

Coaching som ledelsesværktøj

Af Bent Myllerup. Bragt i Eclipsen, personaleblad for Kamstrup A/S, december 2006.

Hvordan leder man bedst når der indføres Lean i produktion og udvikling? Når virksomheden ændre sin identitet fra komponentleverandør, over systemleverandør, til at være leverandør af serviceydelser? Når man gerne vil udvikle og holde på organisationens størst aktiv, medarbejderne? Når løsningerne til forretningsområdet bliver mere og mere komplekse, så enkeltpersoner ikke længere kan overskue helheden?

I Systemsoftware mener vi svaret er: Ledelse baseret på coaching! En ledelsesform, som går hånd i hånd med vores udviklingsproces, kaldet Scrum.

Hvad er coaching?

Coaching er en samtaleform mellem to personer (en fokusperson og en coach) eller en samtaleform imellem en gruppe og en coach. Formålet med coaching er at finde løsningsmuligheder for arbejdsopgaver og problemområder – eller at afklare de forskellige muligheder, en væsentlig beslutning indbyder til. Coachen hjælper og inspirerer her den anden part til at reflektere og lære af sine erfaringer og blive klogere på sine handlemuligheder og evner.

Målet for en coachingsamtale er, at fokuspersonen får ejerskabet

og ansvaret for emnet og resultatet af samtalen, får øget forståelse i forhold til emnet, samt nye ideer og handlemuligheder til at skabe sine målsætninger. Fokuspersonen – i denne artikels kontekst, medarbejderen – får altså hjælp til selvhjælp til at kunne træffe de rigtige beslutninger i sit arbejde.

”Coaching er at låse op for et menneskes potentiale til at maksimere egne præstationer. Det er at hjælpe mennesker til at lære fremfor at undervise eller rådgive dem”

Coaching er en strategi, der kan hjælpe fokuspersonen til at løse nogle opgaver på basis af egne evner og potentialer med det formål, at udvikle fokuspersonens evner til at handle selvstændigt og reflekterende.

Coaching er at låse op for et menneskes potentiale til at maksimere egne præstationer. Det er at hjælpe mennesker til at lære fremfor at undervise dem.

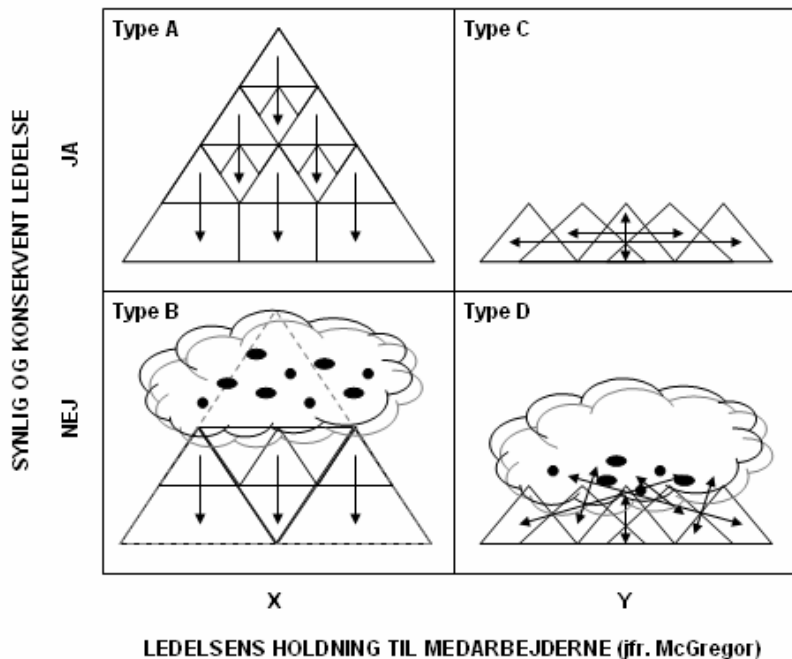
Altså, tanken bag coaching er at alle mennesker potentielt allerede har de nødvendige egenskaber i sig, der kræves for at løse en given opgave og coachens opgave blot er at være katalysator for at låse dette potentiale op. Coaching understøtter med andre ord Kamstrups værdisæt om at give den enkelte medarbejder handlekraft.

Coaching er ikke svaret på alle ledelsesmæssige udfordringer. Eksempelvis vil det være en misforståelse at gennemføre en disciplinær samtale som en coaching samtale.

