

CHEFEN SOM COACH

En praktisk handbok i det nya ledarskapet

Lena Sobel Søren Holm

Liber

Detaljerad innehållsförteckning

INLEDNING 5

Därför ska du coacha 6

Om boken 10

Bruksanvisning 11

Coachingrelationen 12

1. BÖRJA SÅ HÄR 14

Tillräckligt bra räcker långt 15

Hjälpa ... 16

Lyssna 16

Tillit till medarbetarens förmåga 16

... medarbetare ... 16

... hitta ... 17

Mål 17

Hinder 17

Borra 17

... egna ... 17

... lösningar ... 18

... på sina problem ... 18

... och ta ansvar 18

Efter ditt/dina första samtal 19

2. VAD DU BEHÖVER VETA 20

När kan man coacha? 21

Förutsättningarna 21

1. Medarbetaren kan fatta egna beslut 21

2. Medarbetaren vill att något ska bli annorlunda 21

3. Medarbetare vet inte hur man gör 22

4. Medarbetaren vill ha hjälp 22

5. Du kan leva med andra lösningar än din egen 22

6. Du har tid och närvaro 22

Tre chefsroller 23

Fixare 23

Expert 24

Coach 24

Blanda med förnuft 25

Situationer för coachande samtal 26

Utvecklingssamtal/medarbetarsamtal 26

Medarbetaren har ett spontant mindre problem 28

Medarbetaren har ett stort problem 29

Medarbetaren vill att något ska bli bättre 29

Medarbetaren får nya arbetsuppgifter 30

Medarbetarens prestation brister 30

Med din chef 31

Med kollegor 31

Spontana samtal 32

Före och efter utbildningsinsatser 33

Utvärdering 33

I ledningsgruppen 34

Vid stora förändringar och utmaningar 34

När ska man inte coacha? 35

Coacha själv eller ta in professionell coach 35

Samtalsämnen 36

Platser 37

3. HUR MAN COACHAR 38

Grunder 39

Människosyn 39

Trygghet och utmaning 40

Trygghet 40

Utmaningar 41

Icke-värderande 42

Färdigheter 43

Vara närvarande 43

Visa nyfikenhet och intresse för personen 44

- Klargöra 45
- Lyssna 46
- Spegla 47
- Fråga 48
 - Öppna frågor 49
 - Vanliga användbara coachingfrågor 50
 - Undvik ledande frågor 50
 - En i taget 51
 - Fråga efter både tanke och känsla 51
 - Undvik "varför" 51
- Kommentera 52
 - Kommentera för att hjälpa 53

Samtalets gång 54

1. Samtalsmål: Vad vill du få ut av samtalet? 54
2. Problem: Vad är problemet? 56
3. Önskat läge: Vad vill du? 57
4. Hinder: Vad hindrar dig? 58
5. Möjligheter: Vilka möjligheter ser du? 59
6. Handlingar: Vad ska du göra? 60

Verktyg 62

- Inställning 62
- Följ intresse 63
- Skalor 63
- Perspektiv 64
- Stödjande strukturer 65
- Gallweys kontrollfrågor 66

4. TFL-FÄLLAN – OCH ANDRA FALLGROPAR 68

- TFL-fällan 69
- Leda medarbetaren till en viss lösning 69
- Prata för mycket 69
- Ställa flera frågor i taget 70
- Tappa fokus på medarbetaren 70
- Det måste väl handla om jobbet!? 70
- Medarbetaren vill inte 71
- Coacha på någon som inte är i rummet 71

