

ALLT
FLYTER

JONAS MOSSKIN

ALLT FLYTER

8

PRINCIPER
FÖR ATT COACHA
I FÖRÄNDRING

fri tanke

Förord

MITT FÖRSTA MÖTE med coaching ägde rum för 20 år sedan. Jag hade satsat allt, såväl en massa pengar som mitt liv, för att sedan ändra mig och inse att jag stod utan mål och riktning framåt. I augusti 2005 flyttade jag till Århus i Danmark för att gå den hajpade treåriga projektledarutbildningen Kaospiloterna. Över entrén till skolan hängde en stor målning som föreställde skolans förebild: Charles Lindbergh, den våghalsiga piloten som var först med att flyga ensam över Atlanten. Det var omvälvande att ägna dagarna åt intensiva teamprojekt och sedan hänga med 35 andra kursare. De flesta var naturliga ledare och brukade driva projekt. Alla var vana vid att ha bollen och göra mål, men få av oss var bra på att följa och passa. Det var roligt men också väldigt frustrerande. Efter sex månaders vända valde jag att hoppa av utbildningen. Jag fann mig inte till rätta och klarade inte av den nonchalanta attityden till kunskap.

De sista två månaderna på Kaospiloterna arbetade jag deltid och gick samtidigt en kurs om att starta eget företag. Som ett inslag i kursen fick alla möjlighet till två coachingsamtal med en av lärarna på skolan. Jag var skeptisk till coaching, tänkte att det var ännu en av alla amerikanska, flummiga nymodigheter. Gammalt vin i nya flaskor. Men samtalet blev en stark upplevelse för mig. Ensam i Danmark, långt ifrån min familj och långt ifrån min flickvän, kände jag mig malplacerad. Erfarenheten av tre år på universitet fick mig att tycka skolan var för flummig och ovetenskaplig. Jag kände mig som ett akademiskt alibi i klassen och på skolan bland alla coola kaospiloter.

En bit in i samtalet med coachen David kom tårarna. Jag minns att jag tänkte: Vad händer, varför gråter jag, det är ju bara ett samtal med en coach? Jag var 25 år och hade för första gången satsat fullt ut på mig själv utan en plan B. Här stod jag nu med beslutet att välja bort utbildningen, utan någon riktning framåt. Jag hade bränt 150 000 kronor på en treårig privatskola, som jag dessutom hoppat av, och skulle vända tillbaka till Stockholm. En viktig insikt jag fick fatt i under samtalet var att jag saknade min familj, min tjej och mina vänner, och att jag kände mig ensam. Jag som alltid haft bilden av mig själv som en som klarar av och gillar ensamheten. Det hade klarnat för mig att jag ville ha en seriös utbildning. Allt teamarbete på Kaospiloterna hade tydligt visat hur vissa team och grupper fungerar väl, andra inte. Min upplevelse var att personkemin i klassen fungerade i det lilla, men jag ogillade oss som grupp. Det blev en drivkraft för mig att lära mig allt om grupper och människor. Därför blev det naturligt att söka till psykologprogrammet. Jag ville ha djupet och de grundliga teorierna om människor, inte befinna mig på det gungfly av hemmasnickrade teorier som det fanns mängder av på Kaospiloterna och ute i samhället. Jag ville till en miljö där intellektuella frågor och akademiskt djuplodande kunskap premierades.

Då visste jag inte att coaching skulle bli min metod och professionella grund som psykolog. Med tiden har jag kommit att inse coachingens potential för chefer och organisationer. Coaching, den flummiga metoden, blev min grej. Den här boken handlar om vad coaching egentligen är och hur du kan använda coaching, både som ledare och för dig själv och för dina medarbetare.

Varför en bok om coaching?

Jag önskar att jag hade läst den här boken när jag började coacha för 15 år sedan. Då studerade jag till psykolog och var marinerad i teorier och metoder som handlade om psykologiska problem och psykiska diagnoser. Men vi visste inget om hur coaching i arbetslivet bedrevs eller vad man förväntas att göra som coach. Det fick vi inte lära oss, och de flesta lärarna fnyste åt sådant geschäft.

