

Coaching – et ledelsesværktøj

Hvorfor Coaching?

Lederens job består i at skabe ønskede resultater sammen med og gennem andre mennesker. Det er lederens opgave at beslutte, hvilke resultater, der er de ønskede. Det er ligeledes lederens opgave at beslutte, *hvordan* man skal opnå de ønskede resultater: På hvilken måde skal arbejdsopgaverne udføres og hvem skal gøre hvad?

For at opnå de ønskede resultater skal lederen

- sætte mål (for at præcisere, hvilke resultater, der er ønskelige)
- udarbejde politikker (der fortæller, hvordan resultaterne skal opnås)
- lave en arbejdsdeling: Delegering af opgaver og ansvar
- løbende kontrollere, at afdelingen er på vej mod de ønskede mål. Hvis dette ikke er tilfældet, skal lederen korrigere de medarbejdermæssige forudsætningerne med instruktion, uddannelse og motivation.

Dette er den klassiske ledelsesteori

Det er nødvendige forudsætninger at holde fast i, men det er ikke altid nok. Ovenstående "recept" kan sikre, at medarbejderne udfører en *tilfredsstillende* præstation, og at afdelingen opnår et *tilfredsstillende* resultat.

Men er et tilfredsstillende resultat godt nok? Søger vi ikke efter de *ekstraordinære* præstationer?

De præstationer, der distancerer din afdeling fra alle de andre afdelinger og selskabet fra andre selskaber?

Du kan få medarbejdere til at udføre tilfredsstillende præstationer ved at benytte den klassiske recept, men *ekstraordinære* præstationer yder de kun, hvis de selv *har lyst* til det. Du kan ikke tvinge nogen til at yde en ekstraordinær præstation.

Prøv at overveje, hvad dine medarbejdere vil svare på disse to spørgsmål:

- 1) Tror du, at din chef vil bemærke, hvis du yder 15% mere i dit job?
- 2) Tror du, at din chef vil bemærke, hvis du yder 15% mindre i dit job?

Langt de fleste medarbejdere svarer Nej til dem begge. Det ser ud som om, at de fleste medarbejdere har meget vide rammer for, hvordan de kan udføre deres job uden at nogen nødvendigvis vil lægge mærke til det. Vi kan alle gøre en ekstra indsats på jobbet - eller vælge ikke at gøre mere, end vi skal - uden at der er andre end os selv, der ved det. Det er dette slip, der udgør forskellen på den tilfredsstillende og den ekstraordinære præstation.

Medarbejderne yder kun det ekstraordinære, hvis de føler sig *forpligtede og engagerede*.

For at få medarbejderne til at yde det ekstraordinære, må du skifte fra at lede gennem *kontrol*, til at lede gennem forpligtelse og engagement.

Coaching er ledelsesstil, hvormed du kan få engagerede medarbejdere, der føler en forpligtelse overfor afdelingens mål.

Commitment

Amerikanerne kalder kombinationen af forpligtethed og engagement for *commitment*.

Man kan kende en committet medarbejder på to ting:

- 1) Committede medarbejdere har hele deres opmærksomhed rettet mod jobudførelsen, og
- 2) Committede medarbejdere er villige til personligt afsavn for at nå afdelingens eller organisationens mål.

En virkelig committet medarbejder vil med ægte forundring spørge: "Hvad, er det allerede fyraften? Jeg er jo slet ikke færdig!", hvorefter han eller hun arbejder videre et par timer endnu. Han eller hun kan ofte forekomme distraet i samtaler, der ikke omhandler deres jobfunktion. Men engagementet og lysten stråler ud af dem, når de får lov til at udføre deres arbejde, så godt de formår. Det at gøre tingene bedst muligt er vigtigt. Der skal være kvalitet i alt, de laver.

Commitment bygger på fire grundpiller:

1. Klarhed om mål og værdier
2. Kompetenceopbygning
3. Medindflydelse
4. Anerkendelse og feedback

Alle fire elementer er nødvendige for at opbygge commitment.

1. Klarhed om mål og værdier.

Det er vigtigt for medarbejderne at vide, hvad de forretningsmæssige mål er for afdelingen og for virksomheden. Har medarbejderne ikke en klar fornemmelse af, hvor afdelingen eller virksomheden vil hen, kan man ikke få dem committet i den ønskede retning.

Det er også vigtigt at bringe klarhed om afdelingens og virksomhedens *værdier*. Værdier danner grundlag for, hvad vi ønsker at gøre, og hvad vi ikke vil gøre, og hvordan vi vil gøre det. Det er vigtigt, at de værdier, der kommunikerer er *ægte*.

Man skal ikke signalere at kvalitet er vigtigt, hvis man ikke vil have at medarbejderne bruger den nødvendige tid på opgaverne eller kunderne. Det skal ikke signaleres, at denne afdeling satser på medarbejdernes kvalifikationer, hvis man ikke vil bruge de nødvendige midler på videreuddannelse.

Når du skal fortælle om din afdelings værdier, så tænk grundigt igennem, hvad du mener er særligt vigtigt, og som du derfor vil stå fast på i alle forhold, og sørg så for, at disse værdier bliver grundlaget for måden, det daglige arbejde bliver udført på. Giv medarbejderne anerkendelse, når de lever op til afdelingens værdier.

Brugt på denne måde er værdier en meget vigtig del i opbyggelsen af commitment.