Coaching og Kamstrup

Kamstrup ønsker at være en type C virksomhed. Vi ønsker derfor at anvende en synlig, positiv, motiverede og konsekvent lederstil, hvor den enkelte medarbejder respekteres, vises tillid og gives handlefrihed. Som medarbejdere ved Kamstrup, tilbydes vi indflydelse på egen arbejdssituation og får dermed hver især reel mulighed for at medvirke til realisering af virksomhedens målsætninger.

Dette stiller krav til de af os, som har et ledelsesansvar, idet god ledelse her kendetegnes ved, at man kan fastlægge mål og realisere en plan, har faglig og



menneskelig indsigt, har et positivt menneskesyn og kan lykkes igennem andre.

Dette, sammenholdt med de i indledningen nævnte udfordringer, kalder på forandringer i ledelseskabet. Man kan sige, at vi bør gå fra ledelse igennem direkte overvågning, ordrer, samt hierarki og kommandoveje, til ledelse igennem indirekte overvågning, tydeliggørelse af målsætning og værdier, samt understøttelse af medarbejdernes handlekraft (empowerment).

Disse forandringer kan understøttes ved at anvende coaching som ledelsesværktøj.

Moderne jobs er komplekse og kræver specialkompetencer. De ændrer sig hurtigt og kræver konstant ny kompetenceudvikling og forårsager oftest, at medarbejderen er fagligt mere vidende end lederen. Medarbejderen skal derfor kunne agere selvstændigt og i overensstemmelse med virksomhedens værdier.

Coaching er her hjælp til selvhjælp og den coachende leder kan - uanset egen faglig baggrund - hjælpe medarbejderen til bedre præstationer

Coachrollen

Kigger man nærmere på coachrollen er der fire nøgleord, som er vigtige. De er: *Hjælpende, samskabende, nysgerrig og inspirerende.*

En coach skal være hjælpende i forhold til problemområdet, idet ejerskabet for emnet og resultatet af samtalen ligger hos fokuspersonen. Som leder har man naturligvis det endegyldige ansvar for at arbejdsopgaverne løses, men den coachende leder, nøjes med at tage ansvar for at opgaverne løses, men ikke hvordan de løses – det er medarbejderne som oftest langt bedre til at beslutte.

”Coaching er ikke svaret på alle ledelsesmæssige udfordringer. For eksempel vil det være en misforståelse at gennemføre en disciplinær samtale som en coachingsamtale.”

En coach skal være samskabende. Dvs. medskabende og aktiv i samtalen, men ikke instruerede som i rådgivning eller mesterlære. Omvendt skal

coachen heller ikke være rent faciliterende (der er altså ikke tale om hvad-synes-du-selv-psykologi).

En coach skal være nysgerrig og stille relevante spørgsmål frem for at komme med mange svar .

En coach skal være inspirerende. Coachen må gerne komme med løsningsforslag, ideer og råd, men formulere dem som spørgsmål eller hypoteser.

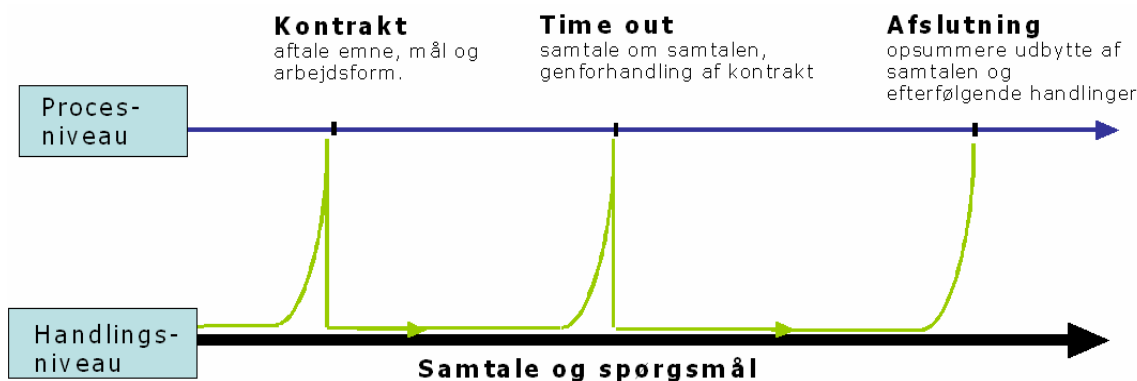
Coachingsamtalen

En coaching samtale kan foregå på mange forskellige måder. Det kan være en del af et forud aftalt forløb (f.eks. når en medarbejder udnævntes til en ny jobfunktion), fem minutters coaching på gangen til kantinen eller når en medarbejder opsøger lederen på kontoret.

