En plan för implementering inklusive personalens upprätthållande av MI-färdigheter och uppföljning bör göras av deltagande kommuner och länsstyrelser för en så långsiktig effekt av projektet som möjligt. Hur arbetet med implementering kommer se ut från Energimyndighetens sida är inte fastslaget vid tiden för kompendiets utformning. Utöver det som Energimyndigheten kommer fram till kan länsstyrelser och enskilda kommuner bestämma hur man vill göra regionalt och lokalt.

⁵⁸ Joyce & Showers, 2002

⁵⁹ Socialstyrelsen, 2012

⁶⁰ Miller, Yahne, Moyers, Martinez, Pirritano, 2004

⁶¹ Schwalbe, Oh, Zweben, 2014

⁶² Socialstyrelsen, 2012

10. Kvalitetssäkring av motiverande samtal

Bakgrund

MI är en evidensbaserad metod vid alkoholproblem och annat substansmissbruk och har spridits till andra områden där samtal är involverat vid förändring⁶³. MI har visat positiv effekt på människors beteende och bland annat för klienters möjlighet att gå ur en diagnos⁶⁴. Forskning om metodens effekter och om effekter av utbildning i MI har drivit fram kvalitetssäkring av MI – ”Vad är ett motiverande samtal?”. I kvalitetssäkring av MI är kodning av en 20 minuters sekvens ljudinspelade samtal en bärande del.

Kodning innebär att professionella kodare lyssnar på samtalet och kodar definierade variabler. Mycket forskning har under de senaste 20 åren gjorts för att undersöka om man kan belägga att variablerna som mäts har betydelse för om en klient påverkas av MI. Forskningen har steg för steg kunnat visa att variabler som kodas har samband med klienters framtida beteende. Därför har professionell kodning av MI vuxit fram som ett behov inte bara vid forskning om MI utan även för kvalitetssäkring av metoden och vid utbildning i MI. MI är unikt bland psykosocial behandling och psykoterapi i att ha utvecklat en metodik för kvalitetssäkring som är tillgänglig för användning i vilken verksamhet som helst där MI används.

MITI – en metod för kvalitetssäkring

Det finns olika metoder för kodning. En vanlig och användbar metod med starkt forskningsstöd finns definierad i kodningsmanualen *Motivational Interviewing Treatment Integrity (MITI) Code 4.2.1*^{65,66}. Enligt detta system kodar man 14 variabler. Genom att slå samman dessa variabler på olika vis har forskningen tagit fram sex olika mått på MI-kompetens. Dessa mått utgör basen för kvalitetssäkring av MI. De sex MI-kvalitetsmåten är: *Relationskomponent* (bemötande), *teknisk komponent* (förändringsdrivande), *kvot reflektioner/frågor*, *procent komplexa reflektioner/reflektioner*, *antal MI-förenliga yttranden*, *antal MI-oförenliga yttranden*. För fyra av de sex MI-kvalitetsmåten har forskargruppen bakom MITI föreslagit referensvärden för ”baskompetens i MI” (fair) respektive för ”skicklighet i MI” (proficient).

Variabler som bedöms - forskningsstöd

Relationskomponenten består av två variabler, empati och partnerskap. Kodaren bedömer empati som är personalens aktiva lyssnande på sin klient, och partnerskap som är personalens samarbete med sin klient. Forskning har visat att

⁶³ Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson, Burke, 2010

⁶⁴ Miller & Rose, 2009

⁶⁵ Moyers, Manuel, Ernst, 2015

⁶⁶ Moyers, Rowell, Manuel, Ernst, Houck, 2016

låg empati försämrar klientens prognos samt att hög empati förbättrar prognosen⁶⁷.

