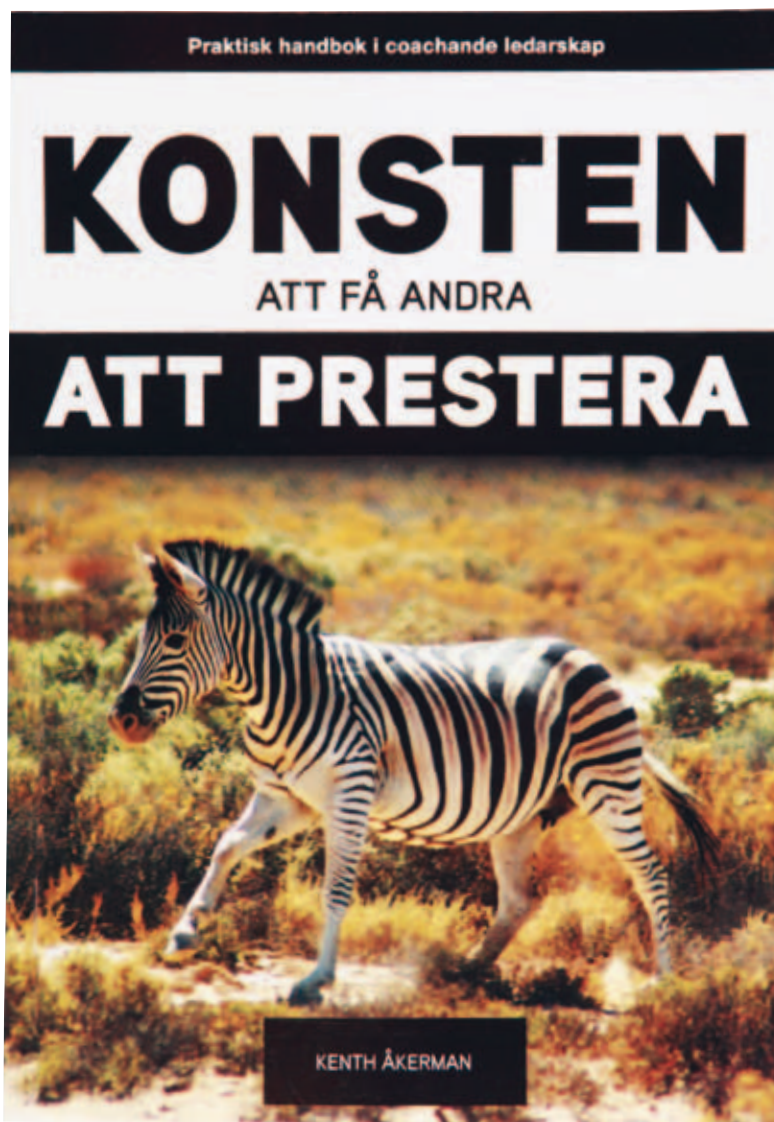


# kontentan.



## Konsten att få andra att prestera

Praktisk handbok i coachande ledarskap  
av Kenth Åkerman

© 2010 RB Publishing och författaren.  
Sammanfattad med författarens tillstånd.

Kenth Åkerman inspirerar och utbildar årligen tusentals ledare och medarbetare i ämnen som coaching, kommunikation, ledarskap och mental träning. Du kan läsa mer om honom på [relationsbyggarna.se](http://relationsbyggarna.se) och av honom på bloggen [kraftattleva.nu](http://kraftattleva.nu).

Blir du intresserad av att läsa boken i sin helhet kan du beställa den genom Kontentan.

# 325

5/2011

VILL DU HA MEDARBETARE som tar större ansvar? Som presterar mer med bättre kvalitet? Som tar större del i verksamheten?

Vill du dessutom hushålla med din energi, undvika onödigt extraarbete och slippa ha medarbetare som inte gör vad de ska?

Du bestämmer själv, med ditt sätt att leda.

*Konsten att få andra att prestera* visar hur du tillämpar ett coachande ledarskap.

Det angår dig som är chef i det privata näringslivet eller den offentliga sektorn och därtill dig som är ideell ledare i till exempel en idrottsförening.

Du får lära dig grunderna för hur man coachar framgångsrikt. Förhoppningsvis ska de insikter du får också styra ditt beteende så att du skapar ett bättre liv och arbetsliv för både dig själv och dina medarbetare.

Läs om:

- Att coacha är att våga släppa taget
- Finn din ledarskapsram
- Makt, ansvar och tillit hänger ihop
- Utmaningar utvecklar
- Coachens fyra uppgifter
- Det är resultatet som räknas
- Vilka slags frågor ska du ställa?
- Ge återkoppling som får andra att växa
- En formel för framgång

# Att coacha är att våga släppa taget

▷▷ Att coacha handlar om att nå mål, få människor att ta eget ansvar och öka deras motivation. Det handlar inte om att säga hur något är eller ska vara utan om att lyssna, ställa frågor, återkoppla och ge uppgifter och utmaningar.

