

Ledere sluger coaching helt ukritisk

Af: Trine Beckett

Læs artiklen fra DJØF Blad nr. 11, 2006 om, at coachen er mere populær end nogensinde før i den danske managementverden.

Coachen er mere populær end nogen sinde før i den danske managementverden. Men coaching skal bruges med omtanke, lyder det fra eksperter og coachene selv, der advarer mod et misbrug.

Coaching er over os. I tv, hos boghandlerne og i erhvervslivet. Fra programmer, hvor forældre coaches til at tackle deres teenagebørn, til bestsellere af B.S. Christiansen og til direktiongangene, hvor coaching genlyder som tidens mantra.

Halvdelen af alle danske virksomheder tilbyder coaching til deres medarbejdere, og mere end 70 procent af djøf-lederne bruger coaching som en del af deres arbejde. Coaching bruges som selvudvikling, lederredskab, stressforebyggelse... og der er tilsyneladende ingen grænser, for hvad metoden kan udrette for medarbejderne og deres virksomheder. Eller er der?

De kilder fra branchen, DJØF Bladet har talt med peger på, at vi i øjeblikket er vidne til en ekstrem coaching-hype, der nærmer sig et misbrug. Coaching kan noget som den klassiske konsulent- og cheffrolle ikke formår, men er absolut ingen mirakelkur,' lyder det fra Bettina Clement, coach og direktør i The Coaching Company, der coacher og uddanner top- og mellemledere i coaching og coachingbaseret ledelse, samt står for en masteruddannelse i coaching.

'Når et udtryk bliver 'hype' vil alle have det. Mange virksomheder spilder penge og tid på kurser og coaching, fordi der mangler en forretningsmæssig kontekst med klare mål for, hvilken strategisk forankring og forskel det reelt skal bibringe - både til den enkelte leder og til organisationen som helhed. Når der mangler forankring i den organisatoriske virkelighed kan det skabe desillusion i virksomheden og på sigt et dårligt navn.'

En konsekvens af videnssamfundet

Begrebet coaching fik sit danske gennembrud i sportsverdenen i 1980'erne, hvor coaches blev hyret for at finde og udnytte sportsstjernernes skjulte ressourcer. Sidst i 1990'erne vandt teknikken indpas på direktiongangene, da det blev klart for virksomhedslederne at udvikling og ressourceroptimering af medarbejderne også havde en positiv effekt på bundlinien. Groft sagt handler coaching om at hjælpe den coachede med at afklare og nå sine mål, personligt og professionelt. Værktøjet er spørgeteknikker, der giver den coachede indsigt i sine ressourcer, fjerner hendes fokus fra begrænsninger og hjælper hende til at lave handleplaner for at nå sine mål.

Dialogen i coachingsituationen er ligeværdig og baseret på gensidig tillid. Og at danskerne har været ivrige for at tage begrebet til sig, overrasker derfor ikke Bettina Clement.

'Den ligeværdige dialog er stærkt i tråd med kulturen i Danmark. Vi har meget lav magtdistance og ønsker stor frihed i vores arbejdsliv. Ikke frihed forstået som blot at gøre det vi har lyst til, men som at opleve mening i det vi gør, i den organisatoriske kontekst vi befinder os i. Den coachende leders opgave er at støtte medarbejderne i denne meningsetablering og lyst til at forstærke deres bidrag til resultatskabelsen - til gavn for dem selv og for organisationen.'

Alt tyder på, at coaching virker så godt, at det er svært at lade være at ride med på bølgen. En undersøgelse fra 2005, lavet af The Coaching Company, DJØF, IDA, Handelshøjskolen, HumanConsult, PID og Civiløkonomerne viser, at der i gennemsnit ligger 30 procent uudnyttet potentiale i de danske virksomheder, som kan frigøres ved coaching. Samme undersøgelse viser, at ni ud af ti djøf-ledere føler, at de har fået mere ud af et coachingforløb, end de investerede.

På Handelshøjskolen har man tidligere ment, at coaching var et privat anliggende, som foregik via konsulenter og HR-afdelinger. Men man måttet overgive sig og har givet begrebet en plads i forskningen. Den første ph.d. er på vej. Forfatter til den nyligt udkomne bog Det nye Lederskab, professor og filosof Ole Fogh Kirkeby fra handelshøjskolens Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, ser coaching som en naturlig udvikling af værdiledelse og en konsekvens af videnssamfundet.

'En kontrakt er altid utilfredsstillende. Du får meget mere ud af at uddelegere arbejde via værdier. Med coaching kan du sikre dig, at dine medarbejdere har de værdier, din organisation står for. Hvis folk skal innovere og udvikle for eksempel sagsbehandlingen, skal de lede sig selv. De skal udvikle deres empatiske og kommunikative evner. Derfor må du lede dem via commitment eller patos. Og det forum, hvor din indsats som medarbejder kontrolleres er coaching. Face to face kan du bemyndige folk til at implementere værdierne og give dem ret til at improvisere.'

