

Dags att ta steget från individuell coachning till

COACHNING AV GRUPPER

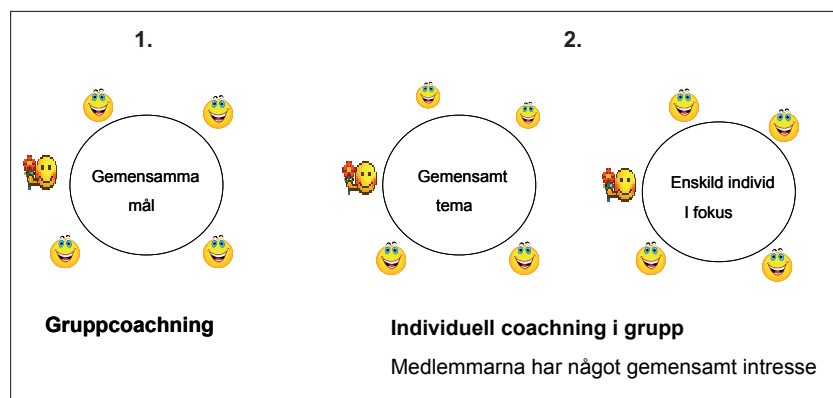
I dag är det helt legitimt att gå till en professionell coach för att få hjälp med att utveckla sin egen potential. Många har insett att de inte behöver ha problem för att söka hjälp med att utvecklas! I framtiden kommer fler och fler att förstå att detta även gäller för grupper, skriver beteendevetaren och coachen Carina Lätt. Det kommer att bli lika vanligt att arbeta med att coacha grupper mot deras mål, som det i dag har blivit att coacha enskilda individer, menar hon.

Skillnaden mellan att coacha enskilda individer och att coacha grupper är att coachen i individuell coachning arbetar med individen i fokus, medan en gruppcoach har gruppen i fokus. Det medför att en gruppcoach måste kunna engagera alla i gruppen och se vad som händer med var och en. Gruppen är inte starkare än dess svagaste länk. Vad som händer i gruppen är lika viktigt, som vad som händer med personerna som ingår i gruppen. För att förstå det som händer i gruppen behöver coachen ha kunskap om gruppprocesser och grupproller.

I gruppcoachning är det viktigt att stanna upp mellan varven och stämma av att alla är med på tåget. Om det inte känns bra, måste coachen göra gruppen uppmärksam på att det är något som inte stämmer. Gruppen sitter med svaret! Det är viktigt att samtliga i gruppen har förtroende för coachen, och att de litar på att han eller hon kan hantera situationen.

Både i individuell coachning och gruppcoachning har individen eller gruppen ansvar för sitt eget lärande och sitt engagemang. Du bör vägleda dem, men inte leda dem.

Figur 1.



Skillnaden mellan gruppcoachning och individuell coachning i grupp.



”

Gruppcoachning är den enda arbetsmodell i arbete med grupper, där fokus ligger på gruppens mål och hur gruppen ska nå dit.”

En coach och en gruppcoach har samma synsätt, det vill säga att coachning handlar om processer för att frigöra och utveckla människors potential. Energi och fokus är inriktade på möjligheter och lösningar.

Gruppens mål i fokus

Det finns en skillnad mellan individuell coachning i grupp och gruppcoachning (figur 1).

Individuell coachning i grupp sker när flera personer ingår i en coachningsgrupp. Gruppens enda mål är att varje individ ska uppnå sina individuella mål.

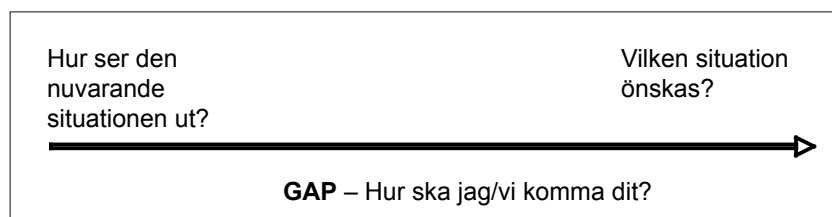
Arbetet i gruppen utgår då från varje deltagares unika situation, personliga mål, genomförande och resultat. Personerna som ingår i gruppen kan bli coachade antingen enbart av coachen eller av både coach och övriga medlemmar i gruppen.

Den som deltar i individuell coachning i grupp har möjlighet att utvecklas både när hon blir coachad och när hon lyssnar och reflekterar över vad som sägs när andra i gruppen blir coachade. Exempel på sådana grupper är hälsogrupper och chefsgrupper.

