

Referencer:

Dieu (2004). "Tendens 2004" udgivet af konsulentfirmaet DIEU.

Bodil Weirsøe (2005). "Coaching som ledelsesredskab i videnssamfundet". Tidsskrift for sygeplejeforskning (3/2005)

Kommunernes Landforening (2005). "Ledere der lykkes – hvad er det de kan?", www.kl.dk

J. Witmore (1996). "Coaching på jobbet", Industriens Forlag.

Reinhard Stelter (red.) (2002). "Coaching læring og udvikling", Dansk psykologisk Forlag.



POP-PSYKOLOGI & PENGEMASKINE?

Blandt erhvervspsykologiens discipliner har coaching udviklet sig til at være et hit. Men også her gælder, at det ikke er alt, som glimrer, der er guld.

"Coaching" er vel bare erhvervslivets svar på supervision. Tilsat lidt management terminologi og til skyhøje priser ...".

Der er en mangfoldighed af meninger om coaching og dens berettigelse eller mangel på samme. Lad mig forsøge med nogle flere perspektiver på coaching. Perspektiver, der kan nuancere nogle af de opfattelser, jeg er stødt på hos fagfæller.

Coaching vinder udbredelse i denne tid. Det vidner den omfattende litteratur om. En søgning på internettet viser, at der

