

Lunds Universitet
Magisteruppsats 20 p
Kognitionsvetenskap
Maj 2007

Cornelia Wikström Seltman

Affärs- och chefscoaching – Framtidens företagsutveckling?

Handledare: Christian Balkenius och Agneta Gulz

Abstract

During later years coaching has gained popularity. Coaching offers help to learn rather than to teach and enables optimal performance. The method that builds consciousness, strengthens choices and leads to change in the wanted direction, can deduce to some of history's most successful educationalists. A coaching area steadily increasing is business- and executive coaching. The overall purpose with this paper is to explain what coaching is generally speaking, with specific focus on business- and executive coaching. The more detailed purpose with the paper is to examine possible synergic effects regarding coaching. Will other areas in the lives and/ or business of the clients than the ones they got help with through coaching be affected positively, negatively or not at all? This study is a pilot study for this question, where 6 clients receive coaching for their work life/ business during 2, 5 months. Measurements on the client's satisfaction regarding the focus area work life/ business and all other areas in the client's lives were conducted before and after the coaching relation. The result of this pilot study shows that the hypothesis that business- and executive coaching increases the client's satisfaction in the focus area work life/ business and also increases the client's satisfaction in any or some other areas in the their lives, is confirmed in all 5 out of 5 cases which completed the study. The neural associations in the brain occur in the same way regardless of the present information, memory or event is something we experienced, visualised mentally or have heard many times. Our development is based on knowledge and experience along with a curiosity of exploring new worlds. Coaching, as described in this paper, to a great extent uses the client's inner world to fulfil the client's goals in their outer world. In summary coaching so far has proved to be an effective development method.

Sammanfattning

Under senare år har coaching stigit i popularitet. Coaching hjälper andra lära sig själva och möjliggöra optimal prestation. Metoden som bygger medvetande, förstärker val och leder till förändring i önskad riktning, kan härledas till några av historiens mest framgångsrika pedagoger. Ett coachingområde som stadigt ökar är affärs- och chefscoaching. Det övergripande syftet med uppsatsen är att klargöra vad coaching generellt innebär med specifikt fokus på affärs-och chefscoaching. Det mer detaljerade syftet med uppsatsen är att undersöka eventuella synergieffekter av coaching. Kommer andra områden i klienters liv och/eller affärsverksamhet än de de fått hjälp med via coaching påverkas positivt, negativt eller inte alls? Denna studie är en pilotstudie för den frågeställningen, där 6 klienter under 2,5 månader får coaching inom området arbetsliv/ företagande. Nöjdhetsmätningar för fokusområdet arbetsliv/ företagande likväl som för alla andra områden i klientens liv gjordes före och efter coachingrelationen. Resultatet i denna pilotstudie visar att hypotesen att affärs- och chefscoaching ökar klientens nöjdhet gällande fokusområdet arbete/ karriär och dessutom även ökar klientens nöjdhet inom något eller några fler områden i dennes liv, bekräftas i samtliga 5 av 5 fall som genomfört hela studien. De neurala associationerna i hjärnan sker på samma sätt oavsett om den aktuella informationen, minnet eller händelsen är något vi upplevt, visualiserat mentalt eller vid upprepade tillfällen hört. Vår utveckling baseras på kunskap och erfarenhet, samt på en nyfikenhet att utforska nya världar. Coachingen, som den beskrivits i denna uppsats, använder sig i stor utsträckning av klientens inre värld för att uppfylla klientens mål i dennes yttre värld. Sammanfattningsvis kan sägas att coaching hittills visat sig vara en effektiv utvecklingsmetod.

Innehåll

Inledning	5
<i>Syfte</i>	5
<i>Vad är coaching?</i>	5
Utvecklingsmetod, färdmedel, erfarenhet och reflektion	5
Olika typer av coaching:	6
Hur går det till?	7
Coachingmodeller	9
Angränsande metoder	10
Bakgrund.....	13
<i>Vår outnyttjade kapacitet</i>	13
Inre värld och inre bilder	13
Imaginära rörelser	13
<i>Affärs- och chefscoaching</i>	16
ROI	16
Vetenskapliga studier	16
<i>Hypotes</i>	19
Studien.....	19
Metod.....	20
<i>Design</i>	20
Livshjul.....	20
<i>Utförande</i>	20
Hypotesens mätbarhet	21
Resultat och Analys	22
Klient 1, affärsområdesansvarig	22
Klient 3, egen företagare	22
Klient 4, chef	22
Klient 5, chef	23
Klient 6, chef	23
<i>Klient 2, egen företagare</i>	23
<i>Analys av resultatet</i>	23
Diskussion	24
Referenser	27

Inledning

Under senare år har coaching stigit i popularitet, (Holm-Hadulla, 2002; Krazmien & Berger, 1997; Gray, 2006; Polhage & Svärd, 2004) speciellt inom områden utanför den traditionella coachingarenan, idrotten. Ett coachingområde som stadigt ökar är affärs- och chefscoaching. (Feldman & Lankau, 2005; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; Hamlin, Ellinger & Beattie, 2006; Evers, Brouwers & Tomic, 2006). John Whitmore (Whitmore, 2002), som bland annat har skrivit boken ”Nya COACHING för bättre resultat”, har dock redan hunnit tillämpat coaching i företagsmiljö i över 20 år.

Syfte

Det övergripande syftet med uppsatsen är att klargöra vad coaching generellt innebär med specifikt fokus på affärs-och chefscoaching. Behövs affärs- och chefscoaching? Och i så fall varför? Hur kan värdet för det coachade företaget säkerställas? Vari ligger vinsterna med affärs-och chefscoaching? Hur går affärs-och chefscoaching till? För att kunna ta ställning till coaching, och här i synnerhet affärs-och chefscoaching, behövs en förståelse för vad coaching står för och på vilket sätt det skulle vara bättre eller sämre än andra individuella och affärsmässiga utvecklingsätt. Dessa frågeställningar diskuteras vidare under rubriken ”Diskussion”.

Det mer detaljerade syftet med uppsatsen är att undersöka eventuella synergieffekter av coaching. Kommer andra områden i klienters liv och/ eller affärsverksamhet än de de fått hjälp med via coaching påverkas positivt, negativt eller inte alls? Denna studie är en pilotstudie för den frågeställningen, där 6 försökspersoner/ klienter under 2,5 månader får coaching inom området arbetsliv/ företagande. Ett urvalskriterium var att alla försökspersoner/ klienter ville ha en förbättring inom det området. Nöjdhetsmätningar gjordes före och efter för arbetsliv/ företagande likväl som för alla andra områden i försökspersonens/ klientens liv.

Vad är coaching?

Enligt International Coaching Community (ICC) och Skandinaviska Ledarhögskolan (SLH) bygger coaching medvetande, förstärker val och leder till förändring. Vidare friläggs en persons eller organisations potential och möjligheter för att maximera dess prestation. Coaching hjälper att lära snarare än lär ut. (ICC & SLH, 2006; O’Connor & Lages, 2004)

Utvecklingsmetod, färdmedel, erfarenhet och reflektion

O’Connor, Lages och Whitmore menar att coaching handlar om att se människor i termer av deras framtida potential, inte deras tidigare prestationer, att skapa medvetenhet, ansvarskänsla och självförtroende, att hjälpa klienterna nå sina mål, att underlätta för människor att vara lyckliga – alla vill vara det men få vet hur (O’Connor & Lages, 2004; Whitmore, 2002).

Gray beskriver coaching i termer av historiska fakta, ordet ”coach” användes redan under 1500-talet och var en speciell typ av färdmedel/vagn som kunde ta människor till där de ville vara. Denna ide om en resa mot önskvärda mål kan mycket väl användas som metafor för coaching idag (Gray, 2006).

Polhage och Svärd menar att coaching kan härledas till några av historiens mest framgångsrika pedagoger samt att lärprocessen i coaching utgår från individen och bygger på erfarenhet och reflektion som får ligga till grund för mål och praktisk handling i framtiden (Polhage & Svärd, 2004). Både begreppet coaching som det används idag och vad ordet coach stod för på 1500-talet är mycket riktigt nymodigheter om man betänker att Sokrates, ca 470 f.Kr.-ca 399 f.Kr., var den förste som vi känner till som genom att ställa frågor fick människor att reflektera och locka fram de svar de bär på inom sig (Magee, 1999; Polhage & Svärd, 2004).

Sokrates var frågornas mästare, moralfilosofins grundare och införde metoden att komma fram till sanningen genom att ihärdigt ställa frågor. Han ansåg att han själv inte hade några fixa och färdiga svar och förstod, när oraklet i Delfi förklarade att han var visast av alla, att ingen annan heller hade det. Allt måste kunna ifrågasättas, därför att varje svar själv kan ifrågasättas. Denna metod fick en central plats i filosofin och blev känd som dialektisk – att söka sanningen genom fortlöpande frågor och svar, vilket är precis det skickliga coacher använder sig av i forskningen efter klienters inre och yttre mål, nuvarande verklighet, alternativa vägar och strategier, samt deras motivation, vilja och beslut om vad som ska göras för att uppnå den önskade förändringen (Magee, 1999; Whitmore, 2002).

Olika typer av coaching:

(O'Connor & Lages, 2004)

Livscoaching

Här behandlas klientens liv i alla dess dimensioner, privatliv och yrkesliv, hälsa och relationer.

Karriärcoaching

Här riktas coachingen specifikt mot klienter som vill hitta ett arbete, byta karriär eller komma tillbaka till arbetsmarknaden efter ett uppehåll. Karriärcoacher arbetar ofta tillsammans med rekryteringsföretag.