Du är vad du tänker och blir vad du gör.

HUR SKULLE DET VARA om dina medarbetare tog större ansvar? Nådde bättre resultat? Blev mer delaktiga i verksamheten?

Vilka resultat skulle ni nå om deras motivation och handlingskraft växte? Vilken kvalitet skulle ni då kunna leverera? Vilka mål skulle ni kunna nå?

Vill du slippa kontrollera och detaljstyra? Vill du ägna mer tid åt att verkligen leda, i stället för åt ständiga brandkärsuttryckningar?

Genom att coacha hjälper du andra att växa och att själva finna hur de ska nå sina mål. Det gör du genom att hjälpa dem sätta målen, ställa frågor, låta dem tänka själva och vänta på svaren.

Och när du får andra att utvecklas växer du själv.

## Frågor du bör ställa dig inför ett möte med en medarbetare:

- Kan personen lära sig något användbart?
- Har personen förutsättningar att själv finna en lösning?
- Kan du coacha utan det uppstår risker?
- Har ni tillräckligt med tid? (Om inte välj att träffas då ni båda har tid.)
- Räcker ditt tålamod?

Du vill kanske att saker ska hända snabbt. Men om medarbetarna är vana vid ett annat ledarskap kan det dröja innan coachning ger resultat. Ge dem tid så öppnar du upp för ökad delaktighet, samarbete, rollinsikt och vikten av att själv ta ansvar, driva frågor och göra ett bra jobb.

## Värderingarna styr

Värderingar är det du tror på, det du anser vara rätt eller fel. De visar dig vad du bör göra och hur du bör uppträda – i dina egna ögon. Dina handlingar är det påtagliga uttrycket för dina värderingar.

Genom att känna dina medarbetares värderingar kan du fördjupa din relation med dem. Om du är uppmärksam hör du deras värderingar i det de pratar om, särskilt när de berättar om saker de brinner för. Är det familjen? Är det om utbildning och utveckling? Eller är det om att få en viktigare roll och ha rätt titel på visitkortet? Det visar vad som motiverar dem. Du kan också ställa frågan: Vad är viktigt för dig i ett jobb?

Våra värderingar styr vårt liv mer än vi tror. Och dina värderingar föder attityder som med exemplets makt smittar dina medarbetare. Gör därför klart för dig vilka dina egna värderingar är så att du inte bara godtar dem som föräldrar, chefer, organisationen eller samhället tryckt på dig.

Värderingar styr också vad som motiverar oss. Varken värderingarna eller drivkrafterna syns på ytan, men de avslöjas av vad vi gör, hur vi betar oss och vad vi kommunicerar. De är svaret på frågan om varför vi gör som vi gör. Så ta reda på vad som driver dig och dina medarbetare.

## Frågor att fundera över

- Är du medveten om vilken kraft du har som förebild?
- Viket syfte har du med ditt ledarskap?
- Hur ser din moraliska kompass ut?
- Vad står du för som människa och som ledare? Vad tror du på?
- Vad drivs du av? Vilka är dina starkaste drivkrafter? Varför är du ledare?
- Vilka signaler sänder du? Lever du ditt budskap? Kan du vara en tydligare förebild?

## Finn din ledarskapsram

Ledarskapets bas är den ram inom vilken du leder.

Den består dels av en inre ram som innefattar din vision, dina värderingar, det du står för, vill och förväntar dig. Vilken bild av dig ger den? Vilka är dina typiska tillstånd, vanor och signaler? Är du tydlig, otydlig, konstruktiv, konfliktsökande ...? Hur förhåller du dig till mod, ansvar, motivation och beslutsfattande? Vågar du vara ledare, vill du vara ledare, har du valt att vara ledare?

Det finns också en yttre ram. Den består av företagets kultur, branschens normer och regler, direktiven för dig som chef och för samspelet mellan dig och dina medarbetare. Vad förväntas av dig? Vilka krav ställs? Vilka befogenheter har du?

Det räcker inte med vad du säger. Du måste visa och göra de rätta sakerna, leva dina värderingar och din vision. Du behöver ta ansvar för din inställning och dina vanor och bli medveten om de signaler du sänder ut.

Den som inte står för något, faller för allt.

### Frågor att ställa till dig själv och klargöra med din chef

- Vad vill du som ledare?
- Vad kräver du?
- Vad ger du?
- Vad i den yttre ramen begränsar dig och ditt ledarskap?
- Vad kan du kräva av medarbetarna?
- Vad kan medarbetarna förvänta sig och kräva av dig?

### Följ PRV-modellen

När du vet vad som är viktigt för dig som ledare blir det lättare att ha rätt fokus och använda din tid bättre.