Min mentor på företaget där jag gjorde praktik bad mig skriva ner mina coachingsamtal med klienten Ella, en ambitiös kvinna som var relativt ny i chefsrollen. Det var vårt sätt att kvalitetssäkra mitt arbete. Jag gick på magkänsla och använde då och då terapeutiska tekniker. Ella tampades mycket med en självbild som osäker flicka, trots att hon redan var en ambitiös ledare. Att leva upp till höga ideal och att aldrig riktigt duga gentemot sin pappa visade sig bli ett tema för våra första coachingsessioner. Föga anade jag då att Ella skulle komma att bli min viktigaste klient, som återkom gång på gång. Hon anlidade mig till och från för olika uppdrag i femton år, ständigt med nya krävande uppgifter som både hon och jag utmanades att hantera efter bästa förmåga.

År 2009 var coaching ett nytt och okänt begrepp. Idag är det allmängods och förekommer i många sammanhang; i arbetslivet generellt och inom ledarskap specifikt. Lockelsen att slå mynt av coaching har gjort att många märkliga idéer sprids av coacher med tvivelaktiga kunskaper om psykologi. När jag möter människor i arbetslivet idag är det tydligt hur lite förståelse det finns i samhället om vad coaching är, vad man gör och hur det går till. När Arbetsförmedlingen lanserade sin satsning på jobbcoacher under regeringen Reinfeldt, utan några som helst krav på jobbcoachernas förkunskaper, blev det givetvis ett

haveri. Det kostade skattebetalarna miljarder till ingen nytta. Satsningen skrotades efter några år. Jobbcoacherna skadade bilden av coaching som företeelse, och vi som arbetar med det fick leva med att klä skott för ett berättigat förakt för branschen.

Trots det har jag nu i 15 års tid ägnat mig åt att coacha ledare. Det har skett parallellt med att coachingindustrin vuxit och blivit allmängiltig. Att coacha chefer är en speciell form av coaching. Chefer kan man ställa högre krav på. De bör kunna hantera såväl motstånd som utmanande frågor bättre än en vanlig medarbetare. Mina coachingsamtal blir olika beroende på vem jag träffar och i vilket organisatoriskt sammanhang och vilken utvecklingsfas ledaren befinner sig.

Min grundläggande övertygelse är att vi bör ha stor tilltro till att människor kan hjälpa sig själva. För mig är coaching ett förhållningssätt för att vänligt knuffa människor framåt i en långsiktig riktning som de själva väljer. Det är fantastiskt att se hur klienter använder coachingen som en språngbräda för att ta sig vidare, lösa problem och hantera utmaningar. Inte sällan blir både jag och chefen överraskade över vad vi åstadkommer tillsammans. Vissa av mina kontakter har varit långa, andra korta. Vissa har varit återkommande, andra mer flyktiga. Några av dem jag coachat har blivit professionella vänner som jag träffar då och då. Flera av dem kommer du att möta i boken.

För mig är kärnan i coaching *mötet* och *den förtroendefulla dialogen* mellan mig som coach och den som söker råd. Det handlar om att skapa ett tillåtande rum där reflektion och nya perspektiv får ta plats. Att få fatt i sitt mod och sin kreativa förmåga med hjälp av mig som samtalspartner och rådgivare, förstå sina hinder, utmaningar och tillkortakommanden och lära sig att hantera dem. Vi berör ofta bakgrund, viktiga erfarenheter och värderingar som präglat oss under uppväxten och som spelar roll här och nu.

Det här är inte en bok som utgår från en modell för hur coaching ska bedrivas. Sådana böcker finns det redan massor av. Jag följer inte heller en speciell terapeutisk skolbildning, även om grunderna till samtalets konst bottnar i min utbildning och mitt yrke som psykolog. Jag hämtar inspiration från många håll, och mina tankar och texter i den här boken har inspirerats lika mycket av filosofins värld som psykologins. Syftet med boken är att den ska vara så lättläst som möjligt, utan krångligt fackspråk. Samtidigt vill jag inte förenkla för mycket. Förhoppningsvis kan mina tankar stimulera både dig som är ny inför ett coachande förhållningssätt och dig som är mer erfaren och kanske redan arbetar med coaching.

Boken är skriven för chefer och ledare som vill förstå coaching på djupet. Det är inte en handbok, utan en bok med åtta principer som jag har landat i. Med hjälp av principerna för coaching kan du möta de flesta utmaningar du ställs inför. Du kommer att få möta riktiga ledare, människor som jag stött på i mitt yrke. För att visa hur coaching egentligen går till vill jag förmedla en så autentisk känsla som möjligt från de samtal jag haft med ledare. Jag berättar även om egna utmaningar, precis som jag ibland gör när jag coachar.