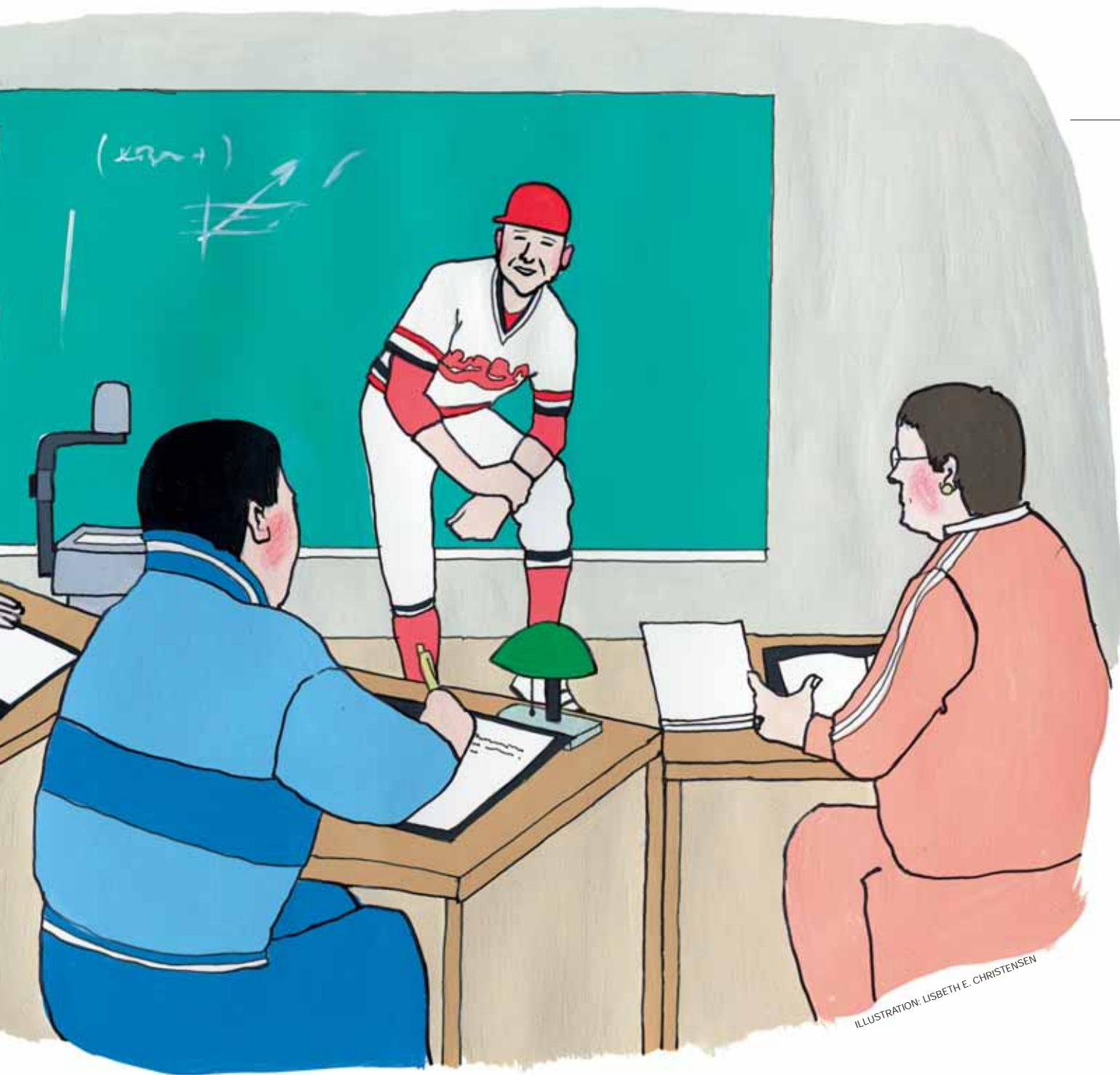


ILLUSTRATION: LISBETH E. CHRISTENSEN

er flere henvisninger til ordet coaching end til ordet psykolog. Næsten alle, der tilbyder samtaler eller anden personlig rådgivning, har fundet det hensigtsmæssigt at indarbejde coaching i deres omtale af, hvad de kan tilbyde. Det gælder såvel psykologerne som den del af branchen, der med blandede baggrunde har personlig udvikling som deres speciale. For tiden (ultimo november 2005, red.) hitter Sofia Mannings håndbog om coaching på forlagets bestsellerliste.

At lære coaching som ledelsværktøj

scorede næsthøjest blandt danske ledere ønsker til lederudvikling i konsulentfirmaet Dieu's undersøgelse "Tendens" fra 2004. Coaching blev kun overgået af ønsket om at blive bedre til motivation.

Coaching er efterspurgt

I projektet "Ledere der lykkes" undersøgte Kommunernes Landsforening i 2005, hvad der kendetegner de kommunale ledere, der har succes. Projektet valgte en gruppe ledere ud der - efter de kommunale topledere og medarbejdernes

opfattelse - havde succes. Denne gruppe ledere blev interviewet meget grundigt om, hvordan de har tacklet en række svære ledelsesopgaver. Dertil blev deres nærmeste chef og en gruppe af lederens nærmeste medarbejdere interviewet.

Datamaterialet indgik i en analyse, der fandt en række karakteristiske kendetegn ved lederne: 1. Lederen læser og forstår menneskelige relationer 2. Lederen indgyder tillid og indbyder til sparring 3. Lederen er offensiv og direkte i sin indgriben 4. Lederen er vedholdende ▶ ▶ ▶

- ► ► med at delegeres ansvar og opgaver 5. Lederen holder fast i sine grundværdier, også når de udfordres.

Dette viser, at der er stærk opmærksomhed blandt danske ledere om personaleledelsesopgaven. De personaleledelsesredskaber, der efterspørges, er dem, der fremmer medarbejdernes evne til at handle selvstændigt eller med andre ord: til selvledelse.

Der er ikke noget at sige til, at coaching er efterspurgt. Som værktøj til lederens egen udvikling og som værktøj til at lede andre. Omfanget og kompleksiteten af arbejdsopgaver er stigende, beslutningerne er flertydige, viden får mere betydning, forventninger til lederen er ofte modsatrettet og medarbejderne stiller krav til lederens emotionelle og sociale kompetencer.

Min egen praksiserfaring viser, at når en leder gennemgår et kvalificeret coachingforløb, så opnår lederen kompetence til at anvende coaching i sine egne ledelsesopgaver. Lederen bliver i stand til at bruge en kritisk refleksion når hun skal tage stilling til, hvornår coaching er et relevant redskab og når der skal andre ledelsesredskaber. Dette forudsætter imidlertid at coachingforløbet bygger på et veldokumenteret (videnskabeligt) grundlag.

Coaching i praksis

Et eksempel:

I en kommunal serviceafdeling beder en chef mig om at hjælpe en mellemleder med vanskeligheder. Efter chefens

mening er lederen ikke dygtig nok til at tackle en række problemer i en personalegruppe. Lederen har forsøgt ekstern supervision, chefen har forsøgt at vejlede efter bedste evne, og problemerne har været taget op i ledergruppen til kollegial sparring. Ingen af delene havde vist den ønskede effekt. Lederen havde været på kursus i anerkendende kommunikation, uden at hun syntes, det havde hjulpet videre.

På et møde med chefen og lederen aftaler vi en række mål, som lederen skal arbejde hen imod: 1. Styrke medarbejdernes evne til selvledelse og 2. egen evne til at anvende lederkollegers erfaringer. Det skal tilføjes, at chefen ikke ønskede coaching til sin egen rolle i lederens udvikling.