För att få struktur i arbetet kan du använda PRV-modellen, där P står för planeringsdagar, R för resultatdagar och V för vilodagar.

På planeringsdagarna ser du över vad som är viktigt, värdefullt eller bråttom att göra. Du reflekterar och skapar ordning i din kalender och din tillvaro.

På resultatdagarna producerar du och skapar resultat och kan bocka av de aktiviteter som du har planerat.

På vilodagarna tar du en välbehövlig paus, vilar, njuter och firar. Du laddar batterierna, låter idéerna flöda och får nya perspektiv.

Att följa PRV-modellen hjälper dig att slippa känna att du stressar, står och stampar eller inte orkar med.

### Grundläggande frågor vid coaching

När du coachar dig själv och andra ska tre grundläggande frågor besvaras.

- Var står du i dag?
- Vart vill du komma?
- Vad behöver du göra för att nå dit?

Coaching är att hjälpa den coachade att med egen kraft ta sig från nuläge till önskeläge. Coachens roll är att stödja, utmana och uppmuntra under hela resan mot målet. Det gäller att få den coachade att tänka själv och att handleda honom eller henne i att sätta mål och nå dem. Det gäller alltså inte att ge order eller instruera. Coachen ska inte lära ut utan underlätta inlärningen.

Andra uppgifter för coachen är att hjälpa medarbetaren lösa problem (utan att lösa dem själv!), att lära medarbetaren utnyttja mer av sin potential och att få medarbetaren att upptäcka det som hindrar honom eller henne att nå målet. De högsta hindren är troligen mentala. Det gäller att bryta inrotade beteenden, vanor och tankespår som hindrar medarbetaren från att pröva något nytt.

### Bra coachfrågor

- Hur ser nuläget ut?
- Vart vill du nå?
- Vilka hinder kan finnas?
- Hur vill du göra i stället?
- Vilka resurser behöver du?
- Vem kan stödja dig?

Ett enkelt sätt att hjälpa dig själv och andra att komma ifrån hindrande vanor och mönster är att fråga:

- Vad behöver du *starta* med för att nå målet?
- Vad behöver du *sluta* med för att frigöra tid och resurser och få bort hinder och störningar?
- Vad behöver du *fortsätta* med, göra mer regelbundet eller göra mer av?

### Makt, ansvar och tillit hänger ihop

När du ger någon annan ansvar, släpp då också kontrollen och ge frihet.

Det kan vara svårt. Vi är alla benägna att vilja ha rätt, ha kontroll och ha makt, för att visa vår betydelse.

En ledare som säger till andra vad de ska göra tar ifrån dem ansvaret och makten. Om ledaren sedan kontrollerar att det blir gjort på rätt sätt minskar medarbetarnas tillit. Deras kontroll över processen minskar och därmed deras motivation. Prestationerna och kvaliteten på jobbet blir lidande.

### Vad gör medarbetare nöjda?

I en undersökning från 2009 intervjuades över 16 000 akademiker om sitt jobb och sin karriär. De som var mest nöjda uppgav sig ha

- ▶ ett utmanande arbete
- ▶ stort ansvar
- ▶ kontroll över sin arbetstid
- ▶ möjlighet att göra chefskarriär
- ▶ en konkurrensmässig grundlön.

Hur mycket av detta har dina medarbetare?

För att du ska kunna coacha framgångsrikt behöver medarbetarna ha förtroende för dig. Det krävs för att medarbetarna ska kunna lita på att de verkligen har det ansvar du ger dem. Din framgång som ledare består till stor del i att skapa förtroende.

Som coach måste du ge ansvar, släppa kontrollen och ge ifrån dig makt. Du måste lita på medarbetarnas förmåga att nå resultat, och de måste lita på dig.

Som coach bör du utgå från att andra kan prestera bättre än de gör. Du har bara inte hittat sättet att locka fram deras resurser. Du skyller inte dåliga resultat bara på medarbetarna. Du vet att det också handlar om dig som ledare.

**Lev dina värderingar och din vision och ta ansvar för ditt eget tillstånd.**

**En framgångsrik ledare ser människorna som resurser och tekniken som hjälpmedel, inte tvärtom.**

**Bemöt inte dina medarbetare som de personer de är, bemöt dem som de personer de kan bli.**

**»Ju högre upp i företaget folk klättrar, desto mer avgörande blir deras känslomässiga intelligens« Daniel Goleman**

I idrottens värld har länge funnits coacher. Men coachen har då ofta varit experten, den som kan den rätta tekniken och säger till dig hur du ska göra.

Samma syn på läraren som experten finns i skolan. Den färgar därmed också synen på chefen i arbetslivet. Chefen är experten som vet hur man gör.

En orsak till stress hos många i arbetslivet är att de inte får utvecklas tillräckligt i sin roll eller inte får de kunskaper som behövs för att lösa sina uppgifter.

