

Coaching

- EN MERE OG MERE UDBREDT LEDELSESFILOSOFI

Umiddelbart kan man godt foranlediges til at tro, at coaching er endnu et nyt og smart redskab som kan tages frem fra værktøjskassen med de øvrige ledelsesredskaber, når maskineriet knirker.

Men med nærmere kendskab til begrebet viser det sig, at resultatet ved brug af coaching afhænger af, hvilken holdning lederen vælger at have til sine medmennesker og til sin egen rolle som leder



*Bettina Clement
Executive Coach & Partner
telefon: 70 22 07 06
www.tcc.dk*

Hvad er coaching?

Ordet coach betyder træner og er lånt fra idrættens verden, hvor coachens rolle er at hjælpe og opmuntre idrætsudøveren til at præstere det optimale i konkurrencesituationer.

Som coach inden for offentlige og private organisationer fungerer lederen som sparringspartner og inspirator, for derved at hjælpe medarbejderen frem til erkendelse, overblik, beslutningstagen og præstationsforbedring. Coaching handler om at udnytte de menneskelige ressourcer bedre, maksimere den enkelte præstationer, skabe forpligtigelse i forhold til opstillede mål og delmål, skabe virkelyst og selvtilid, fremme kreativitet og hjælpe med til at skabe klarhed over løsningsmuligheder. Coaching er en nøgle til at lukke op for medarbejderens skjulte potentiale og kreativitet.

I coaching fokuseres på medarbejderens specielle ressourcer, indfaldsvinkler og muligheder

som denne kan tilføre helheden. Coaching kan ses som et strategisk ledelsesværktøj, der brugt rigtigt sikrer, at medarbejderne bliver udviklet i den retning, som organisationen har brug for.

Hvorfor coaching?

I dagens samfund stilles der stadig større krav og pres fra både borgere og politikere om bedre kvalitet og service, og det indre pres fra medarbejdere om større udfoldelsesmuligheder som motivationsfaktor intensiveres. Også vidensdeling og udviklingen af Informations Teknologiens anvendelsesmuligheder stiller krav til effektive ledelsesværktøjer.

En forudsætning for at kunne honorere de stigende krav er, at medarbejderne trives og derved yder deres optimale.

Der er coaching et godt redskab. Som coach videregiver lederen sine visioner til medarbejderen og udvikler gennem medarbejderens egen mentale

proces den kompetence, selvstændighed og sikkerhed, som er målet. Lederens ansvar er ikke længere at være problemløser, men at uddanne medarbejderen til selv at tage ansvar, træffe beslutninger og finde løsninger. Det ønskede resultat er en endnu mere velfungerende og effektiv organisation.

Hvornår coaching?

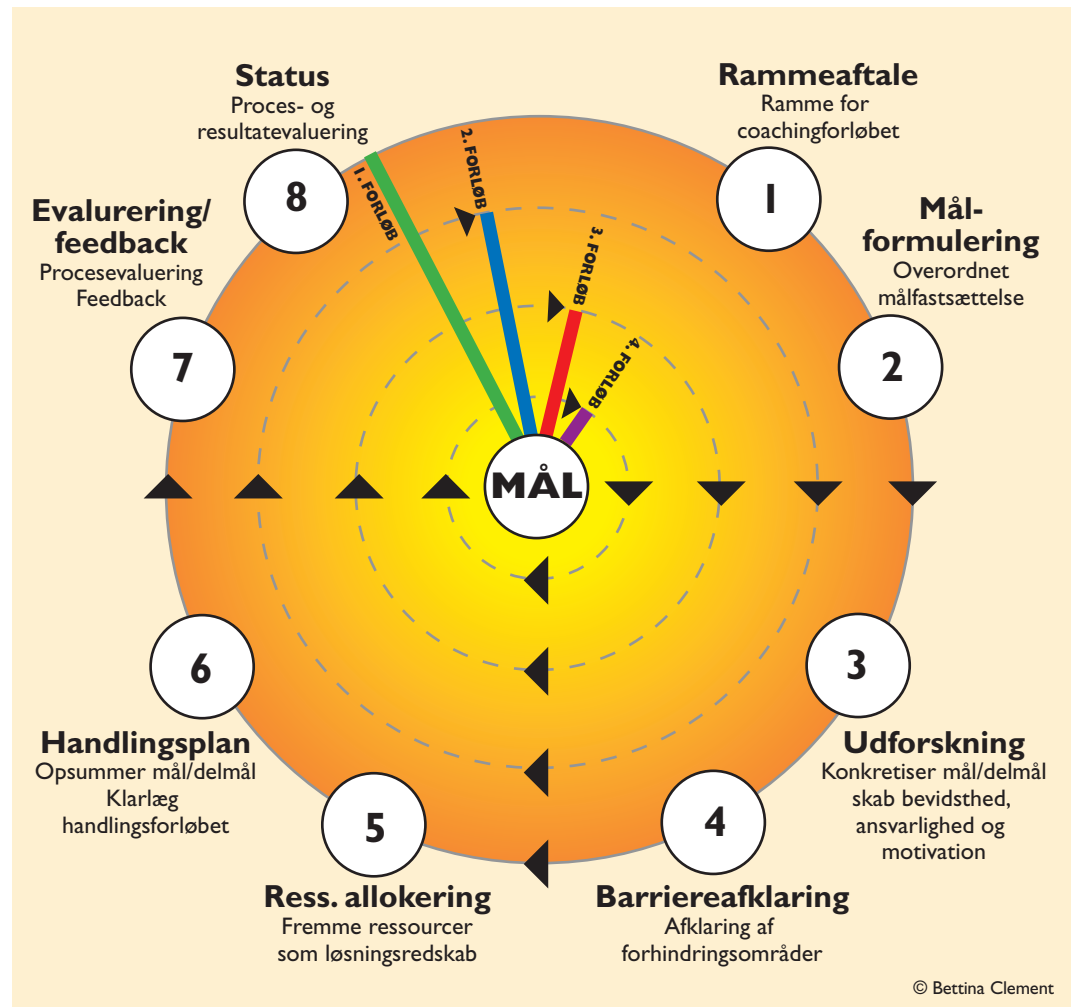
Områderne hvor coaching kan anvendes er uendelige: Personlige og faglige udviklingssamtaler, problemløsning af konkrete arbejdsopgaver, resultater, indbyrdes samarbejde, medarbejdermotivation, arbejdsdelegering, formidling af visioner m.m. Ofte benyttes eksterne konsulenter til at igangsætte coachingprocessen. Coaching kan ske på kryds og tværs af organisationen. Fra leder til medarbejder (artiklens fokusområde), ledere imellem, kollegaer imellem, fra medarbejder til leder og endvidere teams og leder imellem.

