

Coaching har blivit ett hett ämne inom managementvärlden. Det är koncept som fyller ett behov som tycks finnas i moderna organisationer med höga krav på flexibilitet och autonomi, nämligen att aktivera medarbetare att uppnå ett fullvärdigt organisatoriskt medborgarskap. Projektorganisationer är synnerligen krävande vad gäller flexibilitet och effektivitet, varför coaching möjligen skulle kunna vara ett vinnande koncept i dessa miljöer. Men vad innebär egentligen coaching och hur kan det bidra till ökad effektivitet i projekt? I denna artikel redogörs för några svar som forskningen och praxis har gett.

Coachande projektledning

Av Max Rapp Ricciardi



Vad är coaching?

Det pratas mycket om coaching idag, både på företags HR-avdelningar, i ledarutvecklingsprogram och bland allmänheten. I affärstidningar och managementtidskrifter finns konsulter som annonserar ut coachingtjänster och vissa företag erbjuder utbildningsprogram, där man efter ett fåtal dagar blir "certifierad" coach.

Egenskap av forskare och psykolog var det med stor skepsis som jag närmade mig konceptet, men många av mina studenter ville fokusera sina examensarbeten på detta. Flera uppsatser påvisade problem vid implementering av coaching, medan andra visade att coachingprogram hade positiva effekter. Ledare och medarbetare kände sig styrkta av coaching och hävdade att de kunde göra ett bättre arbete. Detta faktum ledde till att jag började studera ämnet närmare.

Vad är då coaching? Varifrån kommer den teoretiska grunden? Även om definitionerna är långt ifrån enhälliga, tycks det finnas en återkommande kärna i de flesta. Denna kärna återspeglas i Whitmores (1997) definition som lyder:

"Coaching är att frigöra en persons potential för att maximera dennes prestation. Det är att hjälpa honom att lära, hellre än att lära honom."

Coaching handlar således om att i organisationer frigöra energi, kraft och kompetens som finns lagrade hos medarbetare, som stelnat i rigida strukturer och blivit initiativfattiga. Medarbetare, som "delegerar ansvar uppåt", snarare än att ta tag i frågor själva. På detta sätt har många bra initiativ gått förlorade tillsammans med en hel del effektivitet och produktivitet.

Coaching – det senaste ledet i en lång managementtradition?

Vad som utgör ett bra ledarskap har varierat genom tiderna. Under första hälften av 1900-talet var samhället mer auktoritetsbetonat, medan andra världskrigets fasor ledde forskare som Kurt Lewin, Likert, Blake och Mouton, Hersey och Blanchard att förespråka alternativa former av ledarskap. Man diskuterade kring olika ledarstilar och huruvida ledare föredrog att använda sig av den auktoritära/produktionsinriktade ledarstilen eller den mer relationsinriktade. Forskarna ville förstå konsekvenserna av de olika ledarstilarna och i vilka miljöer de fungerade bäst.

Omfattande forskning visade att de relationsinriktade ledarstilarna var mer gångbara i komplexa organisationer och situationer, sådana som kännetecknar moderna företag. Under 1990-talet fram till nu har även temat "empowerment" diskuterats flitigt i forskningen, vilket lite klumpigt skulle kunna översättas med "bemyndigande". Med detta avses att ledare delegerar ansvar och befogenheter till sina medarbetare i stället för tvärtom. Medarbetare uppmanas till att ta initiativ och ges också rätten att göra misstag, så länge detta leder till ett organisatoriskt lärande.

Ett problem är att även om ovan teorier understryker vikten av att ha ett mer relationsorienterat ledarskap, är det sällan som det beskrivs hur ledare bör förhålla sig för att få stånd det eftersträvarvärda ledarskapet. Det är just vid en övergång från ett mer traditionellt chefskap till ett modernt ledarskap, som de teorier som coachingkoncepten bygger på, blir användbara och värdefulla. Dessa teorier är hämtade från den grekiska filosofin (i synnerhet Sokrates frågebaserade inlärningsmetoder), från den moderna idrottspsykologin, från psykoanalysen, från den kognitiva beteende terapin och från kommunikationsteorin.

Ett coachande förhållningssätt

När man som ledare tillämpar coaching är det i praktiken ofta inte i egenskap av coach, utan i egenskap av ledare. Skillnaden mellan coaching och ett coachande förhållningssätt är att en renodlad coach inte har ett direkt maktmandat över en annan människa, utan främst fungerar som bollplank och tankestöd. En coachande ledare har däremot auktoritet att beordra medarbetare att vidta vissa aktiviteter, och bör också fortsätta med detta i vissa situationer, medan det i andra kan vara mer effektivt att använda sig av det coachande förhållningssättet. Detta innebär att man använder sig olika typer av coachingtekniker som till exempel ett "aktivt lyssnande". När en ledare får en fråga av en medarbetare är det naturliga förhållningssättet att förse medarbetaren med ett svar. Problemet med detta är att ►

- medarbetaren förvisso fått ett svar, men samtidigt en bekräftelse på att han är beroende av ledarens redogörelse av korrekta åtgärder (som i många fall dessutom visar sig vara mindre korrekta). Medarbetaren ges själv möjlighet att nå en lösning med ett coachande förhållningssätt och ett aktivt lyssnande, som konkret innebär att ledaren noggrant lyssnar till medarbetaren, undviker att ge svar eller lösningar utan använder sig av frågetekniker. Medarbetaren kommer successivt att få en ökad tilltro till sin egen förmåga att lösa problemen. Ledarberoendet minimeras således. Tid kan frigöras och användas till särskilt svåra frågor och problem där hjälp och stöd är absolut nödvändigt.

Varför passar ett coachande förhållningssätt i projekt?