Affärscoaching (Business Coaching)

Affärscoacher arbetar med människors professionella frågeställningar. Det handlar ofta om chefer på olika nivåer eller olika typer av grupper. Coachingen koncentrerar sig på individer men syftet och resultatet blir att även företagets resultat påverkas och förbättras. Det kan exempelvis handla om en chef som har svårt att kommunicera med andra, en ledare som behöver hjälp med att klargöra sin vision och värderingar för sig själv och andra eller ett team som vill utveckla en ny metod eller helt enkelt bli effektivare.

Affärscoaching är också optimalt för att följa upp alla typer av konsultverksamhet eller utbildning. Utan coaching är utbildning och konsulter ofta ett slöseri med pengar, då trögheten i systemet motverkar förändring så att det återgår till tidigare nivå. O'Connor och Lages uttrycker detta på ett tydligt och koncist sätt: "Motstånd mot förändringar är inte dåligt, det är oundvikligt. Ett företag har stabilitet, annars skulle det kollapsa. Det gör därför motstånd mot förändring, alla typer av förändringar, inklusive den önskade förändringen."

Chefscoaching (Executive Coaching)

En chefscoach har specialiserat sig på att coacha individer i ledande befattningar, individer med makt och auktoritet. Företagsledare och andra höga beslutsfattare är ofta ensamma på sina positioner, de förväntas äga alla svar. Det är därför inte lätt för dem att få tillgång till en kunnig person som bara vill dem väl, som de kan ventilera sina idéer och farhågor med. En företagsledare som fungerar bättre har en enorm positiv effekt på sitt företag och den monetära avkastningen i samband med chefscoaching kan nå oerhörda summor i extra vinst (O'Connor & Lages, 2004; O'Shaughnessy, 2001) .

Hur går det till?

Coaching har stora likheter med projekt, båda är mätbara, tidsbestämda och har ett målfokuserat arbetssätt (Feldman & Lankau, 2005; ICC & SLH, 2006). Vidare är coaching närmare besläktat med exempelvis MT, mental träning (Paijkull & Uneståhl, 2004; Uneståhl, 1995; Wikström Seltman, 2007) och NLP, neurolingvistisk programmering (O'Connor & Lages, 2004) än med mentorskap, rådgivning eller terapi.

Basupplägg vid affärs- och chefscoaching

(ICC & SLH, 2007; O'Connor & Lages, 2004)

- Coachen träffar kunden, beställaren, den som betalar. Det kan vara HR-avdelningen, företags- eller affärsområdesledningen eller VD. Här får kunden ge bakgrundsfakta till sitt beslut och tillsammans med coachen bestämma en lämplig återkopplingsform.
- Coachen och klienten, den som ska få coachingen, träffas för att få en första känsla för varandra och det kommande samarbetet.
Dessa möten kan även ske i form av ett trepartsmöte med coachen, kunden och klienten.
- Coachen och klient träffas för en första kartläggande session, där de:
 - Skapar en av tillitsgrund genom ärlighet, kompetens och närvaro
 - Går igenom klientens förväntningar och coachens arbetssätt
 - Utformar coachingrelationen och hanterar praktiska arrangemang
 - Går igenom information om klienten och dennes situation
 - Ringar in och prioriterar klientens målområden
 - Gör en handlingsplan för hur arbetet ska läggas upp
 - Eventuellt påbörjar coachingen
- Möte 2-X, coach och klient har den kontakt de kommit överens om, kontakten kan bestå av ett antal fysiska träffar med telefon- och/ eller mailkontakt därmellan. Klienten utför de förändringar och åtgärder han/ hon tillsammans med coachen kommit fram till vid tidigare session.
- Vid sista sessionen, summeras arbetet och coach och klient gör en ömsesidig utvärdering
- Coachen återkopplar i stora drag, utan några personliga detaljer, till HR, ledning eller VD.

Exempel på två upplägg (ICC & SLH, 2007) om vardera ca 20 timmar:

Kund och klient är samma individ

- Församtal, beställning, 1-2 timmar
- Första sessionen, 2-3 timmar
- Kontakt enligt handlingsplan, 1-1,5 timmar/gång
- Avslutande session, återkoppling, 1 timme

Kund och klient är olika individer

- Församtal, beställning, 1-2 timmar om trepartsmöte, annars 1-2 timmar + 1 timme
- Första sessionen, 2-3 timmar
- Kontakt enligt handlingsplan, 1-1,5 timmar/gång
- Avslutande session, 1 timme
- Återkoppling till kunden, klienten kan också närvara, 1-1,5 timmar

I båda exempel stämmer strukturen överens med basstrukturen presenterad ovan. Att tänka på om antalet coachingtimmar är samma i båda exemplen är att klienten i första exemplet får 1-2 fler sessioner än klienten i det andra exemplet.

Det är dock inte nödvändigt, att räkna coachingen enbart i tid. Ett flertal coacher säljer sin coachingexpertis baserat på halvdagar, dagar, antal sessioner (oavsett tid/session), eller uppnådda mål istället för att byta timtid mot pengar.

Exemplen ovan är i klandertid beräknade till 4-8 månader. Det är svårt att ange tidsmässiga normalmallar eftersom det är så många faktorer som medverkar: målet/målen, inställning hos kund och klient, företagskultur, mötesfrekvens, möteslängd/gång, för att nämna några. Förändring tar tid att bli en vana. En vana är en mer eller mindre omedveten automatiserad process. Inom coaching hinner förändringarna bli vanor, och därmed stabilt förankrade, genom fördelningen av sessionerna över tid.

Det finns dock en annan typ av coaching som inte följer den ovan beskrivna strukturen. Det är akutcoaching där klienten snabbt behöver få hjälp med en viss avgränsad frågeställning. Det kan här ofta räcka med en session, för att lösa frågeställningen och uppnå målet.

Coachingsessionerna utgår från för klienten och uppdraget lämpliga coachingmodeller med i vissa fall inslag av lämpliga närbesläktade metoder. Det finns olika varianter av sessioner, formerna bestäms vid församtalet och/ eller första sessionen. Ibland, ofta vid korta och/ eller akuta frågeställningar, kan klient och coach under en session hinna 1(-2) iterationer av exempelvis GROW-modellen, se nedan. Andra gånger kan coachen under en hel session exempelvis hjälpa klienten att utreda dennes begränsande övertygelser och attityder, innan det är meningsfullt att gå vidare. Vanligast är dock att ha en övergripande frågeställning som bearbetas med exempelvis GROW-modellen över den överenskomna tiden, men att delmål ur denna bearbetas i mindre iterationer av exempelvis samma modell, med eller utan inslag av andra modeller eller angränsande metoder.

Coachingmodeller

Nedan följer ett urval coachingmodeller och metoder. Alla kan både användas vid en session, gällande avgränsade specifika mål/ delmål och vid en coachingrelation bestående av ett antal coachingsessioner, gällande mer övergripande mål.

GROW och GROW-FX

En av de grundläggande och vida spridda coachingmodellerna är Whitmores (2002) GROW-modell. GROW står för Goal – mål, vad vill klienten uppnå, Reality – verklighet, hur ser klientens verklighet ut just nu, Options – vilka alternativ, strategier, riktlinjer finns just nu, Will, What, When – och med hur stark motivation ska vad göras och när. Det finns även ett bra tillägg till modellen, GROW-XF, där XF står för Expansion och Fokus, speciellt gällande Options (ICC & SLH 2007). Det finns oftast väldigt många fler alternativ än de klienten ser, speciellt om denne för tillfället bara kan se något omöjligt eller otrevligt alternativ som enda alternativ. Det gäller att coachen kan hjälpa klienten hitta fler alternativ, inre och yttre resurser eller kanske helt andra angreppssätt.

Mål, värderingar och övertygelser

Klientens mål, värderingar och övertygelser är coachingens tre stödben. Mål handlar om att konkretisera vad klienten vill ha och hur detta ska nås. Värderingar handlar om att klienten ska kunna lära känna sina inre värderingar och leva enligt dem som ett led i att nå sitt mål. Övertygelser handlar om att utmana klientens begränsande övertygelser, till exempel ”Nej, jag kan inte sälja” eller ”Ingen lyssnar på mig” ofta baserade på någon enstaka men för klienten stark händelse, och istället förstärka de positiva övertygelserna (O’Connor & Lages, 2004).

Single-loop coaching (O’Connor & Lages, 2004)

Skär utan bearbetning av övertygelser, om klienten redan tror att denne kan göra aktuell förändring eller skaffa sig aktuell färdighet. Coachen hjälper då klienten hitta bästa lösningen inom ramen för befintliga övertygelser. Loopen består av: Mål – Handling – Lärande – Feedback – Mål och så vidare tills delmål och mål är uppfyllda.

Double-loop coaching (O’Connor & Lages, 2004)

Om klienten tvivlar på sin förmåga att nå målet/ målen utforskas och bearbetas även klientens övertygelser i coachingen. Då löser inte coachingen bara klientens aktuella problem utan kan även förändra klientens tänkande som ledde till problemet från början. Eftersom övertygelser fungerar som genomgripande regler om vad som är möjligt kan klientens nya positiva övertygelser även påverka andra områden i klientens liv. Här expanderas Mål till en liten, intern loop: Mål – Övertygelser – Mål och så vidare tills nästa steg i stora loopen kan tas, det vill säga Handling.