Coaching kan vara plågsamt men också fantastiskt. Det kan bli en gåva som skapas tillsammans med coachen, men resultatet används av klienten. Coachingen behöver inte ha sin utgångspunkt i ett personligt problem, vilket är fallet i terapi. Den kan lika gärna utgå från en stor utmaning eller ett dilemma, som man behöver bolla med någon.

Få böcker som jag läste under psykologutbildningen minns jag. En bok som jag fiskade upp på förlaget där jag extrajobbade var Irving D. Yaloms *Terapins gåva*. Yalom förmedlade en empati med klienterna och sig själv som var så befriande och prestigelös. Han tog upp konkreta situationer från sin praktik

och berättade öppet och ärligt om vad som hänt. Jag tänker ofta på Yalom när jag själv ställs inför olika oväntade situationer. Yalom censurerar inte sitt arbete, utan berättar direkt. Han öppnar upp terapirummet, så att alla kan förstå vad som sker, och avdramatiserar mystiken. På samma sätt vill jag göra med coaching. Bort med flummet, klichéerna och alla högravande ord, och ge i stället plats åt det som verkligen händer i mötet mellan coach och klient.

Yalom skriver om vikten av att samtalet är här och nu men kopplar samtidigt ihop bakgrunden med det aktuella. Jag hade ett starkt sådant möte med min egen första terapeut. Mer om det strax, men först några ord om arbetslivet och varför chefer kan ha stor glädje av coaching.

Jonas Mosskin, Stockholm och Aten november 2025

Inledning

Om varför chefer behöver coaching och kan vinna mycket på att använda det med medarbetarna. Kort om de åtta principer som kan guida oss när vi arbetar med coachande förhållningssätt. Och så några ord om hur vi skapar bra ramar för coaching.

Allt flyter

LIVET ÄR I STÄNDIG rörelse, förändras även när det tycks stillastående. Livets flod flyter fram. Vattnet färdas mot ett avlägset mål. Vi kan inte backa skeendet. Vi kan inte hindra vattnet i floden att flyta framåt. Allt flyter. Relationer. Människor. Företag. Arbetsplatser. Trender. Fenomen. Kulturer. Högtider. Normer. Makter.

Allt flyter. Du kan inte stiga ner två gånger i samma flod. Du kan inte inte stiga ner i floden. Du kan inte undvika att förändras av flodens vatten. Du är inte densamme när du stiger ner i floden nästa gång. Flodens krökningar ändras. Vattnet byts sakta ut. Slam lägger sig som sediment på botten. Nytt vatten kommer till i samma flod. Floden förgrenar sig och bildar nya floder.

Det här är livets grundvillkor. Att lära sig handskas med livets dynamiska förändring är människans och ledarens huvuduppgift.

Nycklarna till coaching som ledare

Det är ett ansträngande uppdrag att vara ledare. Du möts av många krav från olika håll. För att lyckas med ditt uppdrag är det centralt att du får med dig människor. En nyckel till att leda medarbetare är att använda ett coachande förhållningssätt. Jag vill ge dig som chef och ledare råg i ryggen, goda argument för varför det är värt att praktisera ett coachande förhållningssätt i dagens hektiska arbetsliv.

Arbetslivet blir allt mer specialiserat. Många medarbetare arbetar med specifika arbetsuppgifter som chefen har liten insyn i och dålig kunskap om. Chefer kan omöjligt vara experter på allt. Det gäller att aktivera medarbetarnas fulla kompetens för att lyckas i hård konkurrens med krav från olika aktörer på marknaden och i samhället, oavsett om du verkar i privat, offentlig eller ideell sektor. Ett dynamiskt arbetsliv kräver att alla får så mycket mandat att de kan använda sin kompetens och sitt omdöme fullt ut. Ett coachande förhållningssätt uppmuntrar medarbetare att tänka själva. Chefens och ledarens roll är att med hjälp av sin erfarenhet och generella kompetens hjälpa dem att fatta kloka beslut.

Samhället präglas av hög förändringstakt. Vissa författare, till exempel utvecklingspsykologen Robert Kegan och den filosofiska sociologen Hartmut Rosa, hävdar att förändringstakten ökat så mycket att vi inte längre kan stå ut med förändringarna. I sin bok *In over our heads* (2003) visar Kegan att 40 procent av den amerikanska befolkningen inte förstår samhällets komplexitet – en problematik som rimligen har accelererat sedan boken skrevs. Oavsett vad man tror om vår mänskliga förmåga att hantera ett accelererat förändringstryck är det nödvändigt att ledare skapar förutsättningar som aktiverar alla i en organisation. Medarbetarna behöver vara aktiva för att lösa, hantera och

förhålla sig till olika förändringar. En ledare med ett coachande förhållningssätt kan utnyttja medarbetarnas kompetens på ett annat sätt än den traditionellt allvetande chefen.