Den første af seks sessioner kommer til at dreje sig om lederens egne mål med coaching. Hvad vil det betyde for hende at nå sine mål? Hvilke forhindringer står i vejen, og hvilke erfaringer har hun med succes i andre lignende situationer.

Det bliver hurtigt klart, at lederen har skabt et omdømme som den, der *fikser* alle problemer. Det giver hende et *kick* at være den, der er alt-vidende, og hun bliver klar over, at det bliver trist at skulle give afkald på denne rolle. Lederen får hjælp til at se værdien af at bruge en coachende lederstil, og det bliver klart for hende, hvorfor hun ikke får udbytte af lederkollegernes sparring. Hun følte, at der blev sæt tvivl om hendes kvalifikationer, når hun bragte en sag op i lederkredsen.

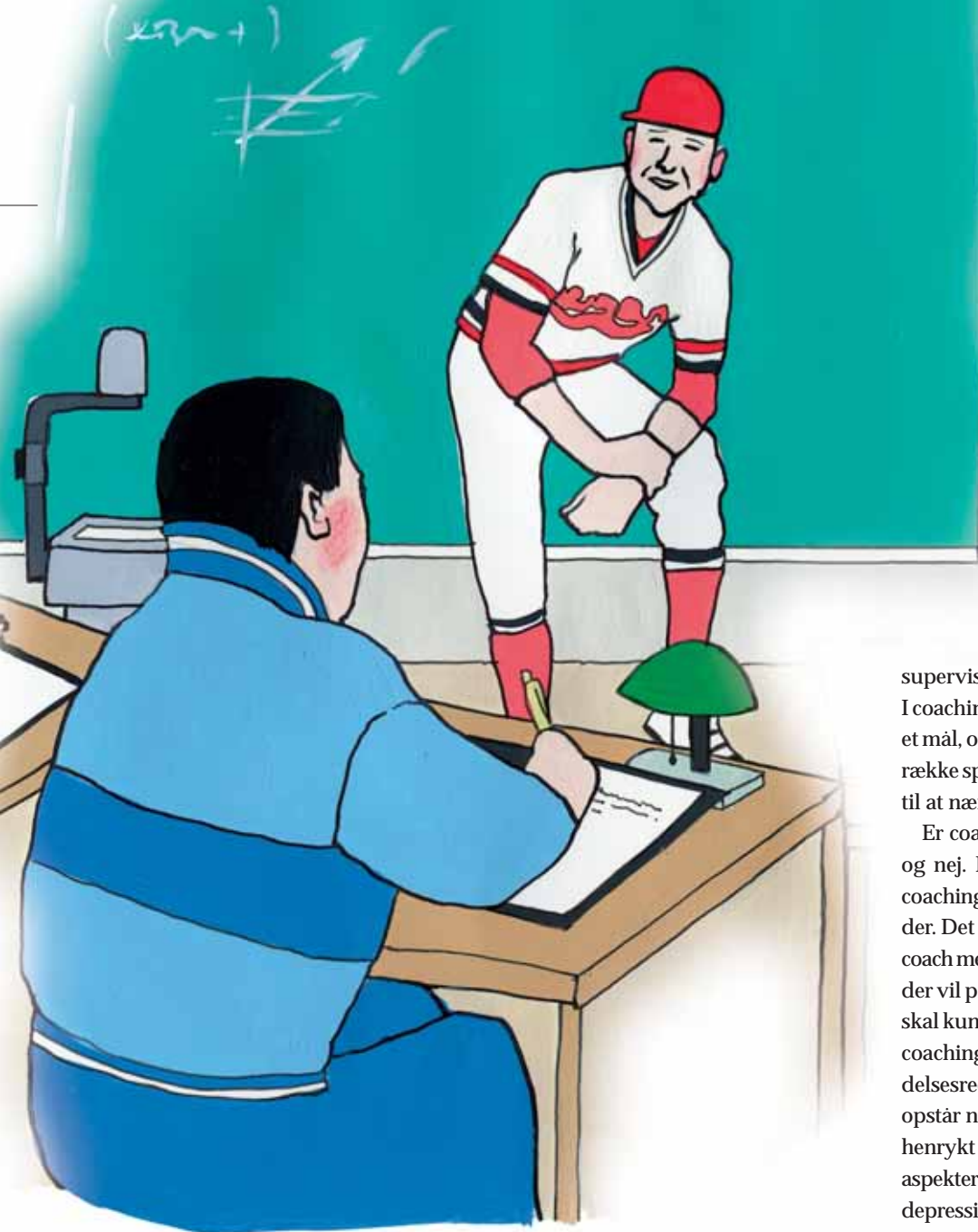
Hver session sluttede med en konkret opgave, en udfordring: Gennemføre en vanskelig samtale, gøre sig nogle observationer eller sætte en proces i gang i personalegruppen. På de efterfølgende sessioner fik hun coaching på de handlinger og refleksioner, der fulgte af hendes udfordringer.

