



Coaching - et resultatskabende værktøj

HumanConsult har sat The Coaching Company stævne for at tale om, hvorfor coaching efter deres opfattelse er resultatskabende. De oplever stor succes med at bruge coaching til at frigøre lederes udnyttede potentiale. Så de kan blive endnu bedre ledere.

Af Inger Hindhede Kjær

Coaching er et værktøj med et blakket ry

Gennem de sidste 30 år har coaching undergået en omfattende udvikling. Fra traditionelt at være blevet brugt i idrættens verden er coaching gradvist blevet overført til forretningsverdenen. Denne udvikling har især fundet sted i USA, men Danmark er også ved at være godt med.

Gennem årene har coaching været praktiseret af mange mere eller mindre seriøse udøvere. Derfor er coachings ry måske blevet lidt blakket. The Coaching Company oplever i alt fald ind imellem en sund skepsis fra mange virksomhedsledere, som tidligere har stiftet bekendtskab med en af de seriøse udøvere. Men det er en skepsis, som The Coaching Company formår at mane i jorden igennem deres resultatorienterede tilgang til coaching.

The Coaching Company tager coaching seriøst

The Coaching Company er en virksomhed, der tager coaching meget seriøst. Det er Bettina Clement og Jesper Elling, der står bag virksomheden. Virksomheden beskæftiger sig udelukkende med executive coaching, dvs. coaching i et ledelses- og forretningsmæssigt perspektiv. Og virksomheden tilbyder både coaching til enkeltpersoner og teams samt en uddannelse i coaching.

Størstedelen af coachingen foregår på The Coaching Company's hjemadresse i Den Kongelige Militære Klædefabrik i Hørsholm. Men de fysiske møder suppleres også med coaching over telefonen eller via mail. Især når der er tale om coachees (den, der bliver coachet kaldes coachee), der bor eller opholder sig meget i udlandet. Men udgangspunktet er dog de fysiske møder, alt andet er kun et supplement.

Forskning i coaching er vejen frem

The Coaching Company gør deres for at øge respekten omkring coaching og forsøger både gennem deres coaching og uddannelsen i coaching at være garant for en høj standard. De så gerne, at der blev forsket mere i coaching. Derfor samarbejder de med Copenhagen Business School om en årligt tilbagevendende undersøgelse af danske virksomheders brug af coaching. I undersøgelsen medvirker bl.a. top 500 af danske virksomheder, samt HumanConsults medlemmer (samt DJØF, IDA, Personalestyrelsen, Civiløkonomerne). Undersøgelsen er med til at belyse de danske lederes brug af coaching, såvel som de resultater coaching har tilført virksomhederne.

Hvad er coaching?

Men hvad er coaching egentlig? Jesper Elling definerer det således: "Coaching er at aktivere et teams eller enkeltindvids fulde potentiale. At aktivere er at accelerere den ledelsesmæssige forskel i virksomheden."

Coaching handler derfor om at tage udgangspunkt i coachee's potentiale. Som udgangspunkt opfatter de enhver coachee som kompetente ledere, der blot skal blive endnu bedre. Jesper Elling kalder det "at gå fra plus til plus plus, frem for fra minus til plus". I det hele taget er den konstruktive tilgang et centralt omdrejningspunkt for coaching.

The Coaching Company arbejder bl.a. ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang, der handler om at opfatte virkeligheden, som skabt af konstruktioner. Skal man forstå virkeligheden, skal man analysere de konstruktioner, som den er opbygget af. Bliver man under coachingforløbet opmærksom på uhensigtsmæssige måder at forstå verden på, kan man skabe andre forståelser, som er mere hensigtsmæssige. Bettina Clement udtrykker det således:

"Coaching handler meget om at forstå det hensigtsmæssige i en konstruktion og derefter opløse den og rekonstruere en ny virkelighedsforståelse. Coaching er ikke den dybe gravende indsigt i hvorfor tingene er gået galt, men handler mere om nye indsigtspunkter, nye horisonter. Og hvad vil jeg så gøre for at komme derhen. Coaching er meget fremtidsorienteret."



Hvordan tilfører coaching virksomheden værdi?