Livshjul (ICC & SLH, 2006; O’Connor, & Lages, 2004)

Livshjul är ett coachingverktyg som exempelvis kan användas för att klargöra klientens nuvarande position och balans i livet. Livshjulet kan användas som utgångspunkt för den kommande handlingsplanen. Hjulet utgör även en mätmetod, där klientens nöjdhet med respektive område i dennes liv kan mätas före och efter coachingrelationen. Mer om detta under rubriken ”Diskussion”. De olika områdena i livshjulet är fysisk omgivning/ -miljö, hälsa, arbete/ karriär, personlig utveckling, relationer/ vänner, kärlek/ romantik, pengar och nöje/ fritid/ rekreation.

Affärshjul (ICC & SLH 2007)

Detta hjul används på motsvarande sätt som livshjulet men tar i stället för olika livsområden upp företagsområden i stället. Dessa kan på chefsnivå vara: kommunikationsförmåga, delegering, team, risktagande, beslutsfattande, kundfokus, chefsrollen och strategisk planering. På företagsnivå kan det i stället röra sig om områdena: vision, affärsidé, kännetecken/ varumärke, mål, strategier, aktiviteter, organisation, kommunikation/ rapportering.

Oavsett metod eller modell som används inom coaching är medvetenhet och ansvar återkommande delar utan vilka coaching inte fungerar fullt ut. Coachens uppgift är att ställa öppna frågor som möjliggör eftertanke och reflektion hos klienten, vilket slutna ja- och nej frågor inte gör.

Angränsande metoder

Närmast besläktade metoder, används gärna som komplement inom coaching:

Mental träning

Be någon räkna ut 14x19 och direkt därpå att räkna hur många fönster denne har i sitt hem. Lägg under tiden märke till personens ögonrörelser. Räknaren kommer troligtvis att rikta sina ögon till höger under första uppgiften och till vänster under den andra. Men varför? I båda fallen handlar det ju om en relativt enkel men inte helt trivial räkneuppgift. Svaret ligger i att vi använder hjärnan på lite olika sätt i de två fallen, trots att vi tycker oss göra precis samma sak (Pajkull, & Uneståhl, 2004). Detta lilla exempel kan belysa att det ständigt pågår omedveten aktivitet i hjärnan.

Denna omedvetna aktivitet är stark och den drivs mer av inre, automatiserade än yttre, inlärd omständigheter. Det är betydligt lättare att med sitt medvetande förstå att en snok som ringlar på stigen där man går, inte är farlig, även för en person med ormfobi, än att, när man överraskas av ormen en halvmeter från skon, inte reagera kroppsligt med mer eller mindre starkt obehag, även utan att ens behöva ha ormfobi. Denna omedvetna handling är omedelbar, utan att passera medvetandet först. Det är vår primitiva, kognitiva erfarenhet som resulterar i den plötsliga handlingen. Den neurala signalen skickas här direkt från thalamus till amygdala utan att bearbetas, "low road". Vi är ännu omedvetna om eventuell fara men kroppen är här redan förinställd på eventuell fara. Samtidigt skickas den neurala signalen även till de kortikala areorna där den analyseras och bearbetas för att sedan även den skickas till amygdala, "high road". Här har signalen bearbetats och vi blir medvetna om den eventuella faran. Vi kan här ta ett aktivt beslut för vårt agerande (Gazzaniga, Ivry, & Mangun, 2002).

Kroppen lyder det omedvetna. Det är därför en person med talskräck som ska hålla tal får ont i magen, får svårt att andas lugnt och till och med kan få röda utslag på huden, trots att denne/denna med medvetandet vet att egentligen inget farligt kan hända oavsett hur talet går. Är det möjligt att påverka vårt omedvetna? Vid första anblicken tycks det omöjligt men det är detta mental träning handlar om. Mer om detta under rubriken "Vår outnyttjade kapacitet." Mental träning har liksom coaching framgångsrikt använts inom idrotten och används idag mer och mer även i sammanhang som personlig utveckling och chefs- och affärsutveckling.

Vi blir det vi tänker, finns en konflikt mellan vilja och förväntan så vinner förväntan. Inre bilder styr vårt beteende starkare än vår medvetna vilja, dessa inre bilder styrs av vårt omedvetna (Paijkull & Uneståhl, 2004). Se även stycket ”Inre värld och inre bilder” under rubriken ”Bakgrund”. Det omedvetna präglar även vår självuppfattning och de resurser vi tror oss ha eller inte ha.

Vi gör det vi tror på. Ett gammalt och vida omskrivet experiment beskrivs i Paijkull & Uneståhls bok (Paijkull & Uneståhl, 2004). Om en gädda placeras i en del av ett akvarium avdelat med en glasskiva, och småfisk, gäddans naturliga föda, placerades i den andra, för gäddan oåtkomliga, delen av akvariet, slår gäddan nosen i glasskivan gång på gång då den försöker äta småfisken. Om man väntar tills gäddan ger upp försöken att nå födan och sedan tar bort glasskivan, ”vet” gäddan att det inte är någon ide att försöka äta småfisken. Gäddan svälter ihjäl trots att småfisken simmar alldeles inpå den. Detta visar en kraften i den egna övertygelsen. Se även rubriken ”Coachingmodeller”. Hos människor kan sådana negativa övertygelser bearbetas med hjälp av mental träning, NLP - se nästkommande rubrik -, och/ eller coaching.

Inom mental träning är målprogrammering en viktig princip (Uneståhl, 1995). ”Om du inte vet vart du ska så är risken stor att du hamnar någon annanstans”, säger Laurence Peter i boken ”Skratta dig friskare” (Uneståhl, 1999). Vi har alla en mängd gamla programmeringar med oss, till exempel går cykling och bilkörning av sig självt när vi väl behärskar det. Ett flertal av dessa gamla målprogrammeringar är dessutom automatiserade vilket låter våra sinnen få en liten paus samtidigt som hjärnan och kroppen utför de invanda rörelsesekvenserna, till exempel att hamna utanför arbetsplatsen på morgonen utan att aktivt ha valt någon annan väg än den vanliga.

På samma sätt som tekniska fel kan läras in och automatiseras, kan även övertygelser läras in och automatiseras. Därför kan även vi då och då behöva en översyn av våra omedvetna förväntningar och programmeringar. Efter en målprogrammeringsanalys kan bestämmas vilka övertygelser som bör förändras, förstärkas, försvagas, försvinna eller nyskapas för att underlätta målgång (Uneståhl, 1995).

Några vanliga metoder för inprogrammering är suggestioner och bildmässig programmering. Alla inprogrammeringsmetoder utgår från att individen är djupt avslappnad. Suggestioner innebär att lägga in verbala meningar som kopplas ihop med vårt omedvetna, kroppen och känslorna. Bildmässig programmering innebär att man föreställer sig det som man vill ska hända, ser sig så som man skulle vilja fungera (Uneståhl, 1995).

Hjärnan lägger ingen värdering i om det man intalar sig, fantiserar om eller minns är verkliga, upplevda minnen eller något man under djup avslappning medvetet intalat sig/”sett” gång på gång. Minnescentra i hjärnan tar emot och återspeglar lättare, snabbare och starkare det som man ofta tänker på/ känner.

För fler vetenskapliga bevis se ”Vår outnyttjade kapacitet”.

NLP

NLP står för NeuroLingvistisk Programmering och har stora likheter med mental träning. Neuro står för hjärnan, tänkandet och vår begreppsvärld, Lingvistik handlar om språket, hur vi använder det och hur det påverkar oss, Programmering har att göra med hur vi organiserar oss och hur vi ordnar med våra handlingar för att nå våra mål (O'Connor & Lages, 2004).

Fyra grundantaganden inom NLP (O'Connor & Lages, 2004):

- Vi har alla de resurser vi behöver
- Vi gör alltid de bästa val vi kan
- Alla beteenden har en positiv intention
- Om du vill förstå, handla!

Mental träning kan man mycket väl i stor utsträckning arbeta med på egen hand medan en NLP-coach kan sätta sig i klientens verklighet och använda språket på ett mycket precist sätt, vilket kan underlätta för klienten att nå sitt mål. O'Connor och Lages säger i sin bok (O'Connor & Lages, 2004), "Med NLP studeras också hur vi strukturerar vår subjektiva upplevelse, hur vi tänker om våra värderingar och övertygelser, hur vi skapar våra emotionella tillstånd och vår interna värld och ger den mening, utifrån vår upplevelse."

Avlägsna besläktade metoder, används normalt inte inom coaching:

Mentorskap

Mentorskap handlar i motsats till coaching ofta om en långvarig, inte tidsbestämd och i sin form inte lika strukturerad relation med en erfaren kollega. Denne/denna fungerar ofta som en förebild, någon att diskutera med utan att diskussionerna behöver begränsas av arbetssammanhanget, en sponsor med professionell erfarenhet inom samma arbetsområden som öppnar yttre vägar snarare än de inre (Day, 2001; Feldman & Lankau, 2005; ICC & SLH 2006).

Rådgivning

Rådgivaren kan ofta vara expert i något område med fokus på strategiska eller operativa frågeställningar i organisationen. Det kan också handla om en klient som känner sig illa till mods eller missnöjd med sitt liv och som söker vägledning och råd utifrån. Rådgivaren ger i motsats till coachen färdiga råd och rekommendationer till sina klienter (Feldman & Lankau, 2005; ICC & SLH 2006).

Terapi

Terapi utförs av terapeuter, till exempel utbildade psykologer vilka i första hand behandlar klienternas emotionella problem. Klienten söker sig till en terapeut för att få helning och bot från mental smärta som kan yttra sig i psykiska eller fysiska symtom. Fokus här handlar om att identifiera roten till problemet och hjälpa klienten att komma bort från smärta och obehag genom att till exempel utveckla metoder att kunna handskas med problemet, vilket kan resultera i långvarig kontakt medan coaching är en mål- och lösningfokuserad tidsbegränsad metod. Terapeuter arbetar ofta med människor som har diagnostiserade problem medan coacher arbetar med friska människor (Feldman & Lankau, 2005 ICC & SLH 2006).