Det coachande ledarskapet innebär att man frigör andras möjligheter så att de maximerar sina prestationer. Det är en hjälp till självhjälp i den personliga och professionella utvecklingen. Att coacha är inte en tillfällig insats, det är en varaktig process som förbättrar arbetsrelationerna, produktiviteten, kvaliteten och kreativiteten.

Att coacha tar tid, men det är mödan värt också för dig som chef. Du slipper att hela tiden kontrollera och följa upp. Du kan lämna över fler uppgifter till dina medarbetare och frigör då tid som du kan använda för vara ledare.

Att skapa tillit och en god relation med den du coachar är grundläggande; det räcker inte att lära sig ett antal frågor eller att tillämpa en teknik. Tilliten kommer först, tekniken sedan. Tilliten får du förtjäna, tekniken måste du träna.

Finns tillit till dig som person så får det du säger och gör trovärdighet. Då kan du också gå hårdare fram när du sätter mål, utmana till handling och be medarbetaren ta större ansvar.

#### Grundläggande förhållningssätt för en coach

- ▶ Vara närvarande.
- ▶ Skapa god kontakt med medarbetaren.
- ▶ Vara intresserat och positivt nyfiken.
- ▶ Främja lärande och göra sig själv överflödig, inte oundgänglig.
- ▶ Tro på människan och hennes inneboende potential; medarbetarna har alla de resurser de behöver.
- ▶ Inse att coachning handlar om framtida möjligheter, inte begångna misstag.
- ▶ Se utmaningen i att skapa tillitsfulla och öppna relationer med medarbetarna.
- ▶ Överse med misstagen, beakta resultaten.
- ▶ Utgå från att medarbetarna alltid gör de bästa val de kan i rådande situation.
- ▶ Utgå från att alla handlingar har en positiv avsikt för den som handlar.
- ▶ Skapa förståelse för nya beteenden genom att få medarbetaren att handla.

#### Exempel på vad medarbetare anser att en bra ledare bör göra

- ▶ Ge fria händer.
- ▶ Sätta mål, prestationsmål och karriärmål.
- ▶ Skapa sammanhållning och laganda.
- ▶ Vara tillgänglig och lyssna.

#### Beteendet påverkar tankar och känslor

Dina tankar, känslor och beteenden påverkar varandra. Men det enda andra kan se är dina handlingar: vad du gör och vad du säger, din energi och din utstrålning. Vad du tänker och känner – medvetet eller omedvetet – syns inte, det tolkas utifrån vad du gör och säger, vilket ofta leder till missförstånd.

Det andra uppfattar av dina handlingar och vad de tänker och känner om det återspeglas i vad de säger och gör. Och det påverkar i sin tur dig. Med det vi gör eller säger påverkar vi varandras tankar och känslor.

Med våra handlingar kan vi också direkt påverka våra egna tankar och känslor och därmed styra vårt tillstånd. Du kan till exempel sträcka på dig och le så märker du att dina tankar och känslor blir mer positiva. Eller resa dig, ta en kort paus och göra något annat när du har kört fast, för att finna en lösning på problemet.

Att ta en paus i stället för att genast reagera på det någon säger eller gör är ofta fruktbart. Då kan du hinna fråga dig:

- ▶ Är det värt att agera?
- ▶ Är det jag som ska göra det?
- ▶ Måste jag göra det nu?

Ett nej på någon av frågorna kan hjälpa dig undvika en konflikt som lätt kunde ha uppstått om du förnekade, försvarade dig eller förklarade dig. Det är kanske inte mödan värt att agera, och om det skulle vara det är det kanske inte ditt ansvar och inte nu.

#### Utmaningar utvecklar

Du växer inte av att göra samma saker dag ut och dag in. Variation och osäkerhet, inte trygghet, får dig att växa som människa och medarbetare.

För att våga gå utanför din komfortzon och ta dig an livets utmaningar behöver du dock känna dig trygg.

När du antar nya utmaningar och går ut på osäker mark flyttar du också ut dina gränser. Då ökar din självtillit.

De största hindren för din utveckling är dina egna tankar och känslor. Det kan vara tanken på att något är omöjligt eller rädslan för att ta tag i ett problem. Ofta finner man att tanken är grundlös och känslan obefogad.



Hur du tänker betyder mer än du anar. Ältar du negativa tankar om hur omöjligt allting är så blir det också omöjligt.

Du kan förstås inte påverka allting. Det finns mycket som är angeläget och som du skulle vilja ändra på. Du måste då fråga dig vad du har inflytande över. Sådant som du inte kan påverka kan du ju släppa och slippa oroa dig för. Ta i stället ansvar för att göra något åt det du kan påverka. Det förhållningssättet bör du också förmedla till dina medarbetare.