Den tekniska komponenten (förändringsdrivande) består av två variabler, främja förändringstal och dämpa bibehållandetal. Kodaren bedömer i variabeln främja förändringstal hur väl personal lockar fram klientens tal om sina motiv för att förändra sig och klientens tal om sin förmåga att genomföra förändringen. I variabeln dämpa bibehållandetal bedömer kodaren hur väl personal försvagar klientens tal om sina motiv för att inte förändra sig utan fortsätta sitt nuvarande beteende. Relevansen i båda dessa variabler stöds av forskning, som visar att klientens tal om förändring eller icke-förändring förutser hur klienten senare gör^{68,69,70}.

De ovan nämnda fyra MITI-variablerna bedöms på en skala med fem steg där varje skalsteg är definierat. Förutom att bedöma de fyra övergripande variablerna räknar kodaren frekvensen av tio verbala beteenden i samtalet. Exempelvis är frågor ett sådant verbalt beteende som definierats i MITI liksom enkel reflektion. Kodaren räknar hur många frågor som ställs under samtalet respektive hur många enkla reflektioner som görs.

För de tio variabler som frekvensräknas finns starkt forskningsstöd för att antal MI-oförenliga yttranden är ett relevant mått. Ju fler MI-oförenliga yttranden som personal gör under ett samtal desto sämre prognos för klienten⁷¹. MI-oförenliga yttranden är när personal gör yttranden som kodas som ”övertala” eller ”konfrontera”.

Det finns visst forskningsstöd för att många MI-förenliga yttranden i ett samtal förbättrar klientens prognos. MI-förenliga yttranden är yttranden som kodas som ”bekräfta” klienten, att ”söka samarbete” med klienten eller ”betona autonomi” hos klienten.

Vid forskning och vid kvalitetssäkring av MI används kodningsresultat baserat på samtliga 14 variabler i MITI och de härledda sex MI-kvalitetsmått (relationskomponent, teknisk komponent, kvot reflektioner/frågor, procent komplexa reflektioner/reflektioner, antal MI-förenliga yttranden, antal MI-oförenliga yttranden) beräknas. Objektiv återkoppling av kodningsresultat fyller även en viktig funktion i MI-lärande.

⁶⁷ Moyers och Miller, 2013

⁶⁸ Amrhein, Miller, Yahne, Palmer, Fulcher, 2003

⁶⁹ Magill, Gaume, Apodaca, Walthers, Mastroleo, Borsari, Longabaugh, 2014

⁷⁰ Houck, & Moyers, 2015

⁷¹ Apodaca & Longabaugh, 2009

Kodning vid utbildning och upprätthållande

Grundutbildning i Motiverande samtal med korta teoretiska pass varvade med övningar och rollspel ger kompetens i metoden. Om grundutbildning följs av träning där objektiv återkoppling ger information om styrkor och om förbättringsområden^{72,73}, förbättras sannolikheten signifikant för att MI-lärande upprätthålls och utvecklas till skicklighet. Forskning har även visat att behandlares självskattning av egen färdighet i MI, har lågt samband med oberoende professionella kodares skattning av deras MI-kompetens^{74,75}. Den otillförlitliga förmågan att själv skatta sina MI-färdigheter kan vara en delförklaring till att handledning baserad på objektiv återkoppling av inspelade verkliga MI-prestationer upprätthåller och utvecklar MI-lärande.