Samtalens form bør dog i langt de fleste tilfælde have de samme tre grundelementer: Kontrakt, time-outs og afslutning.

Ved etablering af kontrakten prøver man først at fastlægge emnet: *Hvad vil du gerne tale om?; Hvorfor er det vigtigt?*

Dernæst er målet for samtalen vigtig: *Hvad er dit mål med denne samtale?; Hvad ønsker du at*



opnå? Her kan der f.eks. være tale om at fokuspersonen ønsker afklaring i forhold til at vælge mellem forskellige veje til løsning af en given problematik.

Og sidst i kontraktetableringsfasen skal arbejdsformen afklares. Skal der bruges timeouts, brainstorm, eller være en løsningsorienteret samtale? Hvor lang tid skal der bruges på samtalen?

Herefter påbegyndes samtalen. Coachen spørger ind til emnet og forsøger at skabe refleksion hos fokuspersonen. I denne fase, skal coachen operere på to niveauer i samtalen: Handlingsniveauet - altså være tilstede i samtalen, samt procesniveauet - kigge på samtalen udefra og vurdere om den bevæger sig mod det mål der var aftalt.

Man kan sige at en coach her skal besidde gamemaster-færdigheder. Dvs. have evnerne til på den ene side at styre og koordinere samtalen imod fælles definerede mål og på den anden side evnerne til at udvikle den andens forståelse igennem aktiv lytning og "forstyrrende", refleksionsskabende spørgsmål og ved at introducere forslag og hypoteser, som tilbyder nye forståelser og handlemuligheder.

I løbet af samtalen kan coachen have behov for, at invitere fokuspersonen op på procesniveauet i samtalen. Det sker ved at melde timeout og tage en samtale om samtalen. Formålet er her at afstemme forventningerne til samtaleens emne, mål og arbejdsform. Måske har samtalen udviklet sig således, at det er blevet klart, at det er et helt andet emne, der egentlig er det vigtige at tale om. Det aftalte emne kunne f.eks. blot være et symptom på en mere grundlæggende problematik.

"Som leder har man naturligvis det endegyldige ansvar for, at arbejdsopgaverne løses, Men den coachende leder nøjes med at tage ansvaret for, at opgaverne løses, men ikke hvordan de løses. Det er medarbejderne som oftest langt bedre til at beslutte."

Samtalen fortsætter og afsluttes med, at man opsummerer udbyttet af samtalen og aftaler, hvad der efterfølgende skal ske. Her er det vigtigt, at handlingsplanen er så konkret som mulig, og at fokuspersonen tager

ansvaret for, at den føres ud i livet. Man kan også tale om, hvorledes samtalen forløb (feedback til coachen) og aftale hvornår, der skal følges op på handlingsplanen.

Sådan bruger vi coaching i Systemsoftware

Vi i Systemsoftware blev introduceret til coaching for godt 1½ år siden, gennem seminarer og kurser hos instituttet Attractor i Århus. Vi har løbende brugt coaching siden og intensiveret brugen siden starten af efteråret.

Coaching hos os omfatter både de planlagte forløb (som regel aftalt i forbindelse med medarbejderudviklings samtalen), fem minutters coaching, samt når en medarbejder henvender sig med en problematik.

Min personlige vurdering er, at coaching er en væsentlig medvirkende faktor til at give den enkelte stor indflydelse på egen arbejdssituation. Vi får også talt om ting, vi ellers ikke fik talt om og dermed muligheden for at korrigere misforståelser.

Anvendelse af coaching som ledelsesværktøj, gør det også lidt nemmere at være leder. Jeg er leder for en gruppe mennesker, som i bund og grund er langt

”Coaching understøtter med andre ord Kamstrups værdisæt om at give den enkelte medarbejder handlekraft.”

klogere end jeg (lad os lige holde den oplysning inden for denne lille sluttede kreds). Coaching er medvirkende til, at disse folk selv kan tage alle de kloge beslutninger, som er gode for Kamstrup.

Den empowerment som ligger i coaching passer som hånd i handske med anvendelse af Scrum som proces for softwareudvikling. Når målene og succeskriterierne er fastlagt, er det medarbejderteamet, som har udførelses- og beslutningskompetencen.

Vi, som er ledere, sørger for at forhindringer fjernes, at fremtidige mål formuleres og eskalerede problematikker afklares.

Dermed får vi engagement, de kloge beslutninger tages og værdiskabelse opstå