- ▶ Vad kan du ha mer inflytande över i din roll?
- ▶ Hur kan du ge dina medarbetare större inflytande?
- ▶ Hur kan du utmana dem till att gå utanför sin komfortzon?

### Coachens fyra uppgifter

Coachens uppgifter är att

- ▶ lyssna
- ▶ ställa frågor
- ▶ ge återkoppling
- ▶ ge uppgifter och utmaningar.

Du lyssnar och ställer frågor för att tillsammans med medarbetaren utforska hur han eller hon kan hantera framtiden. Du återkopplar då och då för att bli säker på att du har förstått vad medarbetaren har sagt.

Som coach ska du också hålla processen på spåret. Medarbetaren får inte slinka undan när det blir tal om att till exempel ändra sig eller ta större ansvar. Då måste du se till att hålla fokus i samtalet.

Uppgifterna och utmaningarna är till för att få medarbetaren att göra nya saker, göra saker på ett nytt sätt, göra mer av något eller sluta med något.

En uppgift ska helst formuleras av medarbetaren själv. Du kan i stället fråga: »Vad kan du göra mer specifikt?» och »När ska du göra det?»

Du kan också testa motivationen för uppgiften genom att be medarbetaren ange hur motiverad han eller hon är på en tiogradig skala, där 10 är »kommer absolut att göra» och 1 är kommer »absolut inte att göra».

Är siffran lägre än 7 behöver ni prata om varför den är det och vad ni kan göra för att den ska bli högre.

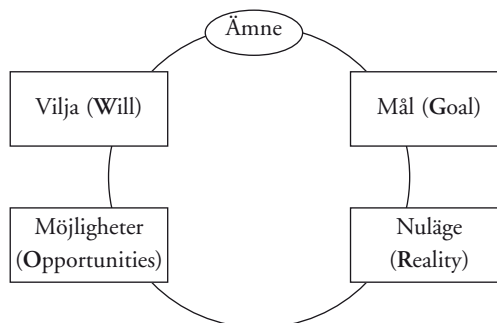
#### Vad du *inte* ska göra som coach

- ▶ Dominera och styra samtalet.
- ▶ Lösa problem.
- ▶ Ge råd utan att fråga.
- ▶ Jämföra medarbetaren med andra personer.
- ▶ Värdera.

### En modell för framgångsrik coaching

En enkel coachningsmodell är GROW, som sammanfattar det du behöver ha med dig när du coachar en medarbetare (eller dig själv). Den kan användas också för att till exempel styra upp möten.

Modellen ser ut så här:



Exempel på frågor:

- ▶ Under ämne:
  - Vad vill du prata om?
  - Vad behöver du hjälp med?
- ▶ Under mål:
  - Vad vill du?
- ▶ Under nuläge:
  - Vad händer?
  - Vad gör du?
  - Hur ser det ut just nu?
- ▶ Under möjligheter:
  - Vad kan du göra?
  - Vad är möjligt?
  - Vilka hinder finns det?
- ▶ Under vilja:
  - Vad vill du göra?
  - Hur stark är viljan?

Därefter är det dags att sammanfatta det ni pratat om, komma överens om en uppgift eller utmaning, klarlägga och ge stöd.

Du behöver inte följa modellen steg för steg. Följ medarbetarens tankar, inte din mall. Ditt jobb är att få den coachade att tänka själv.

Om medarbetaren inte vet hur målet ska nås, fråga: »Vad är problemet?» eller »Vad är det som hindrar dig?». Du kan förstärka det med: »Vad är problemet, egentligen?»

Om den du coachar försöker komma bort från ämnet, för samtalet tillbaka på spåret med: »Intressant, men inte just nu ...».

Börja alltid med nuläge och mål, ta inte för givet att de är kända och solklara. Fall inte för frestelsen att snabbt hitta lösningar.

Först när ni har klart för er nuläget och målet går ni vidare till möjligheterna. Då kan ni också prata om de hinder som medarbetaren ser framför sig.

**Gör du det du alltid gjort, får du det du alltid fått. Gör något annat!**

**Ditt jobb är att få den coachade att tänka, det är inte att tänka för honom eller henne,**

**Coachning är inte en teknik utan ett sätt att vara och agera.**

**Coachens primära uppgift är att hjälpa den coachade att lära sig, inte att lära ut.**

Om medarbetaren ser ett hinder som svårt, kan du till exempel fråga: »Låt oss fantisera. Om inte hindret hade funnits där, vad skulle du då göra för att komma till målet?«

Om medarbetaren inte vet hur han eller hon ska nå målet eller inte tror sig kunna göra det, fråga: »Om du hade vetat det, vad blir möjligt då?« eller: »Jag hör att du säger att du inte kan, men om du hade kunnat, vad hade du gjort då?«

Hjälp medarbetaren att ta fram åtminstone tre alternativ till hur problemet ska lösas. Be sedan honom eller henne att besluta sig för ett.