⁷² Miller, Yahne, Moyers, Martinez, Pirritano, 2004

⁷³ Schwalbe, Oh, Zweben, 2014

⁷⁴ Miller, Yahne, Moyers, Martinez, Pirritano, 2004

⁷⁵ Forsberg, Beckman, Ghaderi, Lindqvist, Öhman, Börjesson-Toth, 2014§

Referenser

- 1 Naturvårdsverket, (2013). *Effektiv Miljötillsyn*.
- 2 Naturvårdsverket, (2017). *Styrmedel för förbättrat miljöbeteende*.
- 3, 58 Joyce & Showers. (2002). *Student achievement through staff development*. ASCD, 3rd ed.
- 4, 59, 62 Socialstyrelsen. (2012). *Om implementering*.
- 5, 60, 72, 74 Miller, Yahne, Moyers, Martinez & Pirritano, (2004). *A randomized trial of methods to help clinicians learn motivational interviewing*. *J Consult Clin Psychol*, 72(6), 1050-1062. doi: 2004-21587-015 [pii]10.1037/0022-006X.72.6.1050.
- 6, 61, 73 Schwalbe, Oh & Zweben, (2014). *Sustaining motivational interviewing: a meta-analysis of training studies*. *Addiction*, 109(8), 1287-1294. doi: 10.1111/add.12558.
- 7, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 35, 52, 54, 55, 56, 57 Miller & Rollnick (2013). *Motiverande samtal* (Farbring, C.Å. Övers. 3:e upplagan). Stockholm: Natur & Kultur.
- 8 Westra, (2012). *Motivational interviewing in the treatment of anxiety*. New York: Guilford Press.
- 9 Naar-King & Suarez, (2011). *Motivational interviewing with adolescents and young adults*. New York: Guilford Press.
- 10 Forsberg, Källmén & Wickström. (2016). *Motivational Interviewing – Attitude and communication in Mathias Herzing and Adam Jacobsson (editors) Efficient Environmental Inspections and Enforcement Translation of "Effektiv miljötillsyn"*, report 6558, Swedish Environmental Protection Agency (Naturvårdsverket).
- 11 Herzing, Wickström, Forsberg, Jacobsson & Källmén. (2017). *Motivational interviewing enhances compliance with waste sorting regulations*. (Under arbete).
- 12 Wickström, Herzing, Forsberg, Jacobsson, & Källmén, (accepterad), (2017). *Applying Motivational Interviewing to Induce Compliance With Radon Gas Radiation Legislation - A Feasibility Study*. *Psychology and Education Journal*.
- 13 Brehm, (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- 14 Miller, (1983). *Motivational interviewing with problem drinkers*. *Behavioural Psychotherapy*, 11, s 147-172.

- 15 Miller & Rollnick, (1991). *Motivational Interviewing: Helping People Change*. The Guilford Press.
- 16 Burke, Arkowitz, & Dunn, (2002). *The efficacy of motivational interviewing and its adaptations*. In W. R. Miller, & S. Rollnick (Eds.), *Motivational interviewing: Preparing people to change addictive behavior*, 2nd ed. New York: Guilford Press.
- 17 Dunn, Darnell, Atkins, Hallgren, Imel, Bumgardner, Owens & Roy-Byrne, (2016). *Within-Provider Variability in Motivational Interviewing Integrity for Three Years after MI Training: Does Time Heal?* *Journal of Substance Abuse Treatment*, 65, 74-82. doi: 10.1016/j.jsat.2016.02.008S0740-5472(16)00048-9 [pii].
- 18 Forsberg, (2002). *Motiverande samtal*. *Forskning och Fakta* 1-38.
- 19 Rubak, Sandbaek, Lauritzen & Christensen, (2005). *Motivational interviewing: a systematic review and meta-analysis*. *British Journal of General Practice*, 55, 305- 312.
- 20 Hettema, Steele & Miller, (2005). *Motivational interviewing*. *Annu Rev Clin Psychol*, 1, 91-111. doi: 10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.143833.
- 21, 37, 39, 53, 64 Miller & Rose, (2009). *Toward a theory of motivational interviewing*. *Am Psychol*, 64(6), 527-537. doi: 10.1037/a00168302009-13007-002 [pii].
- 29 Truax & Carkhuff, (1967). *Toward effective counseling and psychotherapy: Training and practice*.
- 30, 67 Moyers & Miller, (2013). *Is low therapist empathy toxic?* *Psychol Addict Behav.*;27(3):878–84.
- 32 Miller, Benefield & Tonigan, (1993). *Enhancing motivation for change in problem drinking: a controlled comparison of two therapist styles*. *J Consult Clin Psychol*. 61(3):455–61.
- 33 Apodaca, Jackson, Borsari, Magill, Longabaugh, Mastroleo, & Barne, (2015). *Which individual therapist behaviors elicit client change talk and sustain talk in motivational interviewing?* *J Subst Abuse Treat*; 61: 60–65.
- 34 Forsberg, Forsberg, Lindqvist & Helgason, (2010). *Clinician acquisition and retention of Motivational Interviewing skills: a two-and-a-half-year exploratory study*. *Subst Abuse Treat Prev Policy*, 5:8.
- 36, 68 Amrhein, Miller, Yahne, Palmer & Fulcher, (2003). *Client commitment language during motivational interviewing predicts*