Gruppcoachning däremot sker när en grupp personer deltar i coachning

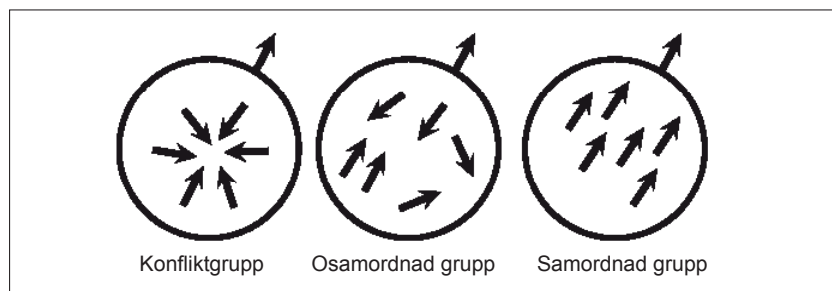
Figur 1

Figur 2.



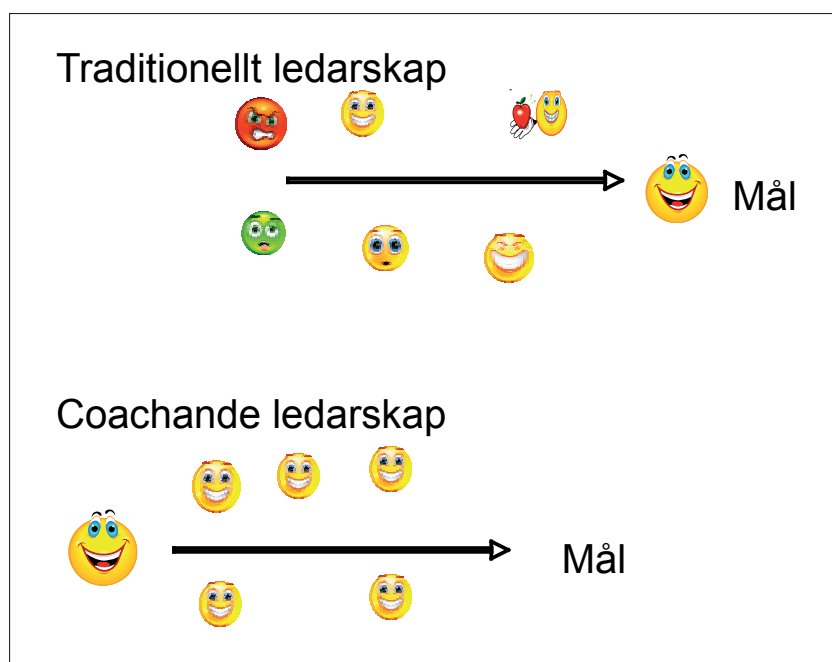
Genom att sätta målen för gruppen från början riktas gruppens kraft genast mot utveckling. GAP är skillnaden mellan var vi är och vart vi ska.

Figur3.



Gruppcoachning fungerar inte i en arbetsgrupp i konflikt.

Figur 4.



Det traditionella ledarskapet behöver kompletteras med ett coachande ledarskap.

för att gruppen som helhet ska uppnå gemensamma mål. Gruppens mål och vägen mot att nå dem är överordnat varje ingående individs mål och utveckling.

Gruppcoachning handlar om att sätta igång en lär- och utvecklingsprocess som bygger på övertygelsen att gruppen som coachas själv har de resurser som bäst

lämpar sig för att utveckla gruppen, det vill säga att svaren finns inom gruppen. Gruppen ska ha en gemensam riktning mot gemensamma mål och genom att använda sig av gruppens möjligheter kan de ta sig förbi hinder. Gruppen står i förgrunden och individen i bakgrunden.

Gruppcoachen söker lösningar med hela gruppen i fokus. Gruppen betrak-

tas närmast som en individ. För gruppen innebär gruppcoachningen också förbättrad kommunikation och tillit mellan gruppmedlemmarna. Det beror på att gruppens medlemmar tillsammans sitter och pratar om vad de tycker, tänker och är fokuserade på att nå de gemensamma målen.

Det finns ett flertal andra grupparbetsmetoder som liknar gruppcoachning, men som skiljer sig antingen på att metoden i första hand inriktar sig på enskilda gruppmedlemmar, eller på att fokus i första hand är inriktat på problemlösning eller den nuvarande situationen. Att börja med gruppens "nu" innebär exempelvis ofta att onödigt kraft läggs på denna fas, vilket i sin tur för med sig att gruppen har svårt att lägga energin på målen, och hur de ska nå dit.

