

Coaching – konsten att väcka den osynliga kraften

Coaching. Är det att få någon att gaska upp sig och ta nya tag? Är det positivt tänkande och goda råd? Karin Tenelius reder ut begreppen i framgångselixiret coaching, det som det pratas om alltmer och som kan få människor att ta fram sin verkliga kapacitet.

Av: Karin Tenelius, Tuff ledarskapsträning AB

Vad är egentligen coaching? Och vad är det inte?

Syftet med coaching är att frigöra kraften till åstadkommanden hos en annan person. Coaching är *inte* goda råd, bra tips, peppning eller positivt tänkande, som man kanske skulle kunna tro. Det är inte att få färdiga lösningar från någon annan som är mer rutinerad. Det handlar alltså inte om att ge av sitt kunnande till någon annan, att ge av sin energi eller drivkraft som coach, utan att agera på ett sätt så att den andra personens resurser frigörs. Coaching sker när en person som är tränad på det, lyssnar på ett sådant sätt att du själv hittar dina egna svar och dina egna lösningar. Coaching är att spegla sig och att få penetrerande frågor som ger helt nya infallsvinklar till problem och komplikationer, och nya utgångspunkter att agera ifrån. Coaching är en stödstruktur för att uppnå mål bortom det du själv ser är möjligt.

Coaching som ledarskap

I en ledarsituation är coaching värdefullt för att ta tillvara på andras resurser. Genom att stödja människor i deras åstadkommanden, kan man skapa en expanderande verksamhet, utan att själv vara inblandad i allt operativt arbete.

Ett exempel på ett långtgående coachande ledarskap är ett projekt som jag genomförde på Freys Hotel med början 1999. Vd:n för Freys Hotel i Stockholm bestämde sig för att hotellet skulle drivas av personalen och att hon skulle fungera som coach, som skulle stödja personalen i det de ville åstadkomma med hotellet.

Min roll var att coacha personalgruppen i att vara effektiv som grupp med sin nya uppgift, det vill säga att rensa luften och ha en öppen kommunikation och att lyfta upp centrala frågor för gruppens effektivitet. Jag coachade inte i själva sakfrågorna, utan i att vara effektiv. Jag var som en expert på att stödja människor som hade fått nya befogenheter, och jag coachade också vd:n i att leda på det här sättet. I början var alla så försiktiga i sitt ledarskap, och mötena var sega och ineffektiva. De var liksom instyrda på att invänta vd:ns initiativ, och var passiva, tog inte för sig eller drev mötena framåt. De var inte så bra på att ta i klimatfrågor, vilket vi tränade mycket på. Vi tränade också på att ge och få feedback. Att prata klarspråk krävs i ett sådant här arbetssätt. Min roll handlade alltså om interpersonella frågor och gruppssamarbete.

Initiativet att anta den här typen av ledarskap har resulterat i både en ökad effektivitet och lönsamhet. Efter de första åtta månaderna hade man ökat vinsten med 26 procent. Det finns alltså en enorm expansion att hämta i att anta ett coachande förhållningssätt, i stället för att *uppifrån* dirigera och tänka ut hur verksamheten ska organiseras. Det kan man läsa mer om i de två böckerna som har skrivits av chefen och personalen på Freys Hotel (*Chef – företaget som valde att vara utan*, och *Chef – hur gick det sedan?..*)

Coaching i rådgivande verksamheter

Karriärcoaching

I traditionellt rådgivande discipliner som jobsökningsärenden, socialarbete, ja all slags rådgivning eller hjälpstrukturer, kan coaching innebära en mer bestående effekt för de som söker råd eller hjälp än vad traditionella metoder kan ge. I karriärcoaching till exempel, och när folk ska ha ett arbete, kan coaching användas framgångsrikt genom att den jobsökande personen själv tar ansvar för sitt framtida yrkesliv och sitt jobsökningsprojekt, och får support från sin coach som frigör personens resurser att ta sig fram.

I början av 90-talet började jag coacha arbetssökande människor av olika slag. Efterhand växte en insikt i att i princip ingenting beror på brist på fackkompetens eller teoretiska kunskaper när folk ska söka jobb, vilket var vad arbetsmarknadspolitiken handlade mycket om - det var omskolning och komplettering som gällde. Men jag såg att allting handlade om hur den här individen förhåller sig till sina möjligheter på arbetsmarknaden, sin egen kompetens, till hur de uppfattar arbetsgivare, hur de ser på ett jobb över huvud taget och hur de ser på att ha någonting att erbjuda kontra att få ett jobb genom någons välgörenhet.

