



ORGANISATIONSUTVECKLING AB

VAD ÄR COACHING?

Coaching är en specifik samalsform där den coachade själv blir aktiv och använder sig av sina egna förmågor. Detta sker genom att coachen ställer många kraftfulla och tankeväckande frågor som hjälper den coachade att hitta svaren (Hudson 1999 och Leonard 1999). Coachen lyssnar också för att den coachade skall känna sig bekräftad och tagen på allvar (Flathery 1999 och Kilburg 2000)
Att coacha är att ge hjälp och stöd till andra så att de lyckas med sin uppgift, löser sitt problem, hanterar sin utmaning eller genomför sin förändring.

Tim Gallaway menar att Coaching betyder att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva.

Joseph o´Connor (2004) menar att ” Coaching handlar om förändring, om att göra förändring. En coach är en förändringsmekaniker, han tar de kort du har och hjälper dig att spela dem bättre.”

Min egen uppfattning är att coaching är en tydligt avgränsad, lösningsfokuserad samtalsteknik som innefattar både kraftfulla frågor med tydligt syfte i kombination med väl avvägd feedback. Det är den coachade själv som hittar svaren på de frågor som han/hon har. De känslor, insikter och idéer som den coachade får när coachen ställer frågor är det som leder till den önskade förändringen.

OLIKA TYPER AV COACHING

Det finns olika typer av coaching, *Executive coaching*, *Business coaching*, *Teamcoaching*, *Karriärcoaching*, och *Lifecoaching*. Det som skiljer dessa åt är inte tekniken, som är precis densamma, det är sammanhanget i vilket coachingen tillämpas som skiljer. Sammanhanget avgränsar vilka frågeställningar som avhandlas i coachingen.

Executive coaching

Målgruppen är chefer som arbetar på strategisk organisationsnivå där han/hon medverkar vid förändringsprocesser och/eller leder andra chefer.

Innehåller i denna typ av coaching rörs sig både inom den coachades arbetsfär men också med nödvändighet den privata sfären, dock alltid med grundsyftet att den coachade skall bli en ännu bättre chef. Frågor omkring livsbalans är viktiga i detta sammanhang.

Att vara chef på denna nivå är en utsatt situation men få möjligheter till reflekterande samtal om ex. det personliga ledarskapet. Innehållet i denna coaching blir ofta mer präglad av moraliska, etiska frågor i kombination med strategiska och för organisationen övergripande frågeställningar.

I de allra flesta fall är det den coachade själv som är uppdragsgivare.

Business coaching

Business coaching riktar sig till chefer och andra i deras roll på arbetet och med fokus på hur verksamheten skall struktureras, resultat förvaltas, projekt och förändringar drivas.

Fokus ligger således på personen i verksamheten, vad han /hon behöver göra för att åstadkomma det önskade resultatet.

Nästan uteslutande är här uppdragsgivaren och den coachade olika personer, coachen arbetar således på uppdragsgivarens uppdrag tillsammans med den coachade. Detta ställer krav på tydlighet i uppdraget och vad som skall återrapporteras.

Teamcoaching

Teamcoaching är en form av businesscoaching men med skillnaden att här arbetar coachen med en hel grupp. I detta sammanhang blir det ännu viktigare att hålla sig inom ramen för uppdraget med fokus på arbetet.

Coachen behöver även ha goda kunskaper om hur grupprocesser och förmåga att handskas med dessa.

Karriärcoaching

Målgruppen är här människor som vill byta yrke, känner att de måste fatta ett stort beslut angående sitt jobb eller vill få hjälp med att sätta fart på sin karriär.

COACHINGENS HISTORIA

Coach är engelska och betyder på svenska "galavagn eller turistbuss". Ordet började användas under 1500-talet och beskrev något som "fraktade människor från där de var till dit de ville komma". Coach är med andra ord en metafor för något (n) som fraktar människor till en önskad plats. Ordet började senare användas inom idrotten, där coachen hade till uppgift att "frakta" idrottsutövare från en lägre till en högre prestation. (Gjerde 2004)

Historien ger oss många exempel på roller som hjälper människor och/eller organisationer att lyckas, även om processen i bland kan vara obehaglig.

Ordet klient kommer ursprungligen från grekiskan och betyder "en person som står under någons beskydd".

Odyseus valde ut sin vän *Mentor* att lära upp och vägleda sonen till ett bra kungaämne. Sokrates ställde kritiska och sylvassa frågor för att hjälpa sina elever till

självreflektion. På medeltiden hade kungarna gärna en hovnarr som, förutom att underhålla, även ställde de svåra frågorna utan att ställas till svars. När romerska kejsare återvände till Rom i triumf efter den stor seger, berusade av makt, gick en slav vid deras sida och upprepade outhörigen "Kom ihåg att du är dödlig! Kom ihåg at du är dödlig!"