Afhængigt af emnet kan lederen vælge at bruge et meget struktureret og dybdegående coachingforløb eller et forløb som kan minde om en almindelig samtale. Det vigtigste er at lederen bevidst anvender de bagvedliggende principper for coaching i dagligdagen, så det på længere sigt bliver en naturlig måde at lede på.

Hvordan coaching?

I coachingforløbet fungerer lederen som sparringspartner for medarbejderen - ikke som kontrollant!

Det gælder for lederen om at bruge eller udvikle sin medfødte emotionelle kompetence dvs evne til at lytte og indleve sig i medarbejderens situation. Med andre ord handler coaching i vid udstrækning om evnen til at forene følelsesimpulser med det faglige og analytiske intellekt. En idé til hvorledes et coachingforløb kan se ud:



1. Rammeaftale

Aftal med medarbejderen den overordnede praktiske ramme for coachingforløbet, bla. hvor meget tid man ønsker at afsætte til forløbet, hvor det skal foregå, hvem der er involveret.

2. Målformulering

Det er vigtigt at fastlægge mål inden man tager fat på eventuelle problemer. Mål der defineres ud fra problemer, har en tendens til at blive begrænsede, negative og kortsigtede. Er et mål derimod defineret ud fra, hvad der er muligt i fremtiden, bliver det som regel mere attraktivt, innovativt og langsigtet. Med andre ord: hjælp medarbejderen til at definere mål, som er rettet mod noget positivt og mulighedsorienteret fremfor væk fra noget, han ønsker at undgå. Det er vigtigt at det er medarbejderen selv, der formulerer og be-

slutter, hvad hans mål er, da det skaber større ejerskab til processen og målet.

3. Udforskning

Medarbejderen assisteres ved at lederen som coach stiller spørgsmål, der hjælper til at klarlægge målet i detaljer. "Hvornår", "hvem", "hvor længe", "hvor", "hvad" etc. Generelt vil hv-ord skærpe bevidsthed, ansvarlighed og motivation. En undtagelse er "hvorfor", der kan virke kritisk, med det resultat at medarbejderen indtager en forsvarsposition. "Hvad er det helt konkret du ønsker at opnå?" "Hvordan vil du vide, at du har nået dit mål - hvad vil være beviset?" "Hvor, hvornår og evt. i forhold til hvem, ønsker du at nå målet?" "Hvad kan du gøre for at komme i gang?"

Brug spørgsmålene med det formål at fremme medarbejderens egen proces så han selv kommer frem til nye ideer og løsninger. Egen erkendelse er mere brugbar end gode råd. Sørg for at medarbejderen formulerer mål og delmål, så de er specifikke, målelige, realistiske, tidsbestemte, attraktive og helhedsorienterede (d.v.s. rigtige for medarbejderen som person og for hans omgivelser).