Fagbevægelsen har længe været modstander af coaching, fordi det satte tillidsmanden ud af spillet. Men også her har man reageret på medlemmernes efterspørgsel og indført coachingforløb. Grænserne mellem privat- og arbejdsliv flyder og den udvikling kan man ikke stoppe, forklarer professoren.

Sluges ukritisk

Coaching inden for erhvervslivet bruges typisk som lederudvikling, hvor udvalgte ledere får timer hos en ekstern coach, som metode, hvor virksomhederne selv uddanner coaches og coachelementet indgår i for eksempel medarbejderudviklingsamtaler eller som en

integreret del af måden at samarbejde på, hvor alle medarbejdere coacher hinanden.

Førnævnte coachingundersøgelse viser, at djøf-ledere oftest benytter coaching i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler, personlig eller faglig sparring, konflikthåndtering og i den generelle 'dag til dag' ledelse. Samme analyse viser, at mens halvdelen af alle virksomheder tilbyder coaching, er det kun på en ud af tre virksomheder, at man har en klar fælles opfattelse af, hvad coaching er. Og under halvdelen af de, som har været i et coachingforløb, evaluerede effekten af det efterfølgende. Stort set ingen evaluerede det økonomiske udbytte.

Bettina Clement understreger, at alt for mange lader sig rive med uden at kende deres egne forudsætninger eller behov for coaching.

'Vi ser mange ledere, der sluger det ukritisk og bare coacher, fordi det er moderne og interessant, uden at gøre sig helt klart hvad det er de og organisationen ønsker at opnå med det. Vi mener, at coaching i sig selv ikke er interessant, hvorimod den læring og konkrete resultatskabelse, det afføder i den organisatoriske hverdag bør være højest på dagsordenen.'

René Bach, partner i konsulentfirmaet Copenhagen Coaching Company og coach for mange af erhvervslivet topledere, peger på en række områder, hvor folk typisk overvurderer eller misforstår coachens rolle. Han stiller en række begrænsninger op for begrebet: Coaching er ikke at fortælle medarbejderen, hvad han skal gøre eller at stille ledende spørgsmål for at få medarbejderen til at nå de løsninger på problemstillinger, som lederen selv vil have. Coaching betyder heller ikke, at lederen slipper for at tage de ubehagelige beslutninger i personaleafdelingen og coaching kan ikke motivere de demotiverede - med andre ord, du får ikke noget ud af, at tvinge folk igennem forløb, hvis de ikke vil.

Som leder bør du, inden du sætter et coachingforløb i gang, gøre dig klart, hvad du vil opnå, hvem du vil involvere og inden for hvilke rammer. Og du bør kende medarbejdernes motivation for et coachingforløb, mener René Bach.

Dårlige coaches

Den gode coach skal være bevidst om sin rolle, skal hvile i sig selv og vide, hvornår hun skal sige fra, hvornår hendes kompetencer ikke rækker. En volleyballcoach er ikke nødvendigvis god til at coache håndboldspillere. Og en coach skal ikke træde ind i det terapeutiske eller dybdepsykologiske felt. Coachingsamtalen er baseret på tillid og ligeværdig dialog, og det kan være en svær præmie at holde fast i, når en ansat sidder over for sin chef. Kun hver fjerde leder i dag har en egentlig uddannelse i coaching med sig og det kan skabe en risiko for, at medarbejdernes personlige grænser overskrides og manipuleres med i en coachingsituation.

'Coaching er intimteknologi. Faren er, at det bliver en forlænget medarbejdersamtale, som er mere strategisk og raffineret. En slags sindelagskontrol, som handler om at erobre medarbejdernes lidenskab at tage hendes patos-temperatur over for firmaet. Man risikerer at invadere hendes privatliv og lægge et pres på hende - det handler ikke længere om, om hun gør det godt. Men om hun har til sinds at gøre det endnu bedre. Det kan medføre stress,' advarer Ole Fogh Kirkeby.

Han ser ideelt coaching som en fastholdelsesstrategi, hvor virksomheden ser på sine medarbejdere og spørger - hvad kan jeg gøre for dig, for at du vil blive? Men skrækscenariet er, at det udvikler sig til 'en perverteret form for ligeværdig eller magtfri dialog, hvor lederen foregiver at interessere sig for medarbejderne, men i virkeligheden bare vil inkorporere noget corporate dannelse,' pointerer professoren, der understreger, at det kræver supervision og en ordentlig uddannelse af lederne at gøre dem bevidste om, hvilket magtinstrument, de har med at gøre.