Innan man utser någon till helgon använder sig den katolska kyrkan av en "djävulens advokat" som skall ställa alla de kritiska frågorna och ta fram motargumenten. I HC Andersens berättelse om kejsarens nya kläder är det ett litet bra som påpekar att Kejsaren inte har några kläder på sig. En av världens bästa fotbollsspelare har sagt att det viktigaste en tränare kan ge honom är självförtroende.

Många hävdar att Sokrates var vår förste Coach då han vandrade runt på Athens gator, frågande och utmanande och med en önskan om verkliga insikter.

Detta ger en bild av av Coaching som företeelse, om än i lite olika form, inte på något sätt är en ny företeelse.

Den moderna formen av Coaching har formats utifrån flera håll, lösningsinriktad terapi, organisationspsykologi, idrottspsykologi och egenutveckling.

Många av dem som arbetar som coacher i dag har en bakgrund från den terapeutiska världen (ca 40%) såsom psykologer, socialarbetare osv.

Inom psykologin har man länge insett att människans sinne är aktivt och söker mening (gestaltterapi), att klienten själv är ansvarig för sitt liv (humanistisk psykologi) och att samarbete, problemlösning och förändring är beroende av människans sätt att tänka (kognitiv psykologi och lösningsinriktad terapi)

Coaching är med andra ord inte något nytt när det gäller tekniken och redskapen.

Det som är nytt är sammanhanget och ramarna som gäller för det coachande samtalet.

COACHINGENS GRUNDTANKAR

- Människan är i grunden förnuftiga och rationella med förmåga att ta ansvar för sig själv och sina handlingar.
- Fokus ligger på det som är bra och positiva känslor förstärks
- Det är den coachade som har ansvaret för att den önskade förändringen verkligen sker
- En grundläggande utgångspunkt är att coachen arbetar med nutid och framtid. Att lägga ner arbetet och tid på att undersöka det förflutna anses inom coachingen, liksom inom den lösningsinriktade terapin som kontraproduktivt. Att undersöka varför ngt har blivit som det har blivit leder ofta till att känslor av misslyckande och skuld kommer in i bilden. Detta är känslor som utgör starka hinder för förändring, det skapar snarare nya problem och konflikter.
- Vi plågas inte av händelser eller omständigheter utan av sättet vi tänker om dem, värderar dem.
- Alliansen mellan coachen och den coachade grundar sig på tillit och trygghet.

- Coachen arbetar utifrån nyfikenhet med lyssnandet som verktyg.
- Coachen har en aktiv roll, är inritad på handling och inläring agerar med kraftfulla frågor och feedback som driver processen framåt.
- Coaching bygger på ett aktivt och ömsesidigt samarbete. Coachen anger ramarna, med ledning av tankar från den coachade. Den coachade fyller ramarna med innehåll.

Grundtanken är att det alltid den coachades mål som gäller, detta bli dock inte lika självklart i Businesscoaching då fokus i det sammanhanget ligger på verksamheten och dess mål inom vilken den coachade arbetar.

VIKTIGA EGENSKAPER/ FÄRDIGHETER HOS COACHEN

Enligt Hilmar Thor Hilmarsson (2006) är en bra coach den som har en tydlig målorientering, vet när det är dags att lyssna och dags att avbryta, fokuserar på den coachades behov i stället för någon speciell metod eller teknik. De är dessutom bra på att själva lära sig. Coachen skapar en förtroendefull relation genom sitt sätt att uppträda där tre utgångspunkter är viktiga:

- Rapport
- Samarbete
- Åtagande

Rapport är när det finns en kontakt mellan coachen och den coachade som bygger på att de förstår varandras perspektiv och uppskattar varandra som människor. Rapport skapas genom ett genuint intresse för, och en vilja att, förstå någon annans behov. När det sker anpassar sig coachen till den coachade genom medveten eller omedveten matchning. Det betyder att man genom sitt faktiska beteende följer den coachade genom exempelvis i gester, kroppshållning och tonfall. Coachen skapar även rapport i sitt sätt att mer eller mindre styra samtalet utifrån vd som skall åstadkommas.

Coachingarbetet sker när coachen och en coachade **samarbetar** som jämlikar och kan utbyta tankar och erfarenheter med ömsesidig respekt. När båda uppfattar att samarbetet sker på ett sådant sätt att de ömsesidigt kan bidra med kunskap och erfarenhet för att förbättra samarbetet och berika relationen. I en respektfull relation lyssnar coachen ordentligt på problemet, tar det på allvar och försöker inte ta fram några snabba lösningar. Coachen förstår hur den coachade tänker och känner inför sitt problem

För coachens del handlar **åtagandet** om att få kontakt med den coachade och skapa rapport. Dessutom är det coachens ansvar att genomföra ett samtal som skapar inläring – där den coachade hela tiden bli medveten, återtar sin frihet att välja och tar ansvar för att handla mot mål. Coachens åtagande är även att hålla reda på strukturen i samtalet.