Både Jesper Elling og Bettina Clement er overbevist om, at coaching tilfører virksomheden værdi. Ifølge Jesper Ellings opfattelse er medarbejderne virksomhedernes største kapitalbinding. Derfor har virksomhederne behov for en ledelsesfilosofi med en tilhørende værktøjskasse, der evner at gøre kapitalbindingen så effektiv som mulig. Det er med andre ord nødvendigt at gøre medarbejdernes performance optimal. Og derfor er coaching så relevant. Som Jesper Elling siger:

“Coaching er relevant, fordi coaching jo siger, at den præstation, du ser, er lig med det fulde potentiale minus noget, der forstyrrer. Og den forstyrrelse kan bunde i en uhensigtsmæssig konstruktion. Den primære ledelsesmæssige opgave er at gå fra den performance, du ser, til optimal performance hos dine medarbejdere. Og der kan vi ikke få øje på et værktøj, der er bedre end coaching.”

Hvorfor er coaching resultatskabende?

Ifølge Bettina Clement er coaching resultatskabende, fordi “det hele tiden handler om at accelerere den enkelte leders bidrag til resultatskabelse hos virksomheden. Det vil sige, at coaching handler om at gå ind og til stadighed forstærke ledelseskvaliteten.”

Denne fokus på resultatskabelse skal ifølge Bettina Clement ses på baggrund af vidensamfundet, der forandrer sig med stor hast. Ifølge hende er det nødvendigt, at lederen hele tiden er på forkant med udviklingen for at kunne forudse forandringer. For virksomhedens fremtid og overlevelse afhænger af, at lederen træffer de rigtige beslutninger. Derfor er det vigtigt, at lederen optimerer sit potentiale som leder. Og samtidig er i stand til at optimere sine medarbejders potentialer. Coaching kan være et værktøj til at tilegne sig en helhedsforståelse. Og en helhedsforståelse er det bedste udgangspunkt for at vælge den mest hensigtsmæssige langsigtede strategi for virksomheden.

Hvornår har en leder brug for en Coach?

Men hvornår har en leder egentlig brug for en Coach? Svaret på det spørgsmål kommer prompte og i kor fra Jesper Elling og Bettina Clement: “Altid”. Dog efterfulgt af en forklaring fra Jesper Elling:

“En topleder har brug for en Coach hele livet, men det skal være periodisk. Mange topledere er jo ekstremt ensomme. De har behov for et frirum, hvor de kan tanke op.”

Incitamentet for lederne til at henvende sig til The Coaching Company kan være meget forskelligt. Ofte er det ledere, der ønsker at forstærke deres resultatskabelse – at blive endnu bedre. Andre gange er det ledere der ønsker de hjælp til at håndtere et mindre problem.

Men ofte ender denne analyse i en omfattende organisationsanalyse. Og det hænger sammen med, at The Coaching Company arbejder ud fra en holistisk og systemisk forståelse af organisationen. For det er ikke muligt at forstå en enkelt del uden at forstå helheden.

Hvilke ledere vælger en Coach?

Jesper Elling fortæller, at ni ud af ti ledere, som de arbejder med, har ekstrem succes i forvejen.

”De ledere, som kommer her, er i forvejen meget succesfulde. De har travlt. Og dybest set, synes de ikke, at de har tid. Men de oplever, at de bliver mere produktive.”

Når de henvender sig til The Coaching Company er det for at videreudvikle sig. Nogle gange kan der også være et problem, som de ikke ved, hvordan de skal håndtere. Andre gange er det en kombination. De har dog det tilfælles, at de alle ønsker at blive bedre. Bedre til at se sammenhænge, bedre til at se tingene i et større perspektiv, bedre til at håndtere problemstillinger, bedre til at få mod til at vise egne svagheder. Kort sagt et ønske om at blive bedre ledere på alle niveauer.

Bettina Clement har sin egen forklaring på, hvorfor det netop er de ledere, som i forvejen har succes, der henvender sig: “Jeg tror, at coaching taler til plus-plus mennesker, for i dag siger man jo, at enhver leder med respekt for sig selv har sin egen Coach. Det er mennesker, som vil noget mere. Jeg tror, at den dag man siger til sig selv, at nu kan jeg ikke komme videre, så har man givet lidt op.”

Coaching frigør uanede potentialer

Jesper Elling finder resultater af coaching dybt fascinerende “Uanset om det er et enkeltindivid, direktionen, vi coacher, så er det fascinerende, at når man kommer disse mennesker ind i et lokale, så vælter potentialet op af gulvbrædderne. Og ingen aner, hvor det kommer fra.”

Men det er ikke nok, at potentialet blot vælter frem. Man skal også vide, hvad man skal bruge det til. Som Bettina Clement udtrykker det: “Kunsten er at pakke det ud. “ Og det er her The Coaching Company kommer på banen – som fødselshjælper.

Læs mere om forskning og coaching på www.coachfederation.org