Vad gäller terapiformer är coaching närmast besläktad med kognitiv terapi som liksom coaching är en lösningsfokuserad metod.

Bakgrund

Vår outnyttjade kapacitet

Vår tids snabba tekniska och materiella utveckling har krävt vårt fulla fokus vilket har orsakat bieffekten att de mentala och omedvetna delarna av våra liv ofta fått allt mindre uppmärksamhet. Det som inte kunde ses eller beröras, vara praktiskt eller imponerande kunde lätt bli oviktigt. I denna snabba yttre utveckling glömdes av många det mest imponerande av allt: den mänskliga hjärnan. Här finns våra tankar, minnen och övertygelser, vårt medvetande och omedvetande. Här sker en ständig sinnes-/ informationsinput, en ständig sortering och bearbetning samt en ständig lagring och omlagring beroende på blixtnabbt utförda associativa neurala signaler och kopplingar.

På senare tid har intresset hos både lekmän och forskare börjat riktas mot våra slumrande inre förmågor, där mentala och/ eller omedvetna områden kopplas ihop med medvetna tankar och mål. De neurala associationerna i hjärnan sker på samma eller nästan samma sätt oavsett om den aktuella informationen, minnet eller händelsen är något vi faktiskt upplevt, visualiserat mentalt via inre bilder eller vid upprepade tillfällen hört berättas.

Inre värld och inre bilder

Att vi har en inre värld med mentala bilder som representerar verkligheten, den faktiska eller önskade, har på senare tid bevisats av vetenskapliga studier (Johansson, Holsanova & Holmqvist, 2006; Lutz, 2003; Naito, Takanori, Kitada, Nakamura, Matsumura, Yonekura Y & Sadato N. 2002; Nyberg, Eriksson, Larsson, & Marklund, 2006; Romero, Lacourse, Lawrence, Schandler, & Cohen, 2000; Sharma, Pomeroy, & Baron, 2006).

I en ny studie gjord av Roger Johansson, Jana Holsanova och Kenneth Holmqvist vid Lunds Universitet 2006, har man med hjälp av eye-tracking studerat vad personer, som hör en berättelse eller ser en bild som de sedan återberättar, tittar på. I första delstudien fick försökspersonerna höra och återberätta en berättelse medan de tittade på en tom vit skärm, i andra fick de se och återberätta en bild, i tredje fick de höra och återberätta en berättelse i mörker och i den fjärde fick personerna se en bild och återberätta den i mörker. Resultatet i alla delstudierna blev att försökspersonerna i de flesta fall "tittade" på det, eller delar av det, de hörde/återberättade (Johansson, Holsanova & Holmqvist, 2006). Detta kan enkelt förklaras med att de faktiskt tittade på bilden/bilderna som de skapade i sitt eget huvud – de tittade på sina mentala bilder.

Imaginära rörelser

Medicinska användningsområden

Mental träning med imaginära rörelser, det vill säga föreställda rörelser som bara finns i tanken, har visat sig vara en "bakdörr", ett sätt att nå rörelsesystemet och en rehabiliteringsform för strokepatienter genom att utgöra ett substitut för faktiska rörelser vilket kan aktivera patientens rörelsenätverk utan att faktiska rörelser behöver vara nödvändiga (Sharma, Pomeroy, & Baron, 2006).

Det finns nära kopplingar mellan imaginära rörelser och faktiska rörelser, till exempel tar en imaginär rörelsesekvens lika lång tid som samma rörelsesekvens utförd med faktiska rörelser. Andra exempel är att asymmetrin mellan dominant och icke-dominant hand bibehålls och att liknande autonoma förändringar, som signifikant ökning av puls och andningsfrekvens, uppmätts både om rörelsen är imaginär eller faktisk.

Imaginära rörelser kan beskrivas som ett dynamiskt tillstånd där representationen av en viss rörelsesekvens är reaktiverad internt i arbetsminnet utan någon faktisk rörelseinput och styrs av kroppens centrala rörelsekontroll. Imaginära rörelser är en integrerad del av ett större rörelsesystem som kan representeras av interna modeller eller program som utvecklas och förändras över tid.

Sharma, Pomeroy och Baron kunde påvisa positiva effekter av imaginära rörelser i alla de i deras artikel beskrivna studierna. För vidare testning på området gjorde de även en översyn av funktionella studier med friska försökspersoner där en robust och konsistent aktivering i sekundära rörelse(motor)nätverket i hjärnan och ipsilaterala cerebellum men bara en svag och inkonsistent aktivering i M1 uppstod under de imaginära rörelserna.

Dold muskelaktivitet

I en annan artikel (Lutz, 2003) beskrivs mätning av den dolda muskelaktiviteten i till synes vilande armar med hjälp av elektromyografisk aktivitet. Försökspersonernas imaginära rörelsesekvens handlade om pil(dart)kastning, medan kontrollgruppens imaginära rörelsesekvens i stället handlade om att ligga ner vid en stillsam pool. Resultatet visade högre dold muskelaktivitet i den dominanta armens biceps i jämförelse med kontrollgruppen. Denna dolda muskelaktivitet korrelerade signifikant med försökspersonernas förmåga att se och leva sig in i de imaginära rörelserna.

”Learning by doing versus learning by thinking...”

Nyberg, Eriksson, Larsson och Marklund har nyligen studerat olika inlärningsmodeller för utövande av muskulära rörelsesekvenser, i detta fall fingerknackningssekvenser (Nyberg, Eriksson, Larsson, & Marklund, 2006). Det är sedan tidigare dokumenterat att rörelseträning förbättrar rörelseskicklighet och att detta är relaterat till den funktionella hjärnaktiviteten i cerebellum, striatum och de frontala kortikala områdena. Man vet också att mental träning kan förbättra rörelseskicklighet men den neurala förklaringen till detta var ännu oklar. Därför ville Nyberg med kollegor identifiera de neurala korrelationerna hos de träningsrelaterade förändringarna vid fingerknackningssekvenserna hos försökspersonerna.

Försökspersonerna skannades vid två tillfällen, med en veckas mellanrum, med fMRI, medan de genomförde två fingerknackningssekvenser med vänster hand. Under veckan mellan dessa tillfällen fick de träna dagligen på en av sekvenserna, en grupp tränade med faktiska fingerrörelser medan den andra gruppen tränade med hjälp av mental träning, med imaginära fingerrörelser.

Resultatet i studien blev att båda träningsprocedurerna gav signifikant ökning i fingerknackningsutförandet. Samma resultat gäller både för tränad sekvens och ny, otränad sekvens (ospecifik/generell effekt) men effekten var större i den tränade sekvensen (sekvensspecifik effekt).

Vid första skanningen uppmättes aktivering hos en stor mängd olika områden i hjärnan vilken efter träningen begränsades till de direkt nödvändiga områdena i sammanhanget, i huvudsak rörelse(motor)kortex och cerebellum. Den ospecifika träningseffekten visade överensstämmelse med reduktionen av aktiva hjärnområden före och efter träningen. Den sekvensspecifika träningseffekten involverade det supplementära rörelse(motor)området, SMA, och cerebellum vid rörelseträning men för den mentala träningen var SMA och, i stället för cerebellum, visuella associationskortex involverad. Resultatet stämmer väl överens med resultaten i andra vetenskapliga studier i området.

Muskulära sinnesupplevelser

I artikeln "Internally Stimulated Movement Sensations during Motor Imagery Activate Cortical Motor Areas and the Cerebellum" (Naito, Takanori, Kitada, Nakamura, Matsumura, Yonekura & Sadato, 2002) refereras till en mängd studier som visar att kortikala rörelseområden, parietala kortikala delar och cerebellum, som är aktiva vid faktiska rörelser, även är de fysiska huvudaktörerna beträffande olika typer av imaginära rörelser. Därför kan man anse imaginära rörelser vara en neural process, en mental simulering av en rörelse eller en rörelsesekvens, inklusive rörelseplanering. Det författarna ville undersöka var om imaginära rörelser ger sinnesupplevelser (muskulära) som substitut för den normala sinnesfeedbacken som uppstår vid faktiska rörelser.

Studieresultatet visade att muskulära sinnesupplevelser under imaginära rörelser uppmättes och att de består av en intern rörelsesimulering som involverar en mängd rörelseområden i hjärnan. Imaginära rörelser och sinnesupplevelser aktiverar, enligt denna studie, de kontralaterala cingulära rörelseområdena, supplementära rörelseområdet(SMA), dorsala förrörelse(premotor) kortex och ipsilaterala cerebellum.

M1 enda skillnaden?

En intressant observation gällande denna typ av forskning, där man undersöker hjärnans aktivitet under faktiska och imaginära rörelser, är att studierna visar på hög aktivitet i alla hjärnområden normalt associerade med rörelse, utom i primära rörelseområdet, M1. Detta skulle mycket väl kunna tyda på att imaginära rörelser och planeringen av faktiska rörelser använder sig av samma hjärnområden och samma mekanismer medan utförandet av en faktisk rörelse adderar involverandet av M1. Detta antagande stöds av Romero, Lacourse, Lawrence, Schandler & Cohen som i sin artikel beskriver imaginära rörelser och rörelsesekvenser som mentala representationer av människors utförande av rörelser och rörelsesekvenser men utan just precis den faktiska rörelsen (Romero, Lacourse, Lawrence, Schandler, & Cohen, 2000).