- drug use outcomes*. J Consult Clin Psychol, 71(5), 862-878. doi: 10.1037/0022-006X.71.5.862 2003-07816-003 [pii].
- 38, 42, 69 Magill, Gaume, Apodaca, Walthers, Mastroleo, Borsari, & Longabaugh, R. (2014). *The technical hypothesis of motivational interviewing: a meta-analysis of MI's key causal model*. J Consult Clin Psychol, 82(6), 973-983. doi: 10.1037/a00368332014-20057-001 [pii].
- 40, 46, 70 Houck & Moyers, (2015). *Within-session communication patterns predict alcohol treatment outcomes*. Drug & Alcohol Dependence, 157, 205-209. doi: 10.1016/j.drugalcdep.2015.10.025.
- 41, 71 Apodaca & Longabaugh, (2009). *Mechanisms of change in motivational interviewing: a review and preliminary evaluation of the evidence*. Addiction, 104(5), 705-715. doi: 10.1111/j.1360-0443.2009.02527.xADD2527 [pii].
- 43 Holm Ivarsson, (2009). *Motiverande Samtal - Praktisk Handbok för hälso- och sjukvården*, sid 35, Gothia förlag.
- 44 CarpenterAmrhein, Bold, Mishlen & Nunes, (2016). *Derived Relations Moderate the Association Between Changes in the Strength of Commitment Language and Cocaine Treatment Response*. Experimental and Clinical Psychopharmacology 24(2).
- 45 Lindqvist, Forsberg, Enebrink, Andersson & Rosendahl, (2017). *The relationship between counselors' technical skills, clients' in-session verbal responses, and outcome in smoking cessation treatment*. J Subst Abuse Treat. 2017 Jun;77:141-149. doi: 10.1016/j.jsat.2017.02.004. Epub 2017 Feb 27.
- 47 Naturvårdsverket, (2015). *Miljö- och klimatarbete i Näringslivet – en översikt med fokus på drivkrafter och klimat*, kap 6.
- 48 IVA, (2013). *Energieffektivisering av Sveriges Industri*.
- 49 Rosengren, (2012). *Building Motivational Interviewing Skills. A Practitioner Workbook*. Guilford Press, 26 sep. 2012. ISBN 9781606232996. chap 9. Information sharing, offering a concern, and giving advice, Sid 221-231.
- 50, 51, 65 Moyers, Manuel & Ernst, (2015). *Motivational Interviewing Treatment Integrity Coding Manual 4.2.1*. Översättning Carl Åke Farbring, Lisa Forsberg, Lars Forsberg (2015) Motivational Interviewing Treatment Integrity (MITI) Kodningsmanual 4.2.1. (MITI 4.1.) www.miclab.se.
- 63 Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson & Burke (2010). *A Meta-Analysis of Motivational Interviewing: Twenty-Five Years of Empirical Studies*. Research on Social Work Practice, 20(2), 137-160. doi: Doi 10.1177/1049731509347850.

- 66 Moyers, Rowell, Manuel, Ernst & Houck, (2016). *The Motivational Interviewing Treatment Integrity Code (MITI 4): Rationale, Preliminary Reliability and Validity*. *J Subst Abuse Treat*, 65, 36-42. doi: 10.1016/j.jsat.2016.01.001S0740-5472(16)00014-3 [pii].
- 75 Forsberg, Beckman, Ghaderi, Lindqvist, Öhman & Börjesson-Toth, (2014). *Utvärdering och utveckling av utbildningar i Motiverande samtal inom hälso- och sjukvården*. Karolinska Institutet.