

Ledelsesbaseret coaching

– når ledere coacher

Af cand.mag. & cand.psych. Thorkil Molly Soholm og cand.mag. Asbjørn Molly,

Coaching vinder stadig større indpas i virksomheder og organisationer. Også som ledelsesredskab. Men kan det lade sig gøre uden videre at overføre den traditionelle forståelse af coaching til en ledelsespraksis? Erfaringerne siger nej, så i Attractor har man justeret coachingbegrebet, så det kan integreres som ledelsespraksis.

Coach-ikonet John Whitmore blev engang spurgt, om han mente, at lederen kan være coach for medarbejderen. Han svarede:

”Ja, men det forudsætter nogle væsentlige egenskaber hos chefen: indfølelse, ærlighed og objektivitet samt i de fleste tilfælde også en villighed til at anlægge en fundamentalt anderledes indfaldsvinkel til medarbejderne.

Men for at coaching kan fungere optimalt, må forholdet mellem chef og medarbejder have karakter af et partnerskab med hensyn til tillid, tryghed og minimal anvendelse af pres. Beføjelser vedrørende forfremmelse og fyring hører ikke hjemme her...”

Denne udtalelse lægger sig fint op ad den typiske, gennemgående definition: At være coach er at træde ind i en neutral og faciliterende hjælperolle, hvor man etablerer et magtfrit og fortroligt rum. Igennem iscenesatte samtaler arbejder man som ekstern coach med at frigøre fokuspersionens iboende ressourcer og udviklingspotentiale på baggrund af dennes egne ønskede målsætninger. Coachingsamtalen tager til enhver tid udgangspunkt i de emner, der optager fokuspersionen *lige nu*, og samtalen har til formål at understøtte, at fokuspersionen opstiller refleksioner over – og nogle gange mål for og løsninger på – disse emner. Coachens redskab til dette er at *stille spørgsmål og undgå at give svar*.

Ifølge Whitmore gælder det altså også for den coachende leder, at han skal være ærlig, empatisk, magtfri, tillidsvækkende og ’i øjenhøjde’ med sine medarbejdere.

Det har vist sig at byde på en hel del vanskeligheder i forbindelse med omsætningen til brugbar praksis for de ledere, der har ønsket at bruge coaching i deres egen ledelseshverdag. Den typiske erfaring er, at ledere har ladet sig inspirere på spændende kurser, hvor de har trænet coachrollen og tillært sig de tekniske coachingfærdigheder (lyttepositioner, spørgeteknikker m.m.). Således rustede vender de tilbage til deres respektive organisatoriske sammenhænge for så ofte at opleve usikkerhedsmomenter og nogle gange deciderede frustrationer, når de forsøger at implementere teknikkerne. De forhold, der peges på som problematiske, er bl.a.:

- Hvad gør jeg, når jeg ikke er tilfreds med kvaliteten af den løsning/handling, som medarbejderen definerer sig frem til i coachingsamtalen? Og hvad gør jeg, hvis jeg får indblik i, at medarbejderen ikke arbejder på et acceptabelt niveau?
- Hvad gør jeg, når det emne, medarbejderen gerne vil tale om, ikke er relevant i forhold til de indsatsområder og målsætninger, vi har i afdelingen?

- Hvad gør jeg med mine holdninger og min særviden om det emne, jeg coacher medarbejderen på? Mine medarbejdere er vant til, at jeg har stærke holdninger til vores arbejde, og de bliver mistænksomme, når jeg kommer til en samtale og kun stiller spørgsmål ...
- Hvad gør jeg med de mål, jeg har for medarbejderens arbejde? Og med den feedback, jeg har til ham?
- Fortrolighedskriteriet: Hvad gør jeg, når jeg i en coachingsamtale får noget at vide, der har afgørende betydning for arbejdsplanlægningen, andre medarbejdere, kundeforhold el.lign., som jeg må handle i forhold til?
- Hvad med emner af privat karakter? Kan/skal vi arbejde med personlige problemer?
- Det kan ikke lade sig gøre at etablere et magtfrit rum!

Lederne oplever med andre ord, at definitionen af coachrollen – med alt hvad den indebærer af fortrolighed, neutralitet og tilbageholdenhed – kan virke så anderledes i forhold til deres daglige ledelsespraksis, at de samtaler, der kommer ud af det, bliver kunstige og akavede. Vi kan sige, at det under coachingsamtalerne støjer så meget i kulissen, at det truer med at overdøve det, der foregår på scenen.