Morten Emil Berg (2004) pekar på tre grundläggande och enkla färdigheter i rollen som coach:

Fokus på önskat resultat, ärlig och tydlig feedback samt kärlek till uppgiften. Han menar att rollen som coach är förbunden med starka känslor och att naturliga eller inre belöningar gör dig gällande. Coachen känner ett starkt engagemang och en djup mening med det han/hon gör.

Whitworth mfl. (1998) hävdar att en bra coach har fyra talanger och färdigheter: förmåga att lyssna, intuition, nyfikenhet och självledning.

Coachen är uppriktigt nyfiken på den person som han/hon skall coacha. Coachen använder sin intuition när frågor skall ställas och svar skall tolkas. Coachen måste dessutom få den coachade att ta ansvar för sin egen självledning. Färdigheterna inom coaching representerar inte bara så kallade "tekniska uppgifter" som att lyssna och uppmana till självledning. Om man skall lyckas som coach måste man även ta med känslorna, i form av kärlek till uppgiften, användning av intuition och att man är uppriktigt vetgirig.

Min egen uppfattning är att en coach både måste ha:

- vissa **personliga egenskaper** såsom, tålmod, intresse för den andre, förmåga till aktivt lyssnande
- en **god självkänsla** som ger trygghet att lita till sin egen intuition, som ger en förmåga att lyssna på sitt eget inre för att på så sätt bidra till att den coachade vidgar sina perspektiv.
- Erfarenhet av att framgångsrikt **leda sig själv mot uppsatta mål**
- **God teoretisk kunskap i kombination med erfarenhet** av att möta människor på andra arenor än den vänskapligt privata eller som kollega på arbetet. Detta ger en grund för att genuint kunna hantera alla de olika tekniker och verktyg som står till buds samt för att kunna hantera det oförutsägbara i samtalet.

NYTTAN

Det finns inte särskilt mycket forskning vad gäller coachingens effekter för organisationer och företag men den som finns visar på att det är lönsamt att satsa på coaching. Businesscoaching skapar verksamhetsnytta genom att

- personalen får bättre fokus på individuella och gemensamma målsättningar och resultat, vilket förbättrar organisationens effektivitet.
- coaching bidrar till att plocka fram det bästa ur individer, vilket förbättrar prestationer och ökad produktivitet.
- coaching leder till förbättrad inlärning, vilket bidrar till högre motivation att lära mer.
- coaching bidrar till ett mer öppet arbetsklimat, vilket leder till att individer lyssnar och ställer frågor till varandra i större utsträckning.

- coaching bidrar till ökad självständighet så att individer kan lösa problemen på egen hand. Ledare i organisationen kan därmed delegera mer.
- individer får nya perspektiv på gamla sanningar, vilket leder till nya lösningar på gamla problem.
- coaching ger mer energi, självförtroende och självförtroende. Coaching är ett mycket effektivt och kraftfullt sätt att uppnå önskade förändringar och resultat.

AVGRÄNSNINGAR

I dag när Coaching är "på modet" är det lätt att förledas och tro att coaching är lösningen på alla problem. Coachingen är förvillande lik den lösningsinriktade kortidsterapin och många tekniker har hämtats från kognitiv beteendeterapi. Dessutom kommer många coacher från den terapeutiska världen såsom socionomer, psykologer och psykoterapeuter. Det finns även stora likheter med mentorskap och handledning.

Att ersätta coaching med terapi låter sig inte göras då terapi innebär att man på olika sätt och på olika nivåer bearbetar sina problem. Att som terapeut vara lösningsinriktad i det terapeutiska arbetet fungerar alldeles utmärkt men förändringsarbete riktat till individer med psykosocial problematik kräver en djupgående kunskap om mänskligt förändringsarbete långt utöver vad en coachutbildning någonsin kan ge samt olika typer av psykosocial, psykologisk och psykiatrisk kunskap.

Att vara mentor innebär att man delar med sig av egna erfarenheter till någon annan inom samma bransch eller i som befinner sig i samma situation som exempelvis chef. Mentorns roll är att stödja och förmedla kunskap och förslag till lösningar vilket är en stor skillnad gentemot coachingen som ju syftar till att den coachade själv skall komma fram till lösningar.

Handledarens roll är att förmedla en viss metod eller teknik till den som blir handledd, Inom människovårdande verksamhet är det även vanligt att handledning innebär både "debriefing" och fokus på en grups "inre liv". Min uppfattning är att coaching kan komplettera handledningens mer bearbetande och kunskapsinriktade fokus med sitt tydliga handlingsinriktade förhållningssätt

VAD KRÄVS AV DEN COACHADE

Det är krävande att gå in i en coachingrelation. Den coachade måste vara beredd att agera utifrån det som han/hon kommer fram till i coachingen. Detta kräver mod och uthållighet. Den coachade måste ta sig tid till både reflektion och handling under den period som coachingen pågår. Har man detta så kan det bli så att avgörande beslut för liv och arbete fattas som kommer att påverka den coachade för lång tid framåt.