Romero och kollegor kom i sin studie med hjälp av mätningar från supplementära rörelseområdet(SMA)/ förrörelseområdet (PMA) och M1, fram till att de neurala mönster i SMA/PMA som är associerade med faktiska rörelser är desamma som vid imaginära rörelser och att de styrs av samma typ av kontroll parametrar på samma sätt i båda fallen. Studien visar även, överensstämmande med andra studier inom området, att så inte är fallet gällande M1. I deras artikel har även fysiologisk korrelation under imaginära rörelser rapporterats, förutom de tidigare nämnda signifikanta ökningarna av puls- och andningsfrekvenser, även förändringar i spinal reflexaktivitet.

Tydlig korrelation

Studiernas resultat visar att det tycks finnas en tydlig korrelation mellan å ena sidan imaginära bilder och budskap och å andra sidan materiella kroppar och hjärnor.

Affärs- och chefscoaching

ROI

Kan effekten av affärs-och chefscoaching mätas ekonomiskt i siffror och faktiska pengar? Parker-Wilkins beskriver i sin artikel (Parker-Williams, 2006) en vetenskaplig studie vars syfte var att öka medvetenheten gällande affärs-och chefscoachingens effekt på företagen genom att mäta den ekonomiska avkastningen Return of Investment, ROI, av coachingen. Efter att effekterna av coachingen isolerats, uteslöts två extremt höga värden. Resterande värden halverades för att ytterligare säkerställa en robust och tillförlitlig ROI. Genomsnittsvärdet på den ekonomiska avkastningen uppgick för sju av åtta affärsområden till 689 procent.

Vetenskapliga studier

Det har gjorts en del vetenskapliga studier även inom området affärs-och chefscoaching, som verkar tyda på att affärs-och chefscoaching är här för att stanna, eventuellt delvis beroende på den allt mer föränderliga världen vi lever i (Redshaw, 2000; Parker-Williams, 2006; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; Whitmore, 2002; Whitmore 2004).

Redshaw, en oberoende chefsutvecklingskonsult (Redshaw, 2000) menar att coaching är fördelaktigt både för organisationer och för de anställda individerna. När god coaching är implementerad kan hela organisationen lära sig nya saker snabbare och kan därför anpassa sig till förändringar. Individerna i organisationen tycks bli mer proaktiva vad gäller övrig inläring. För att coaching ska vara effektiv i en organisation krävs ett stödjande klimat, där coaching ses som ett normalt inslag i ledningen och där större fokus läggs på att lära av misstag än att leta syndabockar (Redshaw, 2000).

Många företag och organisationer ser fortfarande coaching enbart som individuell/personlig utveckling. Rider (Rider, 2002) kallar detta för första generationens coaching. Den är visserligen bra för den enskilde men har begränsad organisatorisk effekt. Andra generationens coaching definierar Rider som när kunden, det vill säga coachingens sponsor, ofta någon i företagsledningen, också engagerar sig i coachingen genom att till exempel se coachingen ur ett kvalitetsperspektiv där han eller hon även aktivt medverkar i coachingen effektivitetsutvärdering. Tredje generationens coaching som enligt Rider ännu är ovanlig, är att även använda sig av coachens förvärvade kunskaper om företaget. Sammanfattningsvis betonar Rider att coaching bör verka på en strategisk nivå i företaget snarare än enbart på individuell utvecklingsnivå.

Megginson och Clutterbuck bekräftar detta utifrån sina studieresultat; att på organisationsnivå utforska agendan för skapandet av en coachande företagskultur kan vara ett sätt att rikta uppmärksamheten mot affärsförtjänsterna. Vid skapandet av en coachande företagskultur är målet att hela organisationen påverkas och samspelar vilket ger en större effekt än bara ett förändrat beteende hos individuella chefer (Megginson & Clutterbuck, 2006).

Ett sätt att snabbt utveckla en coachande företagskultur genom hela organisationen är att låta ett antal individer under en kortare tidsperiod arbeta inom andra delar av verksamheten än deras ordinarie arbetsplats. Inom de nya områdena stöter individerna på nya utmaningar att lösa för att arbetet ska fungera bra. De får utbildning och coaching under tiden (Ahlfeldt & Cramb 2007). I artikeln beskriver Ahlfeldt och Cramb hur individerna under tiden utvecklat sina coachande kunskaper så att de sedan kunnat utgöra en nyckelgrupp i arbetet med att införa en coachande företagskultur i hela organisationen. Detta affärsutvecklingsprogram har

länkat ihop människor i interna nätverk och gett dem en djupgående förståelse för olika delar av företagsverksamheten. Programmet hjälper enligt författarna företaget att identifiera, utveckla och kunna behålla de bästa medarbetarna. Efter fem år har företaget fortfarande en affärsmässig fördel av denna betydande nyckelgrupp, vilket pekar på långsiktig vinning.

Day menar i sin artikel att nyckeln till en effektiv implementation är att introducera ledarskapsutveckling över hela organisationen, snarare än att endast involvera vissa (oftast topp-) nivåer (Day, 2001).

En annan artikel, (Landale, 2005), som beskriver ett koncept för ledarskapsutveckling redogör för hur ett mediaföretag använt sig av en moduluppbyggd kombination bestående av fyra huvudmoduler; 1. kreativ undervisning rörande team, förhandling, beslutsfattande och ledarskapscoaching, 2. individuell chefs- och affärscoaching, 3. individuellt mentorskap av senior chef från annat affärsområde, 4. ett undervisnings-, och arbetsbaserat projekt som presenteras för mentorer och seniora chefer under slutmodulen av utvecklingsprogrammet. Landale anser att den individuella chefs- och affärscoachingen och det undervisnings-, och arbetsbaserade projektet utgör de avgörande modulerna.

Enskilda chefers utveckling är dock inte att förakta, tvärtom finns belegg för att de med sin nya coachande ledarskapsstil kan göra nytta där de är, vilket sedan kan spridas vidare genom organisationen. Det tar dock betydligt längre tid och kräver en förstående och stödjande omgivning. När det gäller enskilda individers utvecklingsplaner är uppföljning och verklighets-, (arbets)förankring avgörande för att de nyförvärvade kunskaperna och insikterna ska kunna användas i det dagliga arbetet (Day, 2001; Landale, 2005; Phillips, 1995; Redshaw, 2000).

Beteendeförändring, förändring i samhällsordningen samt kollektiva målsättningar

När det i utvecklingssammanhang talas om chefs- och affärscoaching handlar det inte bara om utveckling och implementation av ny kunskap utan även om ett förändrat beteende. Det är därför sådan ny kunskap inte kan överföras direkt från teoretisk undervisning till praktisk expertis. Att förändra ett beteende tar längre tid. Denna omställning, som är den centrala delen i ledande chefsutvecklingsprogram, handlar om att förstå och befästa ett coachande förhållningssätt gentemot sig själv och sin omgivning (Bagshaw, 2000; Piasecka, 2000; Redshaw, 2000; Whitmore, 2002; Whitmore 2004).

Att företags efterfrågan på coaching, och här i synnerhet chefs- och affärscoaching, som affärsutvecklingsstrategi ökar kan bero på en växande förändring i samhällsordningen. I artikeln "Something Really Has to Change: 'Change Management' as an Imperative rather than a Topic" (Whitmore, 2004) skriver författaren att förmågan att kunna erbjuda ett meningsfullt arbete, stödja en höjning av självförtroendet hos hela personalstyrkan, besitta emotionell intelligens och kunna leda med en coachande ledarskapsstil kommer vara nyckelkriterierna för framgångsrika framtida ledare och chefer oavsett affärsområde.

Under 1900-talet var ett av västvärldens viktigaste mål att utveckla välfärden. För 100 år sedan var överlevnad och en ekonomisk grundtrygghet primära mål för många i samhället (Uneståhl, 2001). Denna strävan efter välfärd skulle naturligtvis även leda till välbefinnande. Men hur blev det då? Den materiella välfärden har ökat mycket, i viss mån även den immateriella (Jönsson, 2004). Men ändå ökar stressbesvär, utbrändhet, sjukskrivningar, trötthet och oro. Hur är detta möjligt? Hypotesen om att välfärd automatiskt ger välbefinnande kanske behöver justeras (Uneståhl, 2001)?

Day (Day, 2001) inleder sin övergripande och utförliga artikel med ett citat av Peter F. Drucker, *Managing in Times of Great Change*: "In the traditional organisation – the organisation of the last one hundred years – the skeleton or internal structure, was a combination of rank and power. In the emerging organisation, it has to be mutual understanding and responsibility." Detta tycks vara ett återkommande temat när det talas om utveckling baserat på ett coachande förhållningssätt (Whitmore, 2002).

Dagens och morgondagens chefer och ledare

Ett flertal proaktiva företag har på senare tid börjat tappa tron på gamla chefsutvecklingsprogram och söker sig därför till andra lösningar, exempelvis till program med coachande inslag eller till renodlad affärs- och chefscoaching. O'Connor, Mangan och Cullen beskriver i sin artikel företagens oro för sin chefspopulation samt företagens syn på sina chefers utveckling som en affärsmässig nyckelprioritet.