Människors förhållningssätt till sina egna hinder spelar också en stor roll – de flesta människor har bestämt sig för att de antingen är för gamla för arbetsmarknaden, eller för unga, att de har för mycket utbildning eller för lite, att de har för många barn i låg ålder och så vidare. De har ”fel bakgrund” helt enkelt, och de är helt inkörda på det hindret, trots att arbetsgivaren inte är det. Men det där hindret går ju inte att göra någonting åt, och nyckeln är att skifta sitt förhållningssätt till det.

Alla de här förhållningssätten till olika företeelser avgör vilka odds man har på arbetsmarknaden. När jag väl såg vilken stor del av problematiken det var, började jag fokusera på enbart det. Jag hittade pedagogiska sätt att få folk att få insikter och skifta sitt förhållningssätt, och här kommer coaching in som det givna redskapet. Man tydliggör någons förhållningssätt och klarlägger konsekvenserna. Om man till exempel tycker att det är omöjligt att få jobb, ja då är man där man är, oavsett vilket åtgärdsprogram man går. Vad man skriver för ansökningshandlingar spelar ingen roll, om man inte först har tagit sig ifrån att ”det är omöjligt”. När jag arbetade med långtidsarbetslösa jobbade jag med just det här - som kan låta väldigt abstrakt och flummigt. Men utan det är allt annat mer av sakfrågenatur. Med fokus på förhållningssätt och coaching som metod att få de arbetssökande att förstå konsekvenserna av sina förhållningssätt, nådde vi enormt mycket snabbare och bättre resultat med människor än vad andra program gjorde. Och det var början till att jag utvecklade en sådan metod som idag är ett program i karriärcoaching.

Coaching som bistånd

Ett exempel på ett område där coaching ger oerhörda resultat är inom bistånd. I krissituationer som svältkatastrofer är det relevant att ge mat, men som ett långsiktigt och kontinuerligt bistånd är det förödande eftersom det skapar ett beroende av hjälp. *Hungerprojektet* (www.thp.org) är en organisation som använder sig av coaching med stor framgång, där man faktiskt coachar människor som är utan försörjning och därmed lider av kronisk hunger, att lösa sin egen situation. Hungerprojektet lokaliserar potentiellt ledarskap ute i byar där kronisk hunger existerar. Man har funnit att det ledarskapet ofta finns hos kvinnor, och därför har det visat sig vara mycket effektivt att coacha kvinnor i att ta ledarskap i att få slut på försörjningsproblemen. Det man faktiskt gör är att även här arbeta med människors förhållningssätt. De får skapa en vision för sitt liv och sin by, vilket kan vara att ha en by som fungerar – en skola som fungerar, en brunn som fungerar. Sedan tar man ställning som grupp, för den här visionen. ”Vi tänker uppfylla den här visionen. Vi kommer att göra det.” Och vad som krävs är att någon vågar tro på de här människorna. Deras coacher är inhemska ledare i det här landet. De har tillit till att gruppen klarar av att genomföra sin vision och stödjer dem i att göra det. Coacherna gör inte

jobbet själva, de kommer inte med lösningar, de hjälper inte till – de coachar gruppen i att själva lösa sin situation. Som med all coaching får man mycket snabba resultat. Man kan skifta saker i stunden, och sätta igång att agera för det man har bestämt sig. När en by har löst sina problem, vill grannbyarna göra samma sak. Ledare för byn som har löst sina problem, blir coacher åt grannbyn. I till exempel Bangladesh har man utbildat tusentals människor i att coacha människor i grupp att ta hand om sin egen tillvaro. Det här sker på alla ställen i världen där hunger finns.

De hjälpsökande ser man inte som problem, utan som lösningen på sitt eget problem. Det synsättet innebär enorma vinster på de här områdena, och det synsättet kan man applicera på andra discipliner som utbildning, arbetslöshet och socialtjänst.

Vad innebär det att vara coach?

Relatera till och lita på människors potential

Som coach är en viktig hörnsten att se människors potential och dolda möjligheter, och att ständigt relatera till detta ”osynliga” i coachsamtalen. På det sättet kan personens verkliga potential komma till uttryck, men det kräver en livssyn som innefattar att människor har en outnyttjad kraft som av olika skäl inte är i dagen. Genom styrkande samtal ger man som coach personen möjlighet att välja att ta fram sina oanade krafter och sin dolda kapacitet. En faktor till att människor fortsätter att vara hjälplösa och ser sig själva som offer, är ofta att omvärlden betraktar dem så som de betraktar sig själva år efter år. Genom att i ett coachsamtal börja relatera till dessa till synes hjälplösa människor som kapabla och kompetenta, kan man bryta detta mönster. För att återigen ta de hungrande som exempel: de är oftast undernärda, analfabeter, till synes helt inkompetenta och inkapabla. Men det visar sig att när man börjar relatera till dem som kapabla, så tar de fram sitt entreprenörskap och sin initiativkraft och börjar utöva ledarskap över sin tillvaro.

