

# Därför ska du coacha

Det här kan vara den viktigaste, mest användbara chefsboken någonsin för dig. Som chef på 2000-talet finns enorma vinster och möjligheter med att bli bra på att coacha dina medarbetare.

Mest grundläggande är bättre resultat för verksamheten. Chefer använder coaching för att lyckas, helt enkelt, det är själva syftet med coachande samtal. Forskning och erfarenhet visar många positiva effekter när chefer coachar. För oss är de tre viktigaste:

**Coaching utvecklar medarbetarna.** När det är de mänskliga kompetenserna som ger den avgörande konkurrensfördelen så blir det otroligt viktigt att utveckla dem. Med coaching växer medarbetarna, de lär sig nya saker, blir mer självständiga och tar mer ansvar. Coaching förädlar helt enkelt företagets mest betydelsefulla resurs.

**Coaching frigör chefen.** Att coacha sina medarbetare är en investering i tid. Chefen satsar tid här och nu och får igen det på ganska kort sikt. Ju mer medarbetarna utvecklas och tar ansvar, desto mer tid frigörs för chefen. Alla chefer vi har coachat kämpar med tid, framför allt att få tid att tänka långsiktigt med fokus på överblick och strategi, bortom det mest akuta för dagen eller veckan. Coaching är en av de säkraste investeringarna för att skapa det.

**Coaching utvecklar klimatet på arbetsplatsen.** Coaching handlar om kommunikation. Ju öppnare och ärligare kommunikation, desto bättre resultat ger coachingen. Coaching är också en växelverkan mellan att skapa trygghet och ge utmaningar. När chefen coachar sina medarbetare tränar de fördjupad kommunikation och då ökar tilliten stegvis och gör det möjligt att ge och ta emot utmaningar. Detta klimat sprids på arbetsplatsen och kommunikationen blir öppnare, rakare och mera förtroendefull.

Det finns än så länge ganska lite forskning om effekterna av coachande ledarskap. Men de studier som har gjorts pekar på en rad positiva resultat, i form av bättre

- ★ **produktivitet**
- ★ **försäljning**
- ★ **kvalitet**
- ★ **kundservice – och större kundnöjdhet**
- ★ **relationer på arbetsplatsen**
- ★ **samarbete**
- ★ **arbetstillfredsställelse**
- ★ **informationsutbyte**
- ★ **kompetensutveckling**
- ★ **säkerhet i chefskapet**
- ★ **kostnader (sänkta)**
- ★ **personalomsättning (lägre).**

Det kan verka nästan för bra för att vara sant. Men det förklaras av att coaching utvecklar medarbetarnas förmåga, och detta leder i sin tur till flera olika positiva effekter.

Från forskningen till vardagen – här är några röster från chefer som coachar sina medarbetare, en del är namngivna, andra har bett att få vara anonyma:

*"Med coaching kan jag få alla att driva, i stället för att driva allt själv."*

*"Att coacha sina medarbetare är det mest verksamma, och på sikt ett av de mest kostnadseffektiva sätten att utveckla dina medarbetare till att bli mer självgående, initiativtagande och mer medledande. Att coacha är däremot inget för dem som vill se resultat på dagen utan ett verktyg för den chef som tror att investeringen (tiden till att coacha) är ett kapital som arbetar och förräntas på sikt. Tiden du tar till att coacha proffsigt blir ett arbetande kapital och upphör att vara en ren utgiftspost."*

CAROLINE WIDEWÅNG

*”Coaching av mina medarbetare innebär att jag slipper onödiga, upprepade frågor. Om jag bara säger ”Gör så här!” – eller ännu värre; gör ÅT medarbetaren, så har hon inte lärt sig hur hon ska tackla problemet själv nästa gång det dyker upp. I förlängningen ger coaching medarbetaren en större medvetenhet om att man får börja hos sig själv. Medarbetaren växer med svaret och uppmuntras att tänka mer själv innan hon frågar. Det ger större självförtroende och uppmuntrar till att medarbetaren förstår att ansvaret ligger mycket hos den egna personen.*

*Jag upplever också att det blir mindre av att man kastar tillbaka något på ledningen då medarbetaren själv har sagt/lovat hur det ska bli.”*

*”Det blir roligare att vara chef med coaching (om än kanske inte lättare)! Det är roligt att se medarbetare växa! Det synes som att det i en kunskapsindustri som biomedicinsk forskning bara är med coaching som man kan frigöra den kreativitet och det driv hos medarbetarna som är nödvändigt för att framgångsrikt kunna konkurrera på den globala arenan. Det har visat sig att coaching för mig har lett till att tid som tidigare gick åt till att styra och peta i detaljer har frigjorts för mer strategiska (och mer spännande) frågor.”*

HÅKAN HEDMAN

*”När chefer coachar, börjar de lyssna på sina medarbetare och vågar därmed se vilka bra synpunkter som faktiskt finns framför näsan på dem.”*

*”Man får mer motiverade och självgående medarbetare. En stor vinst av det är ju inte minst tidsbesparingen, förutom välmåendet förstås av att ha nöjda medarbetare.”*

AGNETA WÄNDELL

*”Om människor kommer på en lösning själva tenderar de att faktiskt genomföra den.”*

*”Beslut fattas där frågorna uppstår och kompetensen finns.”*

*”Coaching är väldigt utvecklande för en som chef och människa, att få ta del av alla medarbetares olika tankesätt och perspektiv – sann mångfald. För att inte tala om vad man lär sig om organisationens värderingar, attityder, driv- och bromskrafter, övertygelser och så vidare.”*

Och här är några exempel från företag som har arbetat med coaching.

- Läkemedelsföretaget Roche-Turkiet rapporterar: "Medarbetarengagemang ökade med 11 %, personalomsättningen minskade och poolen av medarbetarförmågor ökade dramatiskt. Coachingfärdigheter används dagligen i verksamheten och medarbetarna är öppnare och mera tillitsfulla."
- Vårdföretaget Banner Health säger: "Som resultat av vårt coachingsprogram ser vi bättre hälsa bland våra anställda, ökat samarbete, högre produktivitet, större patienttillfredsställelse och bättre konflikthantering."
- FN-högkvarterets direktör för lärande och utveckling, Fatemeh Ziaj, säger att deras coachingprogram har lett till ökat självförtroende och laganda. Produktiviteten har ökat med 7,5 % och arbetsplatskonflikter minskat med lika mycket.
- Bioteknikföretaget Genentech skapade ett **coachingsprogram** i sin IT-enhet som över flera år ledde till 10–20 % ökad medarbetarnöjdhet, 12 % ökad kundtillfredsställelse och 50 % ökning av kommunikation, samarbete och konflikthantering.
- Norska mejeriföretaget TINE har i flera år arbetat med coaching i företaget. Det har lett till bättre produktkvalitet, fler innovationer, bättre resultat, ökad medvetenhet och mod, förbättrat lärande, större förändringsbenägenhet och minskad sjukfrånvaro.

Men smakar det så kostar det. De flesta chefer får arbeta för att bli bra på att coacha sina medarbetare. Det är nya färdigheter som känns ovana och i början kanske lite besvärliga och som måste arbetas in innan de sitter. I den här boken hittar du allt du behöver för att komma igång.