Kom slutligen överens om vad som ska ske och hur och när ni ska bedöma resultatet. Om så behövs, be medarbetaren att bedöma sin vilja att genomföra det ni har kommit överens om på en tiogradig skala.

### Det är resultatet som räknas

Coachning kan vara ett kort samtal som hjälper en medarbetare med ett tillfälligt problem, men oftare är det ett längre åtagande. I båda fallen är det resultatet som räknas.

- Framgångsrik coachning
- ▷ ökar din kännedom om dig själv och dina medarbetare
  - ▷ gör dig mer medveten om hur du agerar
  - ▷ ökar medarbetarnas handlingskraft, motivation, delaktighet och inflytande över sin egen arbetssituation
  - ▷ får medarbetarna att ta större personligt ansvar, att prestera bättre och att själva planera och prioritera
  - ▷ ökar tilliten till dig som chef
  - ▷ ökar måluppfyllnaden i organisationen
  - ▷ ger tillfredsställda och nöjda medarbetare. Dessutom slipper du
  - ▷ ta på dig uppgifter som medarbetarna försummat
  - ▷ irritera dig på att saker inte görs
  - ▷ kontrollera att saker blir gjorda
  - ▷ vara experten – du kan i stället ägna dig åt ledarskapet.

### Klara mål skapar motivation

Att sätta mål på rätt sätt ger kraft åt dig och organisationen. Ett vanlig metod är att använda SMART-formeln. Den innebär att målen ska vara:

- ▷ Specificerade (väldefinierade, tydliga)
- ▷ Mätbara (så att man vet om de har nåtts)
- ▷ Accepterade (nåbara om man anstränger sig)
- ▷ Realistiska (med hänsyn till resurser, kunskap och tid)
- ▷ Tidsbestämda (det ska finnas en tidsgräns)

För att finna känslan för målet, och meningen med det, kan du använda en annan SMART-

formel. Den gör målen dubbelsmarta genom att tillföra motivation. Enligt den ska målen vara:

- ▷ Spännande (ge energi)
- ▷ Meningsfulla
- ▷ Annorlunda (var kreativ när du sätter mål)
- ▷ Roliga (både att sträva efter och att nå)
- ▷ Tuffa (ska kräva en extra ansträngning)

De bästa resultaten får du när målen är tydliga och motivationen hög.

|            |                       |            |                          |
|------------|-----------------------|------------|--------------------------|
|            | hög                   |            |                          |
| Målklarhet | »vet men vill inte«   |            | »vet vart och vill dit«  |
|            | »vet inte, vill inte« |            | »vill men vet inte vart« |
|            | låg                   | låg        | hög                      |
|            |                       | Motivation |                          |

Ofta vinner du på att prioritera målklarheten, åtminstone till en början. Målen ska vara helt klara för dig som chef, annars kan du inte begära att de blir klara för medarbetarna.

### Lär av andra

Vad kännetecknar ledare som du känner till och ser upp till?

- ▷ Vad har de för framträdande egenskaper?
- ▷ Vad utmärker dem som ledare?
- ▷ Vad i deras kroppsspråk, röst eller ord visar deras ledaregenskaper?
- ▷ Vilka förmågor har de?
- ▷ Vilka reaktioner får de från andra?
- ▷ Vilka värderingar företräder de?
- ▷ Vilka av deras egenskaper skulle du vilja ha?
- ▷ Hur vore det att få samma slags reaktioner från andra som de får?
- ▷ Vad skulle du i så fall behöva göra annorlunda?

Om du coachar i egenskap av chef, uppfattas du troligen inte lika objektiv, oberoende och ofarlig som en extern coach. Kraven på dig att skapa tillit och goda relationer blir därför högre.

#### Att fundera på

- ▷ Hur coachar du dina medarbetare till framgång? Hur vill du göra det?
- ▷ Vad anser du vara viktigast för en coach?
- ▷ Vad vill själv utveckla?
- ▷ Vilka är målen för ditt coachande ledarskap?

### Vilka slags frågor ska du ställa?

Frågor är coachens viktigaste verktyg. De visar att du är intresserad och människor litat på den som visar intresse. Så visa dig intresserat nyfiken.

Rätt frågor leder till förståelse, fokusering, problemlösning och motivation. De öppnar för nya alternativ och vidgar medvetandet och frågeställningen. Fel frågor kan däremot skapa missförstånd, leda till för snabba slutsatser och försvara problemet.

Det får gärna bli många frågor. Grundregeln är att ställa en fråga åt gången och vänta på att den besvaras innan du går vidare.

Frågorna ska få den coachade att själv upptäcka och formulera mål och lösningar. Rätt ställda får de honom eller henne att tänka till, reflektera och börja ta ansvar.

Bra frågor är öppna, korta och utan invävda råd. Helst ska de också vara framtidsinriktade och leda till reflektion.