5. VANLIGA FRÅGOR 72

- Vad är egentligen grundtankarna? 73
 - Coaching handlar om förändring 73
 - Människor kan utvecklas och ta ansvar 73
 - Öppen, avsiktlig process 73
 - Jämlik relation 73
 - Ågarskap 74
 - Lärande 74
 - Ökad medvetenhet 74
 - Det finns svar – någonstans 74
- Varför coachar chefer? 75
 - För att utveckla medarbetarna 75
 - Ökat engagemang 76
 - Frigöra chefen 76
 - Bättre kompetensutnyttjande 76
 - Bättre klimat 77
 - För att det funkar på distans 77
 - För att utveckla chefen 77
- Vilka är de vanligaste svårigheterna? 77
 - Du spjärnar själv emot 77
 - Organisationen spjärnar emot 79
- Är inte coaching bara en fluga? 80
- Vad skiljer coaching från ... ? 81
 - Mentorskap och konsultverksamhet 81
 - Handledning 81
 - Terapi 83
- Tar det inte lång tid? 84
- Är det effektivt då? 84
- Ska jag berätta för medarbetaren att jag coachar? 85
- Hur vet jag om jag är bra på att coacha mina medarbetare? 86
- Var och hur kan jag lära mer? 86
- Kan medarbetaren vara öppen med sin chef? 86
- Får jag ge råd när jag coachar? 87
- Om medarbetaren vill att jag ska ge svar 87
- Hur gör jag om min kollegas medarbetare kommer till mig? 88
- Förlorar jag inte prestige/makt? 88
- Vad gör jag om medarbetaren inte vill bli coachad? 89
- Hur gör jag om jag vill att medarbetaren fattar ett visst beslut? 89
- Jag har inget eget rum – vi kan inte prata ostört 90

Får man inte ställa krav? 90
Hur är det med konfidentialitet? 90
Kan jag coacha under ett lönesamtal? 91

6. TRÄNING 92

Övningar och program 93

Övningar 94

UPPVÄRMNING – Grunderna 95

Råd eller frågor? 95

Trygghet 95

Icke-värderande del 1 95

Icke-värderande del 2 96

Notera tillfällen för coaching 96

Träna på definitionen 96

Skapa tillfällen 97

KONDITION – Färdigheter 97

Närvaro och intresse 97

Klargöra 98

Lyssna 100

Spegla 101

Fråga 102

Kommentera 104

TEKNIKTRÄNING – Samtalsstrukturen 105

Samtalsmål: Vad vill du få ut av samtalet? 105

Problem: Vad är problemet? 107

Önskat läge: Vad vill du? 110

Hinder: Vad hindrar dig? 113

Möjligheter: Vilka möjligheter ser du? 115

Handlingar: Vad ska du göra? 118

Färdiga program 122

Grundnivå – 6 veckor 122

Vecka 1: Notera tillfällen för coaching 122

Vecka 2: Skapa ökad trygghet 123

Vecka 3: Lyssna noggrannare och stäm av vad du hör 123

Vecka 4: Ställ öppna frågor 123

Vecka 5: Klargör målet med samtal 124

Vecka 6: Hitta problebkärnan 124

Avslutning 124

Medelnivå – 7 veckor 125

Vecka 1: Värm upp med definitionen av coaching 125

Vecka 2: Byt värderingar mot fakta 126

Vecka 3: Skapa tillfällen för coaching 126

Vecka 4: Klargör 126

Vecka 5: Lyssna bortom orden 127

Vecka 6: Vad vill de? 127

Vecka 7: Klarlägg hinder 127

Avslutning 128

Avancerad nivå – 8 veckor 128

Innan du börjar: Undersök vad dina medarbetare tycker 129

Vecka 1: Närvaro 130

Vecka 2: Kraftfulla frågor 130

Vecka 3: Fokus på personen 131

Vecka 4: Kommentera 132

Vecka 5: Kommunicera med kvalitet 133

Vecka 6: Spegla 133

Vecka 7 och 8: Träna hela

samtalsstrukturen 134

Avslutning 135

7. STEGET VIDARE 136

Coacha sig själv 137

Coacha i familjen 138

Teamcoaching och gruppscoaching 139

Coachande möten 140

Coachande förhållningssätt
i organisationen 141

8. SAMMANFATTNING 142

AVSLUTNING 144

För dig som vill läsa mer 146

Författarnas tack 147

Författarna 148

Lena Sobel 148

Søren Holm 149