När det handlar om ledarskap är konsten att som chef våga lita på att den andra personen kan vara lika ansvarig som man själv. Det kräver dels att man har tillit till den personens kapacitet, dels att man vågar ge personen befogenheter. Ofta har en person ansvar, men inte rörelsefrihet och befogenheter för att verkligen ta det ansvaret. Som ledare handlar det om att *ge* bort ansvaret i större utsträckning, att låta folk ta ansvar på riktigt - att en grupp människor i en arbetsgrupp inte bara får *hjälpa till* med det som är chefens uppgift, utan att uppgiften verkligen blir lagd på deras bord. Det var det som genomfördes på Freys Hotel och som gav oanade resultat.

Egna insikter om nya möjligheter

All coaching syftar till att den du coachar får insikter som i sig ger upphov till nya aktioner, kommer i kontakt med sin egen energi och kraft och upptäcker nya möjligheter till lösningar på ett problem. Det är att bli ikraftsatt, vilket visar sig direkt i resultat i den personens liv och verksamhet. Ditt arbete som coach innebär att tillsammans med den som får coaching klarlägga och tydliggöra vad det är som står i vägen eller vad det är som saknas för att åstadkomma vad han eller hon vill åstadkomma. Du som coach behöver alltså inte ha några andra fackkunskaper än de om coaching för att coacha. Ditt jobb är inte att förmedla sakkunskap. Gör du det blir du ett hinder för bra coaching. Du ska inte heller föra över din kompetens, din energi eller kraft på den du coachar. Ditt jobb är att frigöra deras egen.

Vad har jag för ansvar som coach?

En viktig utgångspunkt är vem som har ansvar för vad i coachrelationen. Coachen har ansvar för att utöva god coaching. Personen som blir coachad har ansvar för sitt liv, sina val, sina projekt och sina relationer. Ibland vill vi människor inte ta ansvar till den grad som behövs för att utöva

ledarskap i våra liv, och då tenderar vi att vältra över ansvaret på andra, inklusive vår coach. Det kan hända att den här personen har sett sig som hjälplös väldigt länge, och det är svårt att ändra synen på sig själv. Den som blir coachad kommer kanske att vidhålla att den är hjälplös och ett offer. Som coach tar du inte ansvaret för personens egen framgång, utan lägger tillbaka ansvaret på den individen.

Ingen given utgång

När du coachar är det inte din agenda som styr. Du kan ha planer, idéer för den du coachar, men det är helt och hållet denna persons ambitioner och mål som ska styra coachingen. Du är en katalysator för att de ska kunna uppfylla *sina* mål och planer. För att agera i linje med detta behöver du hålla dina egna åsikter i schack – som coach är det inte ditt jobb att framföra dina åsikter, det ger inte bra coaching.

Vad behöver jag som coach?

Coaching sker i samtal. För att det ska kunna bli bra coaching behöver en ömsesidig överenskommelse ingås om att coaching ska ske, vad syftet är och vem som har ansvar för vad. Själva metoden är att ställa frågor, lyssna på svaren och ställa en ny fråga utifrån det svaret för att klargöra något i förhållande till det som ska åstadkommas. Detta är grundmetoden. När man bemästrar den till fullo är det dags för det mer avancerade: att lyssna på och erfara processen, en människas beteende och sätt att vara - som är den egentliga nyckeln till oförutsägbara resultat.

Lyssna

Att träna upp sin förmåga att lyssna är det absolut viktigaste för en coach. När vi pratar om att lyssna i det här sammanhanget är det inte i den vanligaste betydelsen: att bara höra vad en person säger. Det handlar om att lyssna på det som inte sägs, på vem personen är, lyssna efter vad som saknas, lyssna efter vad som vill åstadkommas. Med andra ord att lyssna efter mer subtila, svärgreppbara saker än sagda ord. Utan att kunna lyssna kan du inte ställa produktiva frågor, eftersom ledtrådarna till de frågorna finns i det du hör, inte i ditt eget huvud. Starten till en utvecklad förmåga ligger i insikten om hur lite du lyssnar idag - bara utifrån den utgångspunkten kan du upptäcka lyssnandets konst!