Öppna frågor är frågor som börjar med vad, var, när, hur, vem, vilka och varför. De går inte att svara bara ja eller nej på, utan kräver att den coachade utvecklar sitt svar. De får i gång en dialog genom att svaret ofta leder till en ny fråga. Några exempel:

- Vad här hänt sedan vi senast sågs?
- Hur ser läget ut just nu?
- Vad vill du uppnå, egentligen?
- Vad har du gjort hittills?
- Vad menar du med ...?
- Vad vill du göra nu?

Sådana frågor kan användas också för att ge återkoppling. (ex: »Det gjorde du bra. Hur skulle det vara om du nästa gång ...?«).

Varför-frågor bör användas med försiktighet. Den coachade kan tolka dem som anklagelser och börja förklara eller försvara sig. Tilliten i relationen kan ta skada. Varför-frågor är ibland bra och nödvändiga (ex: »Varför är det viktigt för dig?«) men bör ofta bytas ut mot hur-frågor (ex: »Hur skulle det vara att börja nu?« i stället för: »Varför börjar du inte nu?«).

#### Fallgropar

- ▶ Att ställa för få frågor.
- ▶ Att ställa för få öppna frågor.
- ▶ Att för snabbt styra till en lösning
- ▶ Att själv prata för mycket.
- ▶ Att inte tåla tystnad.

#### Exempel på frågor

- ▶ *Nulägesorienterade frågor*
  - Vad är bra i nuvarande situation?
  - Vad kan bli bättre?
  - Hur kan du påverka situationen?
  - Vad handlar det här om, egentligen?
- ▶ *Resultatorienterade frågor*
  - Vad vill du uppnå?
  - Vad vill du ha i stället?
  - Var och när?
  - Vad innebär det för dig att uppnå det?
  - Hur vet du att du har nått dit?
  - Vad är priset? Är det värt besväret?
- ▶ *Problemorienterade frågor*
  - Vad har hindrat dig från att göra mer?

- Vad finns det som bekymrar dig?
- Vilket inre motstånd känner du?
- Vad är bra med det problemet?
- ▶ *Handlingsorienterade frågor*
  - Vad ska du sluta med?
  - Vad ska du börja med?
  - Jag vet att det inte går, men om det hade gått, hur skulle du göra då?
  - Vilka resurser behöver du?
  - Hur ska du skaffa dem?
  - Vad kan du göra annorlunda?
  - När vill du ha nått resultat?
- ▶ *Frågor som slår hål på den coachades tvekan, generaliseringar eller ostyrkta tolkningar*
  - Har du prövat? Hur skulle det vara att pröva?
  - Hur svårt vill du att det ska vara?
  - Hur vet du att de inte förstår?
  - Vem är alla?

#### Coachsamtalet – vad krävs?

Coachsamtalet bygger på en professionell relation som innebär att du ger både beröm och kritik till den du coachar. Samtalet bör ske i en positiv, framåtriktad anda. I fokus står möjligheter, inte begångna misstag.

En god coach missbrukar aldrig sitt förtroende och beaktar tystnadsplikten. Allt som sägs i förtroende ska stanna hos coachen.

Andra krav:

- ▶ Var coach och ledare, inte terapeut.
- ▶ Var tydlig och var nyfiken på ett positivt sätt.
- ▶ Håll resultatet i fokus.
- ▶ Förbered dig väl.
- ▶ Koncentrera dig på beteendet, inte på personligheten eller attityden.
- ▶ Lyft fram bra prestationer.
- ▶ Acceptera inte dåliga prestationer eller problembeteenden.
- ▶ Skapa enighet om vad som ska krävas.
- ▶ Lova det du kan hålla av det som är din uppgift och ditt ansvar.
- ▶ Använd starta-stoppa-fortsätt-tekniken (se sidan 3).
- ▶ Behåll din ledarstil. Ge akt på stress signaler.
- ▶ Håll samtalet på förnufts nivå. Kontrollera ditt beteende om känslor färgar samtalet.
- ▶ Beakta ditt kroppsspråk och tonfall.
- ▶ Håll ögonkontakt.
- ▶ Lyssna aktivt, Nicka, humma, var närvarande.
- ▶ Anteckna inte när medarbetaren talar eller fråga först om det är ok.

Samtal som rör en medarbetare ska vara personliga och enskilda. Telefonsamtal kan användas för att avtala ett möte eller för att följa upp. E-post kan användas för att bekräfta vad ni har kommit överens om.

**Bra frågor får den coachade att själv upptäcka och formulera mål och lösningar.**

**Den som lyssnar visar omsorg om andra. Den som talar mest själv har troligen mer omsorg om sig själv.**

**Ett misstag är inte ett misslyckande, det är bara ett resultat som du inte vill ha.**

**Hur ofta ger du dina medarbetare uppmuntran och uppskattning?**

## Ge återkoppling som får andra att växa

Så gott som alla vill göra ett gott jobb. Och de vill höra att de gör ett gott jobb. Men alltför sällan ger vi återkoppling som får andra att känna sig uppskattade.