4. Barriereafklaring

Stil medarbejderen spørgsmål, der hjælper ham med at afklare, om der er noget, der hindrer ham i at nå sit mål. "Er der noget der forhindrer dig i at opnå det, du gerne vil?" "Findes forhindringerne i dine omgivelser (uhensigtsmæssige arbejdsgange, kontormiljø, kollegaer etc), din adfærd, (det du gør), dine kvalifikationer, (evner/-

færdigheder), dine overbevisninger eller i den opfattelse, du har af dig selv som person?"

5. Ressourceallokering

Stil medarbejderen spørgsmål der fremmer dennes evne til at nedbryde eventuelle barrierer og fremme de ressourcer, der er afgørende for at nå målet. "Hvad har du brug for, for at kunne overvinde forhindringerne og nå målet?" ("Hvilke ressourcer, hvordan, med hvem?" etc).

6. Handlingsplan

Opsummer og fastsæt målene på såvel kort som langt sigt og planlæg, hvad der skal gøres, af hvem og hvornår.

7. Evaluering / feedback

Selve coaching forløbet evalueres. Hvad lærte man? Hvilke ideer skabte forløbet?

Forudsætninger for vellykket coaching

- vær psykisk tilstede og giv dig tid
- lyt aktivt og ret hele din opmærksomhed mod afsenderen og koncentrer dig om det der bliver sagt såvel verbalt som nonverbalt
- tal væsentligt mindre end medarbejderen
- lev dig ind i medarbejderens mentale landkort for derved at få et bedre grundlag for at inspirere og generere nye indsigter
- opfat coaching som en læreproces, hvor nye erkendelser, ideer og indsigter skabes
- vær åben, tillidsfuld og ærlig nysgerrig
- stil specifikke spørgsmål
- giv positiv, ærlig og ressourcefremmende feedback
- fremhæv de ressourcer der er tilstede og hjælp medarbejderen med at få øje på flere valgmuligheder
- vær opmærksom på hvordan du bruger sproget:
 - formuler dig i positive vendinger (undgå negationer)
 - brug "og" i stedet for "men"
- sæt tingene i en anden ramme/sammenhæng for at ændre eller udvide medarbejderens perspektiv på tingene for at skabe flere nuancer
- inspirer ved at tale om eksempler fra ens eget eller andres liv eller fortæl metaforer, som kan bruges inddirekte og parallelt som problemløsningsværktøj.



Artiklen er udarbejdet i forbindelse med IIR's konference "Den lærende organisation i den offentlige sektor"

Fastsæt en dato for det efterfølgende coachingforløb, hvor proces og resultat gennemgås. (Vedr. feedback: se modellen side 7).

8. Status

Proces og resultatevaluering. Opfølgingsmøde. Hvad lærte medarbejderen på vejen mod målet? I hvilken grad er hhv mål og delmål nået? Er der brug for justeringer? Er der konkrete problemstillinger, hvor medarbejderen har brug for endnu et coachingforløb for at nå målet?. D.v.s. hvis der i proces/resultatevalueringen konkluderes at målet ikke er nået, påbegyndes endnu et coachingforløb (2. forløb) og så fremdeles. (se figur).

Feedback

Et redskab, som er af stor betydning for motivation, indlæring og udvikling, er måden hvorpå feedback gives.

Starter man som leder med at sige "Det var et dårligt notat du afleverede... men jeg kunne godt

lide det sidste afsnit" hører medarbejderen næppe, at der er ros til ham. Fokus er på det negative. Formulerede man det lidt anderledes "I det notat du afleverede er afsnit 3 virkelig godt og præcist.... Jeg ville være glad hvis du ville skrive de andre afsnit på samme velformulerede måde".

Feedback model:

1. Skab rammen og den rette tilstand

Sørg for at medarbejderen er i en tilstand, hvor vedkommende lytter, er nærværende og motiveret fx ved at fremhæve områder, hvor personen reagerer ressourcefyldt eller nævn kvaliteter, som er unikke for vedkommende.

2. Giv specifik, sansebase- ret feedback

Nævn 3 specifikke og sansebase- rede positive iagttagelser (fx "Jeg lagde mærke til, hvor godt du taklede x situation ved at gøre y.."). Vær konkret og detaljeret i

din tilbagemelding og tal ud fra hvordan du oplevede det.

3 Forslag til forbedring

Vend kritik til positiv og konstruktiv handling. Eksempelvis "Det og det var godt og kunne blive endnu bedre ved at.." "når du er blevet endnu bedre til x, vil det få de og de positive effekter på de og de områder"

4. Lav helhedsorienteret opsamling og afrunding

Giv en generel, overordnet feedback, hvor du fremmer de indtryk, du har fået, i en større ramme med en positiv afslutning.