De flesta förändringsinitiativ som misslyckas beror på att ledare inte förankrat sina idéer och fått med sig medarbetarna på de strategier som ska genomföras. Att göra alla medarbetare delaktiga är en nyckel till framgång i förändringsarbete. I stället för att chefen är experten som talar om för medarbetarna hur de ska lösa problem utgår det coachande förhållningssättet från medarbetarens egen kompetens, förmåga och bedömning. Om du som chef undviker att ge råd och i stället ber medarbetarna om förslag på hur de kan hantera problem så visar du en tilltro till andra människors förmåga. Lösningar och strategier som man som individ själv har engagerat sig i har större chans att faktiskt bli genomförda.

Ett coachande förhållningssätt främjar samarbetsklimatet och bygger förtroende mellan chef och medarbetare. När vi samarbetar delar vi upplevelser, tankar och perspektiv. Ett gott samarbetsklimat blir ett kitt som kan binda samman människor i organisationen. Rätt använt kan coachande förhållningssätt skapa tillit och gemensam riktning samtidigt som det hjälper medarbetare att lösa problem och utmaningar.

Modern ledarskapsforskning utgår ofta från *Full range leadership*, en modell som vidareutvecklats av Bruce Avolio och Bernard Bass sedan 1990-talet. Denna inriktning innebär att ledare arbetar både kravställande och korrigerande, så kallat transaktionellt ledarskap. Men för att lyckas som ledare behöver du frigöra potential, uppmuntra och utmana medarbetarna att hantera utmaningar; så kallat transformativt ledarskap. Coachande förhållningssätt är en av grundpelarna för att vara en transformativ ledare. Coachande förhållningssätt skapar dessutom ofta motivation för att skrida till handling. Vi vill fixa

det, och nu har vi tack vare samtalet med chefen fått goda skäl att faktiskt göra det. Den här sortens empatisk knuff för att lösa saker i en organisation, stora som små, ska inte underskattas!

Principer för coaching

Det finns ingen allmänt accepterad definition av coaching. Den inflytelserike coachen och författaren John Whitmore, som skrivit många böcker i ämnet, menar att coaching handlar om att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Själv tycker jag att det här är en bättre definition: Coaching är en lösningsfokuserad samtalsmetod där coachen stöttar klienten att mer effektivt använda sina förmågor i syfte att utvecklas, nå insikt och sträva mot professionella och personliga mål.

Enligt min erfarenhet finns det ett antal centrala aspekter som gör coaching till en kraftfull metod. Coaching är en metodik där du använder ett antal verktyg för att stötta människor att reflektera och agera. Men ett coachande förhållningssätt är också ett perspektiv du kan använda varje dag, i varje möte eller i varje situation. Som ledare har du sällan tid att strukturerat arbeta med coaching. Det sker i vissa lägen eller situationer där du tar dig den tiden. Jag hoppas att den här boken ska få dig att vilja coacha mer, bättre och oftare.

Så vad kännetecknar då ett coachande förhållningssätt? Jag har landat i åtta principer som är särskilt viktiga för mig. De bygger på min erfarenhet som coach, rådgivare och psykolog. Utgångspunkten har varit att hjälpa chefer och medarbetare att hantera svårigheter på jobbet och i privatlivet, som påverkar prestation, livsglädje och självbild. Mina åtta principer ger förhoppningsvis guidning till coaching som metod och inspiration att börja använda ett coachande förhållningssätt

Inledning

i vardagen. Principerna har hjälpt mig som coach, och jag hoppas att de kan hjälpa dig. Du bryter inte mot några regler om du inte följer dessa principer. Men de är ledstjärnor för hur vi kan agera och förhålla oss, ledstjärnor som hjälper oss att sträva och sikta mot något bättre på lång sikt. De är en form av ideal att leva upp till. Jag lyckas inte alltid, men principerna finns där i bakgrunden. För mig är de en integrerad del av hur jag arbetar.

De åtta principerna

- Skapa en stark relation
- Lyssna
- Vikten av att reflektera
- Använd ditt omdöme
- Känslornas betydelse för beslutsfattande
- Alla vill utvecklas
- Gruppen och sammanhanget spelar roll
- Förändring tar tid

All coaching börjar med det självklara. Det behövs en stark och tillitsfull relation mellan coachen och den som söker råd. I en trygg och stark relation kan du som coach empatiskt utmana klienten att utforska fler aspekter av problem och utmaningar. Coachen är bollplanket, och det är klienten som får slå på bollen.