Syftet med återkoppling är att få medarbetarna att växa och att hjälpa dem att fungera bättre i arbetet. Återkopplingen ska hjälpa dem att utveckla deras arbetssätt och att skala bort olämpliga beteenden.

Några allmänna principer för återkoppling:

▶ Återkoppling är inte att söka fel eller att kontrollera.

▶ Återkoppling är inte naturligt. Fråga därför alltid om medarbetaren vill ha återkoppling.

▶ Ge återkoppling så snart du ser hur medarbetaren handlar.

▶ Beskriv och specificera vad du har sett och hur du reagerar på det.

▶ Återkoppla direkt till medarbetaren, inte via någon annan.

Tre metoder för utvecklande återkoppling:

▶ *Giraffmetoden* innebär att du återkopplar i jag-form på följande sätt

– Jag ser att ... eller – Jag hör att ...

– Då känner jag ...

– Jag skulle önska att ...

– Hur ser du själv på saken? Hur känner du?

Det är viktigt att personen kan göra något åt det beteende du talar om.

▶ *Sandwichmetoden* gör det mindre jobbigt att ge negativ återkoppling.

– Ge först positiv återkoppling, öppet och utan omsvep. Lyft fram det som medarbetaren gjorde bra och som gläder dig.

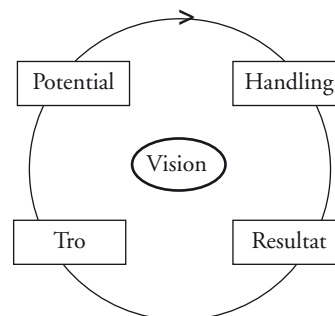
– Om medarbetaren verkar mottaglig: Föreslå framtida förbättringar (»Hur skulle det vara om du nästa gång ...«) och fråga vad medarbetaren själv anser om dem.

– Avsluta med ett allmänt omdöme. (»På det hela taget har du gjort en strålande insats och om du gör ... så blir det toppenbra framöver.«)

▶ *Bra, bra, bättre-metoden* är en variant där du först lyfter fram en bra sak och sedan ytterligare en bra sak för att till slut peka på hur det kan bli ännu bättre (»Hur skulle det vara om du nästa gång ...?»).

Bra återkoppling premierar goda insatser. Den skapar medvetenhet och ansvarstagande, gör det tydligt vad du vill se mer av, stärker medarbetarens självförtroende och ökar motivationen.

## Framgångsloopen i coachsamtalet



▶ *Resultat*. Utgå från resultatet. Se till att alla känner målet och vilket resultat som förväntas, Specificera!

▶ *Potential*. Alla har potential för att bli bättre. Behandla medarbetarna efter vad de kan bli, inte efter vad de kan bli.

▶ *Handling*. Att göra rätt saker är viktigare än att göra rätt. Det gäller att prioritera det som är viktigt (och bråttom).

▶ *Tro*. Den starkaste ingrediensen. Den som tror sig kunna får oftast rätt. Det får också den som inte tror sig kunna. Genom att påverka medarbetarens attityder och tro på sig själv ökar du medarbetarens chans att prestera bra.

▶ *Vision*. En slagkraftig vision är en som talar till känslorna. Den kan göra någon 15–20 procent bättre direkt.

## En formel för framgång

Här följer fem steg som ger dig och dina medarbetare framgång varje gång.

▶ Specificera målen. Definiera vad du vill.

▶ Få dig själv att agera. Skaffa dig motiv. Varför vill, bör, måste du göra det?

▶ Lägg märke till resultatet av det du gör. Vad var bra? Vad kan du lära dig av det?

▶ Ändra det du gör om det inte fungerar och du inte når de mål du har satt upp. Gör på ett annat sätt och ett annat tills det fungerar.

▶ Fortsätt genom att börja med steg ett igen.

Din uppgift som coach är att underlätta inläring och ständig utveckling. När du stöttar och stödjer andra och får dem att utvecklas, växer du själv. Dina medarbetare blir dessuom mer självgående och ansvarstagande. Det underlättar ditt jobb som coach och ledare.



KONTENTAN® utkommer med 20 nummer per år. Varje nummer sammanfattar en aktuell bok om företagsledning, organisationsutveckling, marknadsföring eller personlig utveckling. Du kan få Kontentan som 8-sidig skrift eller pdf-fil. Många nummer finns även intalade i mp3-format.

För att prenumerera skriver du till Kontentan Förlags AB, Box 5273, 402 25 Göteborg, ringer 031-335 22 30, faxar 031-335 22 39 eller e-postar till order@kontentan.se.