Bekymring over certificeringer

I samme åndedrag udtrykker Ole Fogh Kirkeby bekymring over branchens meget uklare certificeringer. Coach ikke er en beskyttet titel, men dækker over alt fra tidligere sportsfolk over terapeuter til erhvervsledere, der undervejs i deres livsforløb har fundet ud af, at de vil arbejde med mennesker. Branchen er desuden vokset så eksplosivt, at mange af de nyuddannede mangler den erfaring, der skal til - selv uddannede coaches kan i nogle tilfælde reelt ikke yde det, en coach skal kunne.

'Risikoen er, hvis metoden går før mennesket og den levede erfaring. Hvis du pludselig certificeres i bestemt metode med nogle bestemte ord kan du i en coaching situation få det som hammeren, der ser søm overalt. Du sidder og venter på et ord, der får dig til at drage en konklusion. Som måske slet ikke er den rigtige,' siger René Bach.

Bettina Clement råder ledere til at se efter coaches, der beviseligt har en forretningsmæssig tilgang, et erhvervspsykologisk fundament og kender den organisatoriske kontekst for ens virksomhed.

'Spørg om, hvor mange coachingfirmaet reelt har certificeret - det siger noget om anerkendelsen og standarden i forhold til markedets efterspørgsel og blåstempling. Spørg, hvor stor en procentdel, der går igennem den uddannelse, de er certificeret i. Det siger noget om seriositeten. Spørg hvilken erfaring, de har på den organisatoriske arena. Og lyt til, hvad andre ledere siger om stedet. Endelig er det vigtigt at se på deres evne til at kunne måle effekten af coachingen og dermed lederudviklingen,' lyder det fra direktøren, der gerne så at også andre danske coachinguddannelser samarbejdede med erhvervslivet om at sætte nogle langt højere standarder; eksempelvis i form af et advisory board som The Coaching Company har gjort det.

Tiden vil vise om og hvornår det sker. Men i takt med folks øgede bevidsthed om værktøjet skal coaching-hypen nok finde sit naturlige leje igen. Det mener både coachene selv og Ole Fogh Kirkeby, der forudser en boomerangeffekt og peger på, at medarbejdere, der føler sig overcoached af deres chefer endnu har en flugtvej.

'Coaching kan aldrig gøres helt totalitært. Folk kan altid skifte arbejde.'

Om coaching

Er ikke noget nyt begreb, men har været brugt siden antikkens verden, hvor de gamle grækere udviklede ledelsesakademier. Her blev topledere - tyranner og generaler - indført i den såkaldte protreptik, der betyder den kunst at vende et menneske mod det væsentlige i dets liv, at bringe tyrannen på bedre tanker - over for andre og over for sig selv. I retorikeren Isokrates' og filosofen Aristoteles' små private ledelsesakademier lærte man tre ting:

- at gøre sig sit eget værdigrundlag klart gennem reflektiv besindelse på det normative, det vil sige på de kollektive og individuelle kriterier for det gode liv
- at lære sig at lære af sin egen erfaring - og af historien generelt
- at udvikle evnen til at vælge sine rådgivere med omhu.

Coaching er siden blevet udbredt først især i sportens verden, og op i gennem 70'erne til erhvervslivet og privatsfæren, hvor henholdsvis erhvervscoachens og såkaldte lifecoaches via spørgeteknik hjælper folk til at skabe tilfredsstillende resultater i deres professionelle og personlige liv.

I 2000-årene er metieren for alvor boomet. Halvdelen af alle danske virksomheder tilbyder coaching af medarbejderne. Typisk er der tale om en ekstern coach, men det kan også være den nærmeste chef eller ledelseskollega. 70 procent af alle Djøfledere bruger coaching som et element i deres lederskab. Coaching bruges både til enkeltpersoner og teams.

Forudsætninger for coaching er:

Gensidig respekt

Prioritering af det arbejde, der ligger i processen. Fra begge parter

Ansvar hos den, der bliver coachet. Coachen er ikke problembærer.

Engagement som minimum hos den, der coacher. Han skal have viljen og troen

Præmisser - coaching skal ske på medarbejderens præmisser, ikke på lederens! Det er kun medarbejderen, der skal skabe præstationerne

Roller: Begge parter skal acceptere rollefordelingen

Fortrolighed: Der skal være en historik, eventuelt forceret, så parterne kender hinanden, kan tale om (næsten) alt og gør det.

Kilde: René Bach

Tommelfingerregler for den coachende leder

1. Du skal bevidst skelne mellem medarbejderens rolle i organisationen og i privatlivet. Du skal skelne mellem medarbejderens eksistentielle behov og virksomhedens behov, mellem medarbejderen som menneske og medarbejder.
2. Som leder have du have den indstilling, at du selv skal lære noget. For at dæmme op mod det manipulatoriske og strategiske. Du skal selv være underkastet de kriterier, du anvender. Du bør derfor gå igennem supervisionsprocesser for at få bevidsthed på, hvordan du selv fungerer.

Kilde: Ole Fogh Kirkeby

I DJØF efteruddannelses nye kursuskatalog er der en række tilbud om coaching. Link finder du i boksen til højre på siden.