Weiss och Molino bekräftar att ledarnas kapacitet idag har nått någon form av kritiskt läge i många organisationer. Affärsutmaningarna blir allt tyngre, delvis beroende på att befintliga satsningar på ledarutveckling inte längre ger önskad effekt. Detta oroar många seniora ledare. En integrerad lösningsfokuserad ledar- och chefsutveckling har visat sig vara en möjlig lösning. Den är strategisk och synergistisk samt ger företaget ett önskat försprång. Denna integrerade lösning är intensiv och kräver seriöst engagemang från deltagarna, den seniora ledningen och HR. Självklart vill de proaktiva företag som sneglar åt coachingbaserade utvecklingsformer inför en stor företagssatsning se de långtgående fördelarna, vilka idag tycks kunnas bekräftas av ett flertal vetenskapliga studier (Evers, Brouwers & Tomic, 2006; Feldman & Lankau, 2005; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; O'Connor, Mangan & Cullen, 2006; Weiss & Molino 2006).

Piasecka utmanar i sin artikel antagandet att ledarskap handlar om kontroll och starka personligheter (Piasecka, 2000). Hon pekar i stället på nödvändigheten av lednings- och chefsförändring som möjliggör organisationstransformationer vilka leder till ett försprång i den moderna ekonomin. Ett gott ledarskap kan och bör möjliggöra att organisationen fungerar väl varje dag och lägga en stabil grund för gemensam och inre styrka och utveckling. Många företag och organisationer lägger ner mycket resurser på förändringsprogram men så många som 70 % av dessa förändringsprogram når enligt Piasecka inte målet på grund av att deltagarna inte kan förändras eller inte vet hur de ska bära sig åt. Om chefscoaching används för utveckling av ledarskapsförmågor får klienten börja med att klargöra de nyckelfaktorer, utföranden eller leveranser, som han eller hon identifierar som kritiska för framgång (Piasecka, 2000). Ett exempel på hur ett företag lyckats vända nedgång till framgång beskrivs i Creelmans "Strategic change" (Creelman, 1991). Här beskrivs hur ett stort drivmedelsföretag involverade fler individer i beslutsfattande och hur ledarskapsstilen förändrades från att utdela direktiv och delegationer till att vara coachande och stödjande. Ett annat liknande exempel beskriver ett telekomföretags förändring från en kommando- och kontrollkultur till en kultur baserad på coaching och samarbete vilket gett goda långsiktiga resultat (Anonymus, 2003).

Hypotes

Min hypotes är att affärs-och chefscoaching ökar klientens nöjdhet gällande fokusområdet arbete/ karriär och dessutom även ökar klientens nöjdhet inom något eller några fler områden i dennes liv (Feldman & Lankau, 2005; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; ICC & SLH, 2006; O'Connor, J. & Lages, A. 2004; Orenstein, 2006).

Detsamma bör gälla för företag och andra typer av organisationer också. Frisläppandet av kreativitet, nya möjligheter och utveckling inom ett arbets-, företags-, eller organisationssområde kan leda till förnyad energi och en positivare atmosfär även inom angränsande områden. (Ahlfeldt & Cramb, 2007; Landale, 2005; Meggison & Clutterbuck, 2006; Phillips, 1995; Redshaw, 2000; Rider, 2002). Ju högre upp i organisationshierarkin affärs-och chefscoaching implementeras desto större effekt ger även marginella resultatförbättringar i organisationen, (O'Shaughnessy, 2001).

Studien

Inom ramen för denna uppsats ingår en teoretisk och en praktisk del. Den teoretiska delen består till stor del av litteraturstudier och den praktiska består av egen forskning gällande prövning av hypotesen att affärs-och chefscoaching ökar klientens nöjdhet gällande fokusområdet arbete/ karriär och dessutom även ökar klientens nöjdhet inom något eller några fler områden i dennes liv. Övervikten av teoretiska litteraturstudier i jämförelse med den praktiska delen av studien kan förklaras med att ursprungstanken var att jämföra olika studiers positiva och negativa coachingresultat och ur dessa hitta gemensamma respektive olika tillvägagångssätt och modeller. Dessa resultat skulle sedan ligga till grund för designen och som förklaring till de kommande resultaten i den praktiska delen av denna studie. Några direkt negativa resultat hos coachingstudierna gick dock inte att hitta. Se vidare under "Diskussion". Därför undersöktes i stället dels om positiva affärs-och chefscoachingresultat, det vill säga ökad nöjdhet, kunde fås inom området arbete/ karriär hos försökspersonerna/ klienterna efter en relativt kort tid på 2,5 månader och dels om positivt resultat samtidigt även kunde fås som bieffekt inom något eller några andra områden i försökspersonernas/ klienternas liv.

Det finns många intressanta frågeställningar runt detta ämne. Kan resultaten gälla både för individnivå och för affärnivå? Kan eventuella bieffekter ha tillkommit även utan coaching? Handlar det bara om positivt tänkande eller placeboeffekt? Kan både positiva och negativa bieffekter uppstå och vad kan de i så fall bero på? Här gjordes en pilotstudie där både fokusområdet och de eventuella bieffekterna mättes och dokumenterades. Denna studie kan sedan utgöra piloten till kommande och mer omfattande studier.

Antalet försökspersoner/ klienter i studien är begränsade till stor delen beroende på de relativt hårda kriterierna. Ett kriterium är att personerna vill förbättra sin nöjdhet inom fokusområdet arbete/ karriär, ett annat att de är villiga att binda sig till studien under 2,5 månader, ett tredje att de innehar en ledande position inom sina respektive arbeten/ företag. Därför kunde tyvärr inga personer avsättas till att utgöra en kontrollgrupp. Med ett större försökspersons-/ klientunderlag bör dock kontrollgrupp/-er tillsättas.

I studien ingick ursprungligen sex försökspersoner/ klienter och två certifierade affärs- och chefscoacher. En av klienterna är områdesansvarig för ekonomin på ett medelstort företag. Två klienter driver egna företag och tre klienter är mellanchefer på stora företag. En av klienterna, en egenföretagare, avbröt sin medverkan i studien efter halva tiden på grund av ohälsa. Dennas mätvärden kommer att redovisas och diskuteras separat.

Coacherna har internationella certifieringar inom coaching och inom specialiseringen affärs- och chefscoaching vid International Coaching Community i samarbete med Skandinaviska Ledarhögskolan. Coacherna har förutom samma utbildningar även samma erfarenhet och samma coachingstil som bygger på GROW-XF, mål, värderingar, övertygelser, Single-loop coaching, Livshjul och Affärshjul.

Metod

Design

I studien fastställdes en tidsram för relationen affärscoach - klient till 2,5 månader. Coach – klientkonstellationerna var konstanta genom hela studien. Under denna tid utförde varje affärscoach med varje av sina respektive 3 klienter, en längre startsession på 2-3 timmar, plus 3-4 normalsessioner om 1-1,5 timmar per gång. Tanken med detta upplägg av studien var att även dessa korta coachingrelationer skulle kunna ge en mätbar indikation om validiteten hos hypotesen.

En annan central del av studiedesignen var att få fram tydliga, mätbara resultat. Den mätmetod som användes i studien mäter vid startsessionen ett nuläge (gammalt nuläge, GN) samt vid avslutssessionen ett nytt nuläge (NN). Resultaten mäts i procentuell nöjdhet där 0 representerar ”dåligt” och 100 representerar ”perfekt”. Mätningen görs med hjälp av ”livshjul” använda med tillstånd från ICC/SLH (ICC & SLH, 2006; ICC & SLH (2007)).

Livshjul

Livshjul är en cirkel med åtta ”tårtbitar” med rubrikerna:

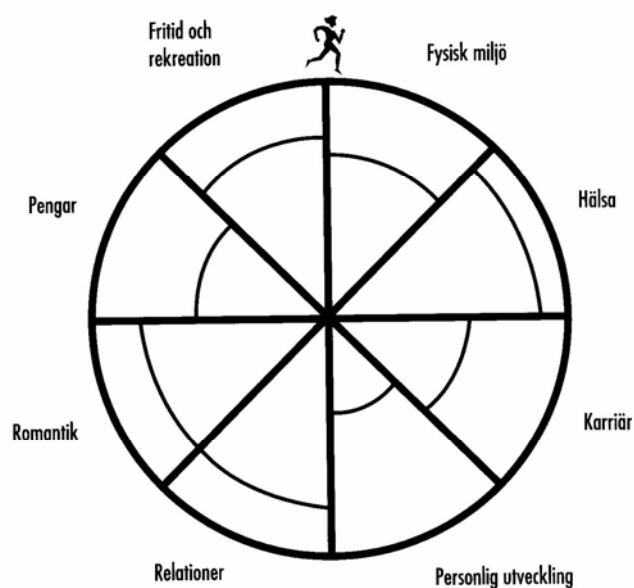
- Fysisk omgivning/ -miljö
- Hälsa
- Arbete/ Karriär
- Personlig utveckling
- Relationer/ Vänner
- Kärlek/ Romantik
- Pengar
- Nöje/ Fritid/ Rekreation

Se även Livshjul under ”Coachingmodeller”.

Utförande

Klienten uppmanas vid första sessionen att fylla i första livshjulet, GN, genom att markera den del av varje ”tårtbit”, med början i centrum av cirkeln, som representerar klientens nöjdhet med respektive område av livet. Ju närmare ytterkanten ”tårtbiten” markeras desto nöjdare är klienten med den delen av sitt liv. Den markerade delen av varje ”tårtbit” kan även anges i eller räknas om till procent, se *Bild 1*.