I forlængelse af Whitmores udtalelse ovenfor bliver det derfor fristende at stille spørgsmålet: Hvordan bærer man sig ad med i praksis at udviske (bevidstheden om) lederens beføjelser vedrørende forfremmelse og firing i en samtale mellem leder og medarbejder? Vores svar er: Det gør man ikke! Det kan simpelthen ikke lade sig gøre for lederen at træne sig til at skabe denne stemning, eksempelvis via coachende kommunikationsteknikker, uden at det får et skær af manipulation over sig. Og det kan medarbejderen mærke. Vi er derfor nødt til at redefinere den herskende forståelse af coaching, som hovedsageligt har hentet sin inspiration fra en terapeutisk sammenhæng.

Når man som leder coacher, må man coache som leder. Det er krumtappen i ledelsesbaseret coaching. Skal coaching kunne lykkes som samtaleform for lederen, må det tilpasses de spilleregler, der gælder for arbejds konteksten. Først og fremmest er det et spørgsmål om at se coaching i lyset af den særlige relation, der er mellem en leder og en medarbejder. Lederens udgangspunkt for og målsætning med at have en coachingsamtale med en medarbejder vil altid være, at gøre medarbejderen i stand til bedre at løse de arbejdsopgaver, han er ansat til at løse, og som lederen i sidste ende er ansvarlig for bliver løst. Dvs. at den coachende leder direkte har aktier i de resultater, der nås frem til i samtalen (hvilket ikke er tilfældet med den eksterne coach), og det er medarbejderen selvfølgelig klar over. Det betyder, at der i samtalen medbringes en mængde bestemmende faktorer som en del af lederens (ikke altid udtalte) dagsorden, fx målopfyldelse, nye strategiske indsatsområder, politiske hensyn etc. Det er dette, sammen med det asymmetriske magtforhold, der støjer i kulissen, når ledere forsøger at anvende coaching som ledelsesværktøj.

Med ledelsesbaseret coaching har vi derfor redefineret nogle fundamentale træk fra den traditionelle coachingforståelse. De vigtigste ændringer kan vi sætte op i disse to punkter, hvor vi går:

- **Fra en neutral til en samskabende ledercoach**
Vi går fra den almindelige udlægning af coachens måde at forholde sig på som neutral og åbent faciliterende til en forståelse af den ledelsesmæssige coachingstil som væsentlig mere aktiv og samskabende. Dermed får den

coachende leder mulighed for at give feedback, ytre ideer og have ledelsesmæssige holdninger til emner i coachingsamtalerne.

- **Fra fortrolighed og magtfrit rum til åbenhed og tydeliggørelse af den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst i samtalen**

Vi har droppet ideen om det magtfrie rum og fortrolighed ud fra devisen: *Hvis støjen i kulisserne overdøver det, som foregår på scenen, så skal det som er i kulisserne ind på scenen.* Det er med andre ord lederens opgave at tydeliggøre, at coachingsamtalerne udspiller sig på en bane, hvor organisationen har nogle mål og krav til medarbejdernes præstationer og opgaveløsning, og at lederen er ansat til at sørge for, at disse opfyldes. Denne bane tegner i samspil med de udviklingsønsker, som medarbejderne har, det primære fokus i coachingsamtalerne. Ideen om fortrolighed er ændret til, at lederen og medarbejderen efterfølgende kan referere til og bruge de aftaler, der er indgået i coachingen, medmindre der eksplicit er aftalt fortrolighed.

Det er i al korthed dét, *ledelsesbaseret coaching* handler om – skiftet fra en hovedsagelig terapeutisk inspireret coachingforståelse, der fokuserer på den rent tekniske beherskelse af kommunikative færdigheder, til en coachingstil, der stemmer overens med den organisatoriske arbejds kontekst. Dermed bliver det muligt for lederen at anvende coaching som en ledelsespraksis, der strategisk og eksplicit sammenknytter kundernes/brugernes behov, virksomhedens/organisationens mål, medarbejderens kompetencer og brugen af coaching som samtaleform.

Artiklen er skrevet på baggrund af bogen Ledelsesbaseret coaching, der i november måned udkom på Børsens Forlag.