För att samtalet ska bli stimulerande behöver coachen lyssna. Aktivt lyssnande är en förutsättning för en engagerad dialog där samtalet vindlar sig fram mot fördjupning och ökad klarhet. Ur dialogen kan nya tankar födas hos klienten. Dialogen och samtalet ska stimulera till reflektion.

Den tredje principen handlar om coachens viktigaste upp-
gift: att bidra till ett utforskande och icke-dömande klimat
där nya reflektioner uppstår. Reflektionen kan ofta hjälpa
människor att fatta mer välintegrerade beslut, där både tankar
och känslor får rum.

Det för oss in på den fjärde principen som är särskilt be-
tydelsefull i coaching av chefer: reflektionen blir det redskap
som utvecklar det egna omdömet, och ett förbättrat omdöme
leder till mer välgrundade beslut. Att ledare tänker själva och
använder sitt eget omdöme är särskilt viktigt i vår komplexa
tid. Ett utvecklat omdöme, där hänsyn tas till risker och möj-
ligheter, hänger ihop med förmågan att integrera både tankar
och känslor i beslut.

Den femte principen handlar om känslornas betydelse.
Känslor är både underskattade och överskattade i vår kultur
idag. Hur vi som ledare bör förhålla oss till känslor är centralt.

Den sjätte principen handlar om allas vårt behov av att
utvecklas. Vi kan se coaching som en utvecklingsprocess där
klienten äger sin resa. Coachen är medresenären, den erfarna
tränaren och reseledaren som stöttar en aktiv förändring hos
den som söker coaching. Vilja att utvecklas är grundläggande
för oss människor och för ett coachande förhållningssätt.

Coaching och coachande förhållningssätt existerar inte i
ett vakuum. Den sjunde principen handlar om hur stor roll
gruppen, familjen, organisationen och sammanhanget spelar
för vår utveckling. Coaching bedrivs i ett sammanhang där
organisationens kultur alltid gör sig påmind – en kultur och ett
klimat som både kan hjälpa och stjälpa det vi försöker förändra.
Att föra in omvärlden i det coachande samtalet är avgörande.

Den åttonde principen brottas alla människor med, och
har så gjort åtminstone sedan antikens filosofer satte ord på
den: motsättningen mellan förändring och stabilitet. Hur

vi förhåller oss till konflikten är väsentligt för att förstå hur utmaningar och problem ska hanteras. All utveckling svävar mellan dessa poler, och vi har alla olika förutsättningar för att förändras. Jag vill i den här boken slå ett slag för att verklig förändring tar tid och inte är lika snabb som många naiva röster predikar.

Varje kapitel fördjupar principerna och ger exempel på olika aspekter som är viktiga för att lyckas som coach. Du får exempel på situationer där principen satts på prov. Det finns också korta teoretiska förklaringar av principerna insprängda i texten. Teorierna tar påfallande ofta sin början i det antika Grekland, varför flera välkända filosofer dyker upp. Jag är också starkt influerad av flera banbrytande existentiella tänkare från filosofin och psykologins värld.

Teorier i all ära, men boken slår ett slag för att se dem som en kompass för riktningen i samtalet. Avgörandet ligger i det praktiska handlag som du som coach och chef har i samtalet. I boken får du möta många personer som jag som coach träffat genom åren. Dessa erfarenheter är utgångspunkt för bokens exempel. Samtalen med klienter har gett många lärdomar som jag vill förmedla. I femton år har jag varit verksam psykolog, och såväl utbildningen som det professionella förhållningssättet har påverkat mitt sätt att bedriva coaching. Erfarenheter jag gjort från terapier har också berikat mitt sätt att arbeta med och förstå komplexiteten i att vara människa.

Jag berättar öppet om mig själv och lärdomar jag gjort i livet. Förhoppningsvis kan dessa exempel väcka igenkänning och förståelse för hur coaching bedrivs och hur en dialog mellan två parter kan leda till verklig förändring. En del berättelser är hämtade utanför min professionella sfär. Många gånger når vi insikter och lärdomar i stunden, om vi bara är uppmärksamma och reflekterar.

Vi beskriver ofta våra liv i backspegeln, men då är det ofta en tillrättalagd berättelse med sedelärande med- och motgångar. När man är mitt i livet är det sällan så tydligt, varken för en själv eller för andra. Det kan vara värt att ha med sig vid läsningen.