Detta är en klients hjul:



Hjulet visar att klienten är:

- 60 % nöjd med sin fysiska miljö
- 90 % nöjd med sin hälsa
- 50 % nöjd med sin karriär
- 30 % nöjd med sin egen utveckling
- 80 % nöjd med sina relationer
- 80 % nöjd med romantiken
- 50 % nöjd med sin ekonomi
- 70 % nöjd med nöjen och rekreation

Bild 1

Detta livshjul diskuteras och används som underlag för den kommande handlingsplanen. Coachen tar hand om livshjulet och klienten ser inte detta förrän vid avslutssessionen. Sedan följer de avtalade sessionerna, med fokus på klientens arbetsliv. Vid avslutssessionen får klienten fylla i ett nytt livshjul och där ange det nya aktuella nuläget, NN, utan ha sett sitt gamla hjul. Båda hjulen kan sedan användas vid utvärderingen och återkopplingen.

Hypotesens mätbarhet

Om hypotesen visar sig vara riktig kommer nöjdheten i gamla nuläget, GN, att i nya nuläget, NN, ha rört sig i riktning mot kanterna av "tårtbitarna" i området som varit i fokus under coachingsessionerna under studien och dessutom i minst ett område till. Eftersom den valda vinklingen på uppsatsen i första hand handlar om affärs- och chefscoaching valdes klienter som var intresserade av att höja sin nöjdhet på arbets- och karriärsområdet, se övriga kriterier under "Studien".

Resultat och Analys

Resultatet redovisas med hjälp av försökspersonernas/ klienternas mätvärden för deras respektive nöjdhet inom de åtta olika livshjulsområdena. Startvärdena, gamla nuläget, GN anges i siffror i respektive klients första kolumn. Avslutsvärdet, nya nuläget, NN anges i en intilliggande kolumn. NN anges också i siffror och därutöver med en färgkod där grön färg indikerar höjning, gult indikerar samma och rött indikerar sänkning av NN-värdena i förhållande till GN-värdena. Den understrukna raden hos varje klient visar fokusområdet, Arbete/ Karriär. Klienterna benämns med sina ursprungskoder 1-6 där klient 2 har lyfts ur studieresultatet på grund av studieavbrott efter halva tiden till följd av personlig ohälsa. Klient 2:s resultat redovisas separat efter de fem klienter som fullföljt studien.

Klient 1, affärsområdesansvarig

Procentuell nöjdhet	GN	NN
• Fysisk omgivning/ -miljö	40	65
• Hälsa	45	85
• <u>Arbete/ Karriär</u>	20	90
• Personlig utveckling	30	85
• Relationer/ Vänner	50	85
• Kärlek/ Romantik	20	70
• Pengar	50	85
• Nöje/ Fritid/ Rekreation	45	85

Klient 3, egen företagare

Procentuell nöjdhet	GN	NN
• Fysisk omgivning/ -miljö	50	60
• Hälsa	75	75
• <u>Arbete/ Karriär</u>	2	40
• Personlig utveckling	65	65
• Relationer/ Vänner	100	100
• Kärlek/ Romantik	100	100
• Pengar	50	40
• Nöje/ Fritid/ Rekreation	50	10

Klient 4, chef

Procentuell nöjdhet	GN	NN
• Fysisk omgivning/ -miljö	70	50
• Hälsa	60	50
• <u>Arbete/ Karriär</u>	40	60
• Personlig utveckling	20	70
• Relationer/ Vänner	50	50
• Kärlek/ Romantik	50	80
• Pengar	50	85
• Nöje/ Fritid/ Rekreation	50	80

Klient 5, chef

Procentuell nöjdhet	GN	NN
• Fysisk omgivning/ -miljö	30	50
• Hälsa	80	90
• <u>Arbete/ Karriär</u>	70	70
• Personlig utveckling	60	80
• Relationer/ Vänner	50	75
• Kärlek/ Romantik	80	75
• Pengar	80	80
• Nöje/ Fritid/ Rekreation	70	80

Klient 6, chef

Procentuell nöjdhet	GN	NN
• Fysisk omgivning/ -miljö	75	85
• Hälsa	50	90
• <u>Arbete/ Karriär</u>	50	90
• Personlig utveckling	50	90
• Relationer/ Vänner	85	95
• Kärlek/ Romantik	80	90
• Pengar	75	90
• Nöje/ Fritid/ Rekreation	75	80

Klient 2 fyllde vid sitt avbrott i ett andra livshjul som visas nedan:

Klient 2, egen företagare

Procentuell nöjdhet	GN	NN
• Fysisk omgivning/ -miljö	80	70
• Hälsa	70	60
• <u>Arbete/ Karriär</u>	35	35
• Personlig utveckling	50	40
• Relationer/ Vänner	50	40
• Kärlek/ Romantik	40	60
• Pengar	45	30
• Nöje/ Fritid/ Rekreation	60	60

Analys av resultatet

Glädjande kan här ses att hypotesen stämmer väl överens med verkligheten i 5 fall av 5. I två av fallen gav coachingen ökad nöjdhet inom samtliga områden i klienternas liv. Två klienter upplevde positiv förändring i fem av åtta områden vardera. En klient upplevde två förbättringar, varav den ena en signifikant nöjdhetsökning inom arbetslivet/ företaget, från 2 till 40 procent, men upplevde även större press och därmed mindre nöjdhet inom två andra områden.

Större nöjdhet inom vissa områden kan ge större nöjdhet inom andra områden också men det bör även tas i beaktande att även det motsatta förhållandet kan gälla, det vill säga att större nöjdhet inom ett område även i vissa fall kan ge minskad nöjdhet inom annat område. Vi har alla 24 timmar per dygn till vårt förfogande. Läger vi fokus på nöjdheten på arbetet kanske nöjdheten med vänner och familj minskar. Prioriterar vi nöje och fritid och kan det hända att nöjdheten med ekonomin minskar. Vid upplägg av en coachingrelation tas givetvis hänsyn till dessa faktorer. Det handlar mycket om att synkronisera visioner och önskningsar med klientens för tillfället rådande verklighet.

En oväntad men för studien intressant vinkling blev klient 2 som tyvärr drabbades av ohälsa vilket förhindrade fortsatt studiemedverkan. Att resultaten här i majoritet blev negativa kan styrka hypotesen. Om positiv utveckling inom ett livsområde leder till positiv bieffekt inom andra livsområden är det fullt rimligt att anta att även det motsatta gäller: Om negativ utveckling inom ett livsområde uppträder, till exempel ohälsa, kan även negativ bieffekt inom andra livsområden uppstå.

Diskussion

Studien visade ett mycket positivt resultat. Inte helt oväntat med tanke på tidigare studier inom området. Det finns dock några områden som kan diskuteras. Kan resultaten gälla både för individnivå och för affärnivå? Ja, grundtanken är att det är möjligt. Det skulle dock behövas mer forskning inom detta där man undersöker fokuseffekt och bieffekt även i större omfattning. Helst både på individnivå och på affärnivå. Även på affärnivå är det individer som fyller i mätvärdena och här skulle kommande studier också kunna jämföra likheter och skillnader i utfall beroende på om enstaka personer i företagsledningen eller grupper gemensamt anger mätvärden.

Kan eventuella bieffekter ha tillkommit även utan coaching? Ja, eftersom vi alla ingår i samhälls- företags- och världssystemet kan vi inte ställa oss helt objektiva till något som har med vårt liv att göra. Vetenskapligt sett är det mycket svårt att kontrollera om en person är nöjdare med olika delar av sitt liv eftersom det inte bara handlar in yttre värden utan lika mycket om inre. En person kan vara 70% nöjd med ekonomin med en månadslön på 15000 medan en annan känner sig 45% nöjd med en månadslön på 32000.

Handlar det bara om positivt tänkande eller placeboeffekt? Jag tror inte det eftersom så många studier visar på en stabil och långvarig positiv effekt.

Kan både positiva och negativa bieffekter uppstå och vad kan de i så fall bero på? Ja, det är rimligt att anta. I denna studie visade 2 av 5 klienter positivt resultat inom alla områden i sina liv. De övriga 3 av 5 visade positiv effekt på de flesta områden i sina liv men visade även begränsad negativ effekt. 1 i 1 av 8 områden och 2 i 2 av 8 områden. En kortfattad förklaring till detta ges under "Analys av resultatet". Det är ofta vår begränsade tid eller snarare vår prioritering som kan leda till att ökad nöjdhet inom fokusområdet i vissa fall kan leda till minskad nöjdhet inom något annat område. Dessa frågor tas upp tidigt i en coachingrelation så att klienten är medveten om och hela tiden behåller de övriga områdena i sitt liv i beaktande. Ofta vill dock klienter ha en ordentlig förändring inom ett visst eller flera områden. Ju mer fokuserad klienten är på sitt mål desto snabbare kommer han/ hon dit. Ett större livsmål kan även innebära många delmål inom olika områden, det gäller för klienten att fokusera på det för närvarande högst prioriterade och för coachen att vara lyhörd för klientens innersta uttalade eller outtalade önskemål.

Kommande studier bör vara större i omfattning och även innehålla kontrollgrupper så att coachingeffekten kan studeras mer separerat och där resultaten kan ges en större statistisk tyngd. Denna pilotstudie där både fokusområdet och bieffekterna mättes och dokumenterades kan dock utgöra en bra grund till kommande och mer omfattande studier.

Vår utveckling baseras på kunskap och erfarenhet, samt på en nyfikenhet att utforska nya världar/ områden. Kanske vår inre värld är en sådan ny värld som bara väntar på att bli mer upptäckt? Har tiden blivit mogen för att föra in vår outnyttjade kapacitet i såväl akademiska, vetenskapliga som samhälls- och affärsmässiga kretsar? Att vår inre värld får ta plats i vår yttre värld? En mängd studier har redan påvisat dess existens och kraft.