Gruppcoachens förhållningssätt skiljer sig också från handledare och konsulter som arbetar med grupper. De senare är vanligtvis skolade inom den psykodynamiska skolan, vilket innebär att deras fokus i första hand ligger på perspektivet här och nu, samt att de inte ser sig som att de är i partnerskap med gruppen.

Gruppcoachning är den enda arbetsmodell i arbete med grupper, där fokus ligger på gruppens mål och hur gruppen ska nå dit. Det innebär att gruppens energi riktar sig mot mål och lösning (figur 2).

Fem gruppcoachningsexempel

När är då gruppcoachning lämpligt? Det finns några situationer som ger särskilt bra förutsättningar för att gruppcoachning ska vara framgångsrik. Här följer fem exempel:

- När en ny verksamhet, ett företag eller ett projekt startas. När något nytt startas möts personer med olika erfarenheter och förväntningar. Då är gruppcoachning bra för att personerna i gruppen snabbt ska lära känna varandra, för att skapa ett bra samarbete och för att sätta upp gemensamma mål. Det räcker att ha gruppcoachning med en sådan här grupp under två halvdagar.

- När gruppen har gått i stå och behöver finna och arbeta mot ett gemensamt mål. Ibland upplever grupper att inget händer och att allt står still. Då behö-

ver gruppen hjälp för att komma vidare. Gruppcoachning ger gruppen ny energi, och hjälper medlemmarna i gruppen att lyfta blicken och arbeta mot de gemensamma målen. Det går bra att antingen coacha gruppen två halvdagar eller regelbundet under en begränsad tid.

- **När en grupp vill utvecklas som grupp.** Om en grupp bestämt sig för att de vill utvecklas som grupp, brukar medlemmarna i gruppen vara mycket motiverade.

För att sätta igång en gruppprocess är det bra att coacha gruppen regelbundet. Första träffen bör pågå i ungefär tre timmar, senare räcker det med två timmar. Första gången behövs mer tid för att coachen ska lära känna gruppen och ta reda på hur gruppmedlemmarna fungerar tillsammans.

Gruppcoachningen bör pågå under minst ett halvår, med en månads mellanrum mellan sessionerna. Det beror på att gruppen och de enskilda deltagarna vid varje mötestillfälle får i hemuppgift att arbeta med saker som i dag hindrar gruppens utveckling eller att de får i läxa att träna på sådant som kan innebära att gruppen utvecklas snabbare. Vid varje mötestillfälle följs hemuppgifterna upp.

- **När en grupp har haft och löst en konflikt i gruppen och vill gå vidare i grupp-utvecklingen.** En grupp som är mitt uppe i en konflikt ska inte gruppcoachas. Däremot kan den som är konfliktlösare använda sig av ett coachande förhållningssätt. Konflikter måste alltid lösas först! När konflikten väl är löst är det mycket lämpligt att arbeta med gruppcoachning för att rikta all den energi som förut var fokuserad på konflikten vidare mot målen, vilket svetsar samman gruppen mot något positivt.

- **När en grupp som saknar gemensamma mål behöver arbeta med relationerna i gruppen.** I individuell coachning i grupp står den enskilde gruppmedlemmen i fokus. Men det finns tillfällen när coachen bör arbeta med gruppcoachningsmetoder. Det kan vara när det låst sig i gruppen och arbetet behöver fokusera på gruppmedlemmarnas relationer till varandra.

” För att gruppen ska kunna utvecklas, måste samtliga gruppdeltagare utvecklas tillsammans. Ingen får lämnas på efterkälken.”

Oavsett om coachen är gruppens chef eller en extern gruppcoach är det viktigt att efter varje möte skriva en kort rapport som alla deltagare kan läsa. Det gör det möjligt för medlemmarna att fortsätta utvecklingsarbetet i vardagen, och ger coachen något att återkoppla till vid nästa möte.

Coachning i olika grupper

Gruppcoachning fungerar med både osamordnade och samordnade grupper, men inte med konfliktgrupper (figur 3).

I en grupp med stora konflikter kommer gruppens egentliga syfte och mål i bakgrunden, eftersom gruppmedlemmarna inte strävar mot de gemensamma målen. Den mesta kraften och energin i gruppen går till konflikten. Däremot

Vi har koll på det som händer, har du?



Fakta
skapar möjligheter

sld Svensk Läke-medelsdata
Filial till Suomen LääkeData Oy (Finland)
www.sld.fi E-post: info@sld.fi Tel: 08-52 29 68 30

kan coachen i konflikthanteringen använda sig av ett coachande förhållnings-sätt.