Ställa frågor som för saker framåt

Steg ett är att över huvud taget ställa frågor, vilket för många människor ter sig omöjligt bara det. Steg två är att ställa frågor som för saker framåt. Enda vägen är att träna och upptäcka vilka frågor som ger vad, enligt principen som man ropar i skogen får man svar. En mycket erfaren coach som bemästrar konsten att ställa frågor som leder framåt, kan ringa in kärnan på en fem-sex frågor och därifrån arbeta med möjligheter. Jag själv har arbetat med coaching i ungefär tio år, och lägger sällan ner mer än 30-40 minuter på ett coachingsamtal. Under den tiden kan ett komplext problem få en ny lösning, oberoende av vad det rör sig om. Det handlar mycket om att skala bort oväsentligheter och att höra det som är väsentligt, och konkretisera det. En nyckel till detta ligger i förmåga att lyssna: de produktiva frågorna hittar du nämligen inte i din egen hjärna utan de "finns" i det du hör hos den andra. Med den utvecklade förmågan att lyssna kommer alltså frågeeffektiviteten att höjas.

Kommunicera ärligt och rakt

Coaching är också ett tillfälle att få en spegling av vem man är, eftersom coaching handlar om att ge ärlig feedback. Syftet är att blottlägga saker i den coachades beteende, som inte är produktivt när det gäller att nå sina mål.

tuffledarskapsträning

Att utveckla denna förmåga innebär att identifiera sina egna stopp och rädslor inför att kommunicera rakt om det man upplever. När man har gjort det är nästa steg att gå förbi sina rädslor, vilket är obekvämt men nödvändigt för att utveckla denna förmåga. Det finns inga genvägar. Mycket snart upptäcker man också att coaching innefattar ett visst mått av konfrontation och obehagliga sanningar.

Empati och medkänsla

För att kunna coacha behöver man i hög grad kunna sätta sig in i en annan människas sätt att se på världen. Ju mer du kan tillägna dig deras perspektiv desto mer effektivt kommer du att kunna kommunicera med olika människor. Det som krävs är att ge upp din egen världsbild som den enda sanna och rätta och ta till dig insikten om att vi lever i olika världar. Det medför också en förståelse för vad människor måste gå igenom för att ta risker och utmana sig själva.

Metod

Metoden så. Enkelt uttryckt kan man säga att det handlar om att lyssna och fråga och att dessa färdigheter ”hänges ihop”. I svaren finns den givna nästa frågan. För att utveckla din egen förmåga behöver du observera dina egna förhållningssätt eftersom de påverkar det du faktiskt gör (lyssnar och frågar) i coachingdialogen.

En annan aktivitet är att ge ärlig och rak feedback dvs. redogöra för din upplevelse av den du coachar. I många sammanhang ger det resultat för den som får coaching eftersom man själv är blind för hur man upplevs av andra. Ett påtagligt exempel är till exempel karriärcoaching där ett sätt att vara som inte är medvetandegjort hos den som söker jobb kan vara det som gör att resultaten uteblir.

Hur blir jag en bra coach?

Skifta förhållningssätt – servera inte lösningar

För att bli en bra coach handlar det givetvis om att träna. Det behöver inte betyda att man måste ha människor som kommer till mig som coach. Du kan ha en grupp människor som du är ansvarig för, eller är i ett sammanhang där någonting ska åstadkommas – som projektledare i ett projekt, som bostadsrättsföreningsordförande eller vad det än kan vara – så har du en träningsarena. Det man kan börja med är att skifta några förhållningssätt. Om man till exempel har en tendens att servera lösningar, kan man bestämma sig för att man ska sluta med det och istället lägga frågan hos sin omgivning och fråga ”Hur vill du göra? Vad har du för förslag?”. Sådana enkla skiften är steg ett. Att lyssna på människor istället för att veta alla svar själv. Du kan ta dig an område för område och applicera det på vad du än håller på med. Du behöver alltså inte vara en uttalad coach, eller jobba som det, för att börja träna.

Någonting som också är väldigt användbart är att ta feedback från sin omgivning, att få reda på hur jag är på att styrka andra människor, vad det är som saknas, hur jag lyssnar, hur jag beter mig. Vad fungerar och vad fungerar inte när jag ska styrka andra? Det är en mycket bra informationskälla, eftersom coaching handlar om att själv reflektera över sig eget beteende och förhållningssätt. Det är först då man blir medveten om sitt eget beteende och sina egna tillkortakommanden, som man kan ta itu med dem.