Coachingen, som den beskrivits i denna uppsats, använder sig i stor utsträckning av klientens inre värld för att uppfylla klientens mål i dennes yttre värld. En skicklig coach kan med klientens medgivande justera delar av klientens inre värld, till exempel begränsande föreställningar, inbillade ”sanningar” och liknande så att klienten lättare, med samverkan av sin inre och yttre värld - inre och yttre faktorer, ska kunna nå sina mål.

Åtkomst till exempelvis vår rörelseapparat enbart via vår inre värld, våra föreställningar och våra tankar, det vill säga inte muskulärt eller på annat sätt påverkat av yttre materiella faktorer, har i ett antal studier visat sig vara möjligt och mycket användbart, inte minst i samband med rehabilitering av patienter som av olika skäl inte kan använda sin rörelseapparat (Sharma, Pomeroy, & Baron, 2006). Hjärnan använder till största delen samma signaler och hjärnområden oavsett om en rörelse är imaginär eller verklig. Det är inte bara imaginära rörelser som studerats ur mental tränings synvinkel utan även exempelvis inlärning där samma resultat uppnås oavsett om försökspersoner tränat mentalt eller fysiskt (Nyberg, Eriksson, Larsson, & Marklund, 2006).

En betydande del av uppsatsarbetet ägnades åt litteraturstudier, för att kunna jämföra och diskutera för- och nackdelar med coaching som personlig- och- affärsmässig utvecklingsmetod. De tidigare gjorda studierna visar dock enbart positiva resultat inom sina respektive fokusområden. De respektive svagheter, till exempel litet underlag – ofta endast ett företag, ingen eller för tidig långtidsuppföljning, saknad eller begränsad return of investmentberäkning vägs upp av att andra studier har dessa delar som sina fokusområden och där påvisar positiva resultat. De tidigare gjorda studierna undersöker vitt skiftande områden inom affärs- och chefscoaching. En del belyser effekten av coaching enbart på företagsledningen, men missar då eventuell effekt på övrig personal. Andra forskar om alla anställdas delaktighet och ansvar, här kan dock tids- och ekonomiaspekten på coachingen ifrågasättas. Ytterligare andra tittar på kombinationer coaching + annat exempelvis undervisning och mentorskap, då kan det vara svårt att avgöra vad som bidrog till resultatet och hur. Det tycks ändå vara så att respektive studies svaghet uppvägs av andra studiers fokusområden med därtill kopplade positiva resultat.

Denna relativt nya forskning finner jag mycket intressant. Kanske coaching kan vara länken mellan vision och vetenskap? Ett verktyg för människans fortsatta utveckling? Redshaw (Redshaw, 2000) menar att coaching kan vara ett sätt för hela organisationer att lära sig nya saker snabbare och kan därför på ett effektivare sätt anpassa sig till förändringar. Detsamma borde även gälla såväl enskilda individer som hela samhällen.

Kanske coaching är vår moderna tids ersättning för tidigare tiders tillsammansboende mor- och farföräldrar, byäldsten, kloka gummor, lärare, mentorer eller andra erfarna äldre människor man kunde rådfråga och som ibland kunde äga nycklarna till vår inre och således även yttre utveckling?

Sammanfattningsvis kan sägas att coaching hittills visat sig vara en effektiv utvecklingsmetod som innefattar teori och praktik, en utmaning för hjärnan såväl som för känslor, övertygelser och värderingar. En process som samtidigt kan stimulera vårt medvetande och vårt omedvetna. Framtidens utveckling för den moderna människan?

Referenser

- Ahlfeldt, D. & Cramb, J. (2007) Building a sense of family at Visa Europé: Leadership development stimulates "ripples in the pond". *Human Resource Management International Digest* 15:2 (pp.6-9)
- Anonymus. (2003) Coaching helps Vodafone to change its culture: ...and transforms the working of managers, teams and the business. *Human Resource Management International Digest* 11:1 (pp.31-33)
- Bagshaw, M. (2000) Emotional Intelligence-training people to be affective so they can be effective. *Industrial and Commercial Training* 32:2 (pp.61-65)
- Creelman, J. (1991) Strategic change. *The TQM Magazine* 3:6
- Day, D. V. (2001) Leadership Development: A review in context. *Leadership Quarterly* 11:4 (pp. 581-613)
- Evers, W. J. G. Brouwers, A & Tomic, W. (2006) A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research* 58:3 (pp174-182)
- Feldman, D. C. Lankau, M. J. (2005) Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management* 31:6 (pp829-848)
- Gazzaniga, M. S. Ivry, R. B. & Mangun G. R. (2002) Cognitive Neuroscience The Biology of the Mind. *W.W. Norton & Company*
- Gray, D. E. (2006) Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Process. *Management Learning* 37:4 (pp. 475-497)
- Hall, D. T. Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999) Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics, Winter 1999*
- Hamlin, R.G. Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2006) Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International* 9:3 (pp305-331)
- Holm-Hadulla, R. M. (2002). Coaching/Coaching. *Psychoterapeut* 47:4 (pp.241-248)
- ICC & SLH (2006) Kurspärm International Coach, *Certifieringsutbildning, International Coaching Community & Skandinaviska Ledarhögskolan*
- ICC & SLH (2007) Kurspärm ICC Business Coach *Utbildning till Internationellt Certifierad Business Coach, International Coaching Community & Skandinaviska Ledarhögskolan*

- Johansson, R. Holsanova, J. & Holmqvist, K. (2006). Pictures and spoken descriptions elicit similar eye movements during mental imagery, both in light and in complete darkness. *Cognitive Science* 30:6 (pp.1-27).
- Jönsson, B. (2004) Vunnet & försvunnet. *WS Bookwell*
- Krazmien, M. & Berger, F. (1997). The coaching paradox. *International Journal of Hospitality Management* 16:1 (pp.3-10)
- Landale, A. (2005) Managers become leaders at NDS: Program integrates formal learning, coaching, mentoring and project work. *Human Resource Development International* 13:7 (pp.15-18)
- Lutz, R. (2003) Covert muscle excitation is outflow from the central generation of motor imagery. *Behavioural brain Research* 140:149-163
- Magee, B. (1999) Filosofi. Från antikens naturfilosofer till dagens moderna tänkare. *Albert Bonniers Förlag, Stockholm*
- Meggison, D. & Clutterbuck, D. (2006) Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training* 38:5 (pp.232-237)
- Naito, E. Takanori, K. Kitada, R. Nakamura, S. Matsumura, M. Yonekura, Y. & Sadato, N. (2002) Internally Stimulated Movement Sensations during Motor Imagery Activate Cortical Motor Areas and the Cerebellum. *The Journal of Neuroscience* 22(9):3683-3691
- Nyberg, L. Eriksson, J. Larsson, A. & Marklund, P. (2006) Learning by doing versus learning by thinking: An fMRI study of motor and mental training. *Neuropsychologia* 44:711-717
- O'Connor, J. & Lages, A. (2004) Coaching med NLP. *Veje International*
- O'Connor, M. Mangan, J. & Cullen, J. (2006) Management development in Ireland: justifying the investment. *Journal of Management Development* 25:4 (pp.325-349)
- Orenstein, R. (2006) Measuring Executive Coaching Efficacy? The Answer Was Right Here All the Time. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research* 58:2 (pp. 106-116)
- O'Shaughnessy, S. (2001) Executive coaching: the route to business stardom. *Industrial and Commercial Training* 33:6 (pp.194-197)
- Paijkull, M. & Uneståhl, L-E. (2004) Jo, du kan! *Prinjo Welins Tryckeri*
- Parker-Williams, V. (2006) Business impact of executive coaching: demonstrating monetary value *Industrial and Commercial Training* 38:3 (pp.122-127)
- Piasecka, A. (2000) Not "Leadership" but "leadership". *Industrial and Commercial Training* 32:7 (pp.253-255)
- Phillips, R. (1995) Coaching for higher performance. *Executive Development* 8:7 (pp.5-7)

Polhage, M. & Svärd, L. (2004) Coaching – pedagogic eller pep-talk? En analys av coachingens förutsättningar att uppnå vissa samhällsaktörers mål för utbrända sjukskrivna. *Kandidatuppsats, Pedagogiska institutionen, Lunds Universitet*

Redshaw, B. (2000) Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and Commercial Training* 32:3 (pp106-108)

Rider, L. (2002) Coaching as a strategic intervention. *Industrial and Commercial Training* 34:6 (pp.233-236)

Romero, D. H. Lacourse, M. G. Lawrence, K. E. Schandler, S. & Cohen, M. J. (2000) Event-related potentials as a function of movement parameter variations during motor imagery and isometric action. *Behavioural Brain Research* 117:83-96

Sharma, N. Pomeroy, V. & Baron, J-C. (2006) Motor Imagery: A Backdoor to the Motor System After Stroke? *Stroke* 37:1941-1952

Uneståhl, L-E. (2001) Den nya livsstilen. *WS Bookwell*

Uneståhl, L-E. (1999) Skratta dig friskare. *WSOY*

Uneståhl, L-E. (1995) Självkontroll genom mental träning. *Veje International*

Weiss, D. & Molino, V. (2006) Integrated leadership development. *Industrial and Commercial Training* 38:1 (pp.3-11)

Whitmore, J. (2002) Nya COACHING för bättre resultat. *Brain Books, 2003*

Whitmore, J. (2004) Something Really Has to Change: ‘ Change Management’ as an Imperative rather than a Topic. *Journal of Change Management* 4:1 (pp5-14)

Wikström Seltman, C. (2007) Mental träning: Kan imaginära bilder och budskap påverka materiella kroppar och hjärnor? *Översiktsartikel, Kognitionsvetenskap 61-100p, Lunds Universitet*