På næstsidste session kom lederen glædesstrålende og fortalte, at det var lykkedes for medarbejderne at nå frem til enighed om, hvordan et problem skulle løses. Jeg stillede hende opgaven at få en tilbagemelding fra medarbejderne på hendes ændrede ledelsesstil. På den sidste session kunne vi sammen runde forløbet af. Lederen følte en tilfredsstillelse ved at være den, der opmuntrede medarbejderne til at finde deres egne løsninger. Hun oplevede ikke længere, at medarbejderne forlangte, at hun skulle klare alt. Hun var gået i gang med at etablere et netværk med andre ledere, der var interesseret i coaching.

Målet med coaching var her nået: Lederen opnåede en kompetence til at bruge coaching-teknikker som en del af sin personaleledelse. Hun fik succes med at give slip på sin kontrollerende rolle over for personalet. Lederen kunne i stedet på afstand følge, hvordan medarbejderne fandt løsningerne på egen hånd.

Coaching i tilbageblik

Coaching har sin oprindelse i idrættens verden. På engelsk er *coach* den mest almindelige betegnelse for det, der på



dansk betegnes *træner*. Coaching er en betegnelse for det, som træneren foretager sig for at fremme en eller flere idrætsudøveres præstationer. Fra denne betydning er coaching gradvist gledet over i en mere specifik idrætspsykologisk betydning og herfra over i det generelle dagligsprog som en bestemt type professionel samtale, der har et bestemt formål og benytter nogle ganske bestemte teknikker.

Coaching er en interaktiv metode til at fremme læring. Det vil sige, at coaching – lige som ved supervision – normalt indebærer, at coach og fokusperson er fysisk til stede i samme rum og interagerer ved hjælp af sprog. Coachen stiller sig ligesom en supervisor til rådighed

for at fremme den andens læring inden for et afgrænset område. Begge dele er dermed asymmetriske interaktioner – deltagerne har to forskellige nøje definerede roller.

Der er imidlertid også klare forskelle. *Supervision er en erhvervsrelateret rådgivningsform, som i forhold til den pågældende organisation fremmer refleksion, bearbejdning og videreudvikling af personlige og social evner og færdigheder i det daglige arbejde.* (Stelter, 2002). Supervision fokuserer dermed på en forbedring af den superviseredes professionalitet på det personlige og sociale niveau. *Coaching er at låse op for et menneskes potentiale til at maksimere egne præstationer* (Whitmore, 1996). Coaching er præstationsorienteret til forskel fra

supervisionen, der er procesorienteret. I coaching arbejder fokuspersonen efter et mål, og coachens opgave er at stille en række spørgsmål, der får fokuspersonen til at nærme sig sit mål bedst muligt.

Er coaching så *pop-psykologi*? Både ja og nej. Kompetencen til at praktisere coaching skal opnås hos en seriøs udbyder. Det skal være hos en underviser og coach med en akademisk baggrund. Den, der vil praktisere coaching i sit lederjob, skal kunne identificere de tilfælde, hvor coaching er relevant, og hvor andre ledelsesredskaber skal i brug. Problemet opstår når en mindre kvalificeret coach henrykt udbreder coaching til alle livets aspekter: Parforholdet, livskrisen, vinterdepressionen, foruden alle problemerne på jobbet.

Jeg er ikke bange for, at danske ledere vil komme til kort med coaching som ledelsesredskab. Men det forudsætter, at lederne er kompetente. Har lært at skelne mellem egne behov og mønstre fra dem, de coacher. Og som kan tage stilling til, hvornår redskabet er relevant at benytte.

Er coaching så en *pengemaskine*? For mit vedkommende så langt fra (suk). Hvis den bevægelse, som *trends* har for vane at følge, så bliver det. I USA hitter coaching som fænomen og ud fra den danske markedsføringsindsats i disse år vil denne udvikling bevæge sig ind over landet.

Henrik Hopff, selvstændig virksomhed, VÆKSTPUNKT Erhvervspsykologi