



87 prosent av lederne er svært fornøyde med coachingprosessen, viser en undersøkelse foretatt av Anne Kristin Palm (til venstre) og Anne Kari Vindenes i Transformator.

## Lykkeligere med coaching

**Man blir ikke nødvendigvis en bedre leder ved hjelp av coaching, men kanskje lykkeligere?**

Av Anne Cathrine Røste

**S**tadig flere ledere velger å bruke coach, men hva er effekten? – Tidligere undersøkelser har vist at coaching reduserer stress, men hvilken annen nytte ledere har av coachingen har vært lite dokumentert, sier Anne Kari Vindenes i Transformator. Sammen med kollega Anne Kristin Palm og forsker Gro Ladegård ved UMB og 7 andre coacher har hun de utført et halvt års studie av ledere i en coachingprosess.

Samtlige coacher i prosjektet har spesifikk coachutdanning og godkjenning/sertifisering fra International Coach Federation (ICF).

Lederne ble i snitt coachet 2,5 time per måned i seks måneder. 37 ledere fra private og offentlige bedrifter og organisasjoner var med i undersøkelsen.

### Når målene med coaching

87 prosent av lederne var svært fornøyde med coachingprosessen. De opplevde sterkere bevisstgjøring av lederrollen og mindre stress på jobben. Lederne ble mer åpne for andre måter å tenke på og nye former for problemløsning.

Et av de viktigste funnene i undersøkelsen var at alle lederne oppgir at nå de har større tro på at de kan nå høyere mål, og hele 95% oppgir at de har fått bedre styring i jobben som følge av coachingen mer enn halvparten mener at de har oppnådd høyere mål i løpet av prosessen.

### Selvtillit

De positive resultatene av coachingprosessen er først og

fremst evaluert av lederen selv.

– Dette betyr at lederne i stor grad føler at coachingen er nyttig, og at prosessen bidrar til økt selvinnsikt og økt følelse av mestring, sier Anne Kari Vindenes.

– Men det er samtidig viktig å understreke at de positive resultatene henger nøye sammen med lederens egen motivasjon og målsetting.

For en bedrift som setter i gang en coachingprosess, betyr dette at lederens individuelle mål blir bevisstgjort på en ny måte og sett i større sammenheng med bedriftens mål. Kjernen i coaching er at lederen selv skal sette sine egne mål, og ved hjelp av coachen som sparringspartner, finne veien dit.

Alle lederne i undersøkelsen oppgir å ha nådd målene de hadde for coaching, og 90 prosent har oppdaget nye, sterke sider ved seg selv.

### Resultater av coaching.

- Mestrer jobben bedre (65 %)
- Personlig utvikling (65 %)
- Bidrag til å løse bestemte problemer i jobben (60 %)
- Bedre kommunikasjon (40 %)
- Bedre å delegere (35 %)
- Redusert stress (30 %)
- Bedre relasjoner til medarbeiderne (20 %)

### Endringer tar tid

Men hvordan opplevde medarbeiderne lederen før og etter coachingprosessen? Blir man bedre leder av å ha en coach?

Lederne som var med i undersøkelsen ble vurdert av sine medarbeidere, for å finne hvilke reelle endringer som fant sted. 199 medarbeidere var med i spørreundersøkelsen, og i tillegg var det en kontrollgruppe.

# COACHING

– Man blir ikke nødvendigvis oppfattet som en endret leder etter en coachingprosess, sier Vindenes.

– Endringer tar tid, og dette prosjektet varte i kun seks måneder. Det er derfor naturlig at omgivelsene ikke har plukket opp mulige endringer ennå. Spørsmålet er hvor mye endring som skal til. Det er heller ikke sikkert at coaching leder til endring av adferd, det kan tyde på at prosessen i stedet endrer lederens innstilling til hvordan det er å lede.



## På egne ben

Når det gjelder å stimulere medarbeidernes utvikling har faktisk kontrollgruppen en større positiv endring enn fokusgruppen.

– Dette er stikk i strid med våre hypoteser om coaching, sier Vindenes.

Men siden lederne i undersøkelsen ikke hadde medarbeidertilfredshet som mål for coaching, er det også naturlig at det ikke er store resultater her.

– Et annet overraskende resultat av undersøkelsen, var at kommunikasjonen med medarbeiderne ble mindre i løpet av prosessen. Årsaken til dette er at noen av lederne i forkant opplevde i stor grad å være styrt av sine medarbeidere, og at coachingen gjorde dem mer oppmerksomme på dette problemet. Dette førte til at flere av lederne «kastet krykkene» og i større grad valgte å stå på egne ben, fremfor å støtte seg på sine medarbeidere, sier Anne Kristin Palm.

Grunnet utvalgets størrelse er det ikke mulig å se signifikante endringer i lederstil på fokus- og kontrollgruppen.

## Sparer tid

– Et annet viktig poeng som kom frem gjennom undersøkelsen, var at lederne opplevde å få mer tid, påpeker Palm.

Undersøkelsen viser at lederne sparer fra 2 til 15 timer i uken etter coachingprosessen. I gjennomsnitt sparte de inn to arbeidsdager i måneden. Dette gir en besparelse på 4,7 arbeidstimer per coachingtime. 85 prosent av lederne som ble coachet hevdet at de ikke følte seg mer presset enn tidligere.

Dette til tross for at effektiviteten har økt betraktelig.

- Sparer tid ved å velge bort mindre viktige oppgaver (45 %)
- Sparer tid ved å jobbe mer målrettet (30 %)
- Sparer tid ved å delegerer mer (25 %)
- 80 prosent av lederne syntes at de var blitt mer effektive i løpet av coachingprosessen.

## Når passer coaching?

– Coaching fungerer best for ledere med konkrete problemstillinger, sier Palm.

– Vi ser at lederens egen motivasjon og målsetting er en klar forutsetning for å oppnå gode resultater. Det hjelper derfor lite at bedriften trer en coachingprosess ned over hodet på en leder som ikke fungerer, hvis denne selv ikke er motivert.

– Det er ensomt på toppen, og de fleste lederne opplevde coachen som en god sparringspartner. Det er ikke alle problemstillinger som er like effektive å diskutere med ektefeller og venner, sier Vindenes.

## Tøffere leder

– Jeg har nok blitt en tøffere leder i løpet av coachingprosessen, sier en av deltakerne i undersøkelsen.

Som toppleder får jeg mange ulike utfordringer, og jeg opplevde det som en styrke å ha en coach å snakke med, sier han til Konsulentguiden.

– Jeg fikk økt bevissthet rundt mine styrker, og hvilke grep jeg tar for å løse ulike problemer jeg møter i min lederrolle. Coachen hjalp meg til å se utfordringer fra nye vinkler, og økte den personlige mestringen i flere utfordrende situasjoner jeg var oppe i.

– En av de viktigste opplevelsene jeg sitter igjen med, er bevisstgjøringen av meg selv i forhold til jobben. Hva gjør jeg for å hente energi, hvor henter jeg styrke til en ellers krevende hverdag?

– I tillegg til å ha blitt tøffere og tydeligere på jobben, har coachingprosessen også resultert i at jeg bruker mer tid på privatlivet enn jeg gjorde tidligere: Jeg bruker mer tid med familie og venner. En lederjobb er ofte både ensom og energitappende, men nå er jeg nok blitt flinkere til å hente meg inn, sier han.