Projektmiljöer är vanligen komplexa till sin karaktär. De ställer höga krav på omställningsförmåga och informationssökning. Projektledare lever under stark press att leverera framgångsrikt. I många managementböcker, som beskriver vad projektledare måste bemästra, kan läsas att projektledaren bör ha kompetens inom administration, teknik, ekonomi och personal. Vissa hävdar till och med att en projektledare bör kunna "gå på vattnet". Kontentan av denna uppräknings är att antingen blir projektledare duktiga på att delegera delar av arbetet till de professionella projektmedarbetarna eller så kommer de att duka under av stressyndrom.

Att delegera arbetet rätt upp och ner från dag till annan kan dock förvirra projektmedarbetare, som vant sig vid ett beroende. Att däremot successivt och på ett intelligent sätt introducera ett coachande förhållningssätt, där medarbetarna själva föreslår sina lösningar, skapar på sikt ett reducerat beroende av projektledaren.

Nyligen avslutade jag ett par ledarutvecklingsprogram som hade det coachande förhållningssättet i fokus. De seniora tekniska ledarna och projektledarna utsattes för en omfattande beteendeträning. Många av deltagarna var redan vid programmets start övertygande om att de var skickliga coacher, men i övningarna som deltagarna utsattes blev det tydligt att de hade lång väg att gå. Det är en sak att förstå coachingens principer intellektuellt, men en helt annan att praktiskt använda sig av metoderna. Insikterna om de egna tillkortakommandena infann sig så småningom hos deltagarna som sakta men säkert började tillämpa de nya färdigheterna i sina hemmamiljöer. Avsevärda förbättringar kunde noteras. Några insiktsfulla kommentarer var:

Projektledaren: "Jag inser nu att jag varit en typisk projektledare".

Max: "Hur är en typisk projektledare?"

Projektledaren: "En sådan som levererar!"

Max: "Kan du specificera?"

Projektledaren: "Jag har nog tagit väldigt mycket ansvar för att saker blir lösta, men tyvärr har det nog i slutändan blivit så att jag varit en flaskhals eftersom alla ville ha min åsikt!"

Max: "Så vad ska du börja göra mindre av?"

Projektledaren: "Svara på frågor!"

Max: "Vad ska du göra mer av?"

Projektledaren: "Hålla käft när det gäller att leverera lösningar. Ställa frågor och bekräfta medarbetarna när de har rätt... de tycks bli mer självgående då..."

Ytterligare en projektledare, som arbetar internationellt, hävdade: "Jag har fått en hel del insikter! För råkade jag ofta i konflikt med kollegor, särskilt i internationella projekt, då jag försökte sälja in mina lösningar i stället. Jag pratade mer än lyssnade och det ledde till argumentation i stället för dialog och det var inte särskilt effektivt!"



Professionella tekniska ledare och projektledare i Kina som tränar kommunikativa färdigheter under ett managementprogram i ett svenskt teknikbaserat företag.

Namnbyte i konsultvärlden !

SP2 ProjektStyrning AB
En del av frontit

har blivit **frontit**
www.frontit.se

Sammanfattningsvis

Coaching och ett coachande förhållningssätt syftar till att frigöra kraft hos andra människor. Det handlar inte om att ge goda råd, tips eller om att lära sig positivt tänkande. Det handlar inte heller om att ge av sitt kunnande till någon annan, utan är snarare en form av hjälp till självhjälp. Projektledare och ledare, som anammar det coachande förhållningssättet, presenterar inga lösningar utan bidrar till att medarbetarna själva tar initiativ och finner lösningar, vilket i sin tur ökar tron på den egna förmågan att utvecklas. Den coachande ledaren ställer frågor på ett speciellt sätt som leder till att nya tankar och beteenden initieras hos medarbetaren.

Det coachande ledarskapet förutsätter självkänedom. Vissa projektledare och ledare jag tränat fick insikten om att de själva skapade situationer, där de var eftersökta samtidigt som de var irriterade över medarbetarnas beroende. Genom insikten om att det var deras egna psykologiska behov av uppmärksamhet och uppskattning som försatte dem i detta läge, motiverades de att förändra sig.

Ett coachande förhållningssätt kan ge goda resultat, men det är viktigt att understryka att det finns situationer där det är direkt olämpligt. Fortsatt forskning bör därför genomföras för att belysa dess effekter och konsekvenser i organisationer.



Max Rapp Ricciardi är systemvetare, psykolog samt filosofie doktor i organisationspsykologi. Han är verksam som universitetslektor på Göteborgs universitet. Max är också aktiv som managementkonsult främst inom områdena "Projektpsykologi" och "Change management", inom vilka han även författat ett flertal böcker och artiklar.
max.rapp.ricciardi@psy.gu.se

Pågående projekt tillsammans med Chalmers

Advokatfirman Pedersen AB, tfn 08-440 42 70
info@pedersen.se www.pedersen.se

Juridisk rådgivning för medlemmarna i Svenskt Projektforum

Pedersen

Max Rapp Ricciardi är även aktiv i ett samarbete med Chalmers tekniska högskola i projektet:

"Att orkestrera mångfald för att utveckla kollektiva kompetenser."

Projektteamet består av professor *Christine Räisänen*, teknologie doktor *Ann-Charlotte Stenberg* och *Sven Gunnarson*, prefekt vid Chalmers avdelning för byggnadsekonomi.

Projektet syftar till att i samarbete med praktiker utveckla, testa och utvärdera processer och verktyg som effektiviserar kommunikation och lärande över disciplinära gränser i team och projekt. Tanken är att projektet landa i praktiska metoder för hur man hanterar kommunikation och kunskapspridning i kunskapsintensiva projektorganisationer.

Ett flertal företag är involverade i projektet såsom Volvo Car Corporation, Semcon, Ericsson m fl.