Om det finns stora konflikter i gruppen måste de först bearbetas. Eventuellt behövs det till och med hjälp av någon utomstående som kan konflikthantering. När en konflikt väl är löst lämnar den ett stort tomrum efter sig, och gruppcoachning ger gruppen möjlighet att fylla detta tomrum på ett mycket positivt sätt.

I en osamordnad grupp arbetar oftast gruppmedlemmarna mycket hårt, men få synergieffekter uppstår då gruppen inte är samordnad. Insatserna från var och en i gruppen bidrar inte till en effektiv gruppinsats som kommer hela gruppen tillgodo.

En samordnad grupp är den effektiva gruppens att coacha. Målen är tydliga och gruppens samtliga resurser används på ett bra sätt. Om du genomför gruppcoachning i en samordnad grupp innebär det att resurserna i gruppen kommer att utnyttjas ännu bättre. Summan av ett plus ett blir tre eller mer. Gruppen har uppnått synergieffekt.

Vem kan coacha en grupp?

Det finns fördelar och nackdelar både med att som ledare själv coacha gruppen och att ta in en extern gruppcoach.

Fördelen att som ledare själv coacha gruppen är att den mellan gruppcoachningstillfällena har större möjlighet än en extern gruppcoach att följa upp gruppdeltagarnas hemuppgifter och stödja gruppens utveckling i vardagen. Arbetsgruppen kan ses som ett system och det är lättare att skapa bestående beteendeförändringar om alla delar i systemet samtidigt arbetar med sina förändringar.

Nackdelen kan vara att en ledare har en gemensam historia med gruppen och har olika relationer till gruppens medlemmar, vilket kan hindra den att fullt ut anta gruppcoachrollen.

Den stora fördelen med att ta in en extern handledare är att han eller hon har bred kunskap om andra organisationer och är van att arbeta med gruppcoachning, är opartisk och dessutom säkerligen vågar uttrycka det som ingen internt i organisationen vågar säga.

Oavsett om det är en extern eller intern gruppcoach är kompetensen och för-

mågan att bygga förtroende det som är mest värdefullt.

Knyta upp knutar i gruppen

För att gruppen ska kunna utvecklas, måste samtliga gruppdeltagare utvecklas tillsammans. Ingen får lämnas på efterkälken. I gruppcoachning är det därför ibland nödvändigt att knyta upp de knutar, de hinder som finns för att gruppen ska kunna gå vidare. Ibland är det också behövt att som gruppcoach kort coacha en enskild gruppmedlem i gruppen. Det är viktigt att personen ifråga är med på detta och är intresserad av att bli coachad individuellt i gruppen.

Den individuella coachningen i gruppen kan pågå 10–15 minuter. Att coacha en enskild individ på kort tid är möjligt, vilket har visat sig i coach-SM, där coachsessionerna är just så långa.

Ett annat sätt att knyta upp knutar i gruppen är att vara lyhörd och vid behov ge gruppen miniföreläsningar, som passar i situationen. Ge greppmedlemmarna teoretiska verktyg som de sedan praktiskt får öva under resten av gruppcoachningstillfället.

Varför det är viktigt att coacha arbetsgruppen?

En av de vanligaste modellerna för gruppodynamik är FIRO-modellen (fundamental interpersonal relations orientation) som utvecklades av den amerikanske psykologen Will Schutz. Enligt modellen genomgår en grupp tre huvudfaser – tillhöra, rollsökning och öppenhet – under sin utveckling mot enighet och effektivitet. Faserna kännetecknas av gruppmedlemmarnas vilja att tillhöra gruppen, finna sin roll i den och att öppna sig för varandra.

Dessa tre huvudfaser upprepar sig den tid gruppen består. En grupp som befinner sig i fasen öppenhet är cirka nio gånger effektivare än en grupp som befinner sig i fasen tillhöra. Det finns med andra ord en stor utvecklingspotential i grupper!

Det coachande ledarskapet är här för att stanna. För att öka lönsamheten och



Läs mer
Artikelförfattaren har skrivit "Att coacha grupper", den första boken på svenska om att coacha grupper.

motivera medarbetarna måste framtidens ledare arbeta coachande, det vill säga med processer för att frigöra och utveckla medarbetarnas egen potential (figur 4). Eftersom coachning i många fall har visat sig vara en mycket framgångsrik metod för enskilda individers utveckling är det nu dags att överföra den kunskapen även i arbetet med utveckling av grupper.



CARINA LÄTT
Beteendevetare med vidareutbildning inom kognitiv beteendeterapi internationellt certifierad coach (ACC)