2. Kompetenceopbygning

Alle hader fiasko, og medarbejderne committer sig derfor kun overfor de arbejdsopgaver, som de mener, de vil kunne klare tilfredsstillende. Hvis de ikke har den nødvendige faglige eller personlige kompetence til at opnå de mål, der er stillet for dem, bliver de i stedet modløse og vantro med hensyn til realiseringen af disse.

Det er derfor vigtigt at sikre sig, at kompetencen er tilstede, når målene sættes. Hvis kompetencen er tilstede, vil mange medarbejdere opfatte det udfordrende at få lov til at udnytte deres kompetence fuldt ud.

3. Medindflydelse

Medarbejdere udfører ikke ekstraordinære præstationer, hvis de konstant bliver nægtet indflydelse på deres eget job og blot forventes uden spørgsmål at følge lederens beslutninger.

Ledere, der nægter medarbejdere den fornødne indflydelse, får de resultater, de fortjener.

Medarbejderne vil ofte reagere med kedsomhed, passiv modstand eller ligefrem sabotage. Medarbejderne vil oftest gøre, som de får besked på, men de gør *nøjagtigt*, som de får besked på og intet andet.

Der findes mange måder og områder, hvor afdelingen kan have gavn af medarbejdernes indflydelse på beslutningerne.

De er her skitseret i tre hovedgrupper:

- 1) Nyudvikling
- 2) Planlægning
- 3) Problemløsning.

Nyudvikling

Når afdelingen skal udvikle eller afprøve noget nyt (nye forretningsgange, ny markedsføringsstrategi, ny teknik, nye rutiner m.m.) så involvér medarbejderne ved at

- lade dem komme med input til, hvad der kan gøres
- opfordre dem til at komme med ideer
- lade dem være med til at træffe beslutningen om, hvilke løsningsforslag, der skal afprøves
- lade dem være med i gennemførelsen og evalueringen af de vedtagne løsninger

Det kræver mod at overlade noget af indflydelsen til medarbejderne, men det belønner sig ofte i kvalitativt bedre løsninger og committede medarbejdere.

Planlægning

Når afdelingen skal lægge budget, lave forretningsstrategi, gennemføre organisationsændringer, udarbejde målsætninger m.v., så involvér medarbejderne ved at

- lade dem komme med input og forslag til, i hvilken retning de mener, at afdelingen skal udvikle sig
- lade dem være med til at træffe de endelige beslutninger
- lade dem være med til at planlægge, hvordan de vedtagne beslutninger føres ud i livet.

Det er klart, at du ikke vil kunne acceptere alle typer af beslutninger, men du vil ofte forundres over, hvor realistiske og loyale medarbejderne er overfor afdelingens forretningsmæssige mål og fremtid.

Problemløsning

I problemløsningssammenhænge kan der ligeledes opnås gode resultater ved at lade medarbejderne

- komme med input til at identificere problemerne, bidrage med teknisk information og ekspertise
- deltage i diskussionen af, hvordan problemerne skal defineres og løses
- være med til at finde løsninger samt afprøve og evaluere disse.

Coaching er medarbejderens nøgle til større indflydelse. Coaching kan involvere medarbejderen i fastlæggelsen af hans eller hendes egne jobforventninger og karrieremæssige mål. Coaching kan engagere dem til finde måder, hvorpå de kan forbedre deres job og deres jobudførelse.

4. Anerkendelse

Medarbejdere arbejder bedst, hvis de oplever, at det, de gør, betyder noget for nogen - specielt at det betyder noget for lederen.

Anerkendelse af medarbejdernes præstationer er derfor en vigtig motivationsfaktor.

Hvordan skal vi bære os ad med at vise en passende anerkendelse af medarbejderne?

"Vi skal rose hinanden noget mere" er der mange, der siger. Og det er også en del af sandheden. Medarbejdere, der udfører gode eller ekstraordinære præstationer skal selvfølgelig have at vide, at du har bemærket det, og at du sætter pris på det. Alt for mange medarbejdere stopper med at udføre ekstraordinære præstationer, fordi de ikke tror, at nogen - chefen - lægger mærke til det.

Men gode eller ekstraordinære præstationer er ikke det eneste, der skal anerkendes. Vi skal også huske at anerkende medarbejdere, der eksempelvis har passet deres arbejde igennem en længere årrække under skiftende omstændigheder; har vist sig fleksible mht. at påtage sig de arbejdsopgaver, der var brug for at få løst; har udført et rutinemæssigt arbejde trofast gennem lang tid og stadig gør det; har udført deres arbejder under vanskelige omstændigheder.

Medarbejdere føler ofte større anerkendelse ved at lederen viser, at han eller hun er opmærksom på de problematiske forhold, de arbejder under, end ved at lederen viser opmærksomhed på vedkommendes arbejdsmæssige præstationer.

Anerkendelse skal altid være *personlig*. Det er ikke nok, at lederen på et afdelingsmøde fortæller, at han eller hun godt ved, hvilke trængsler *alle* medarbejdere har været igennem det sidste stykke tid. Hver enkelt skal have det at vide *personligt*.

Den personlige relation er i det hele taget hjørnестenen i coaching. Alle medarbejdere ønsker at lederen skal forstå, hvem *de* er, og hvad specielle behov *de* har. De vil ikke tages for givent eller blive opfattet som en del af en større gruppe, der skal behandles ens. Coaching er *ansigt-til-ansigt* ledelse, hvor medarbejderen og lederen diskuterer den enkelte medarbejders situation og behov.

Hvad er coaching?

Begrebet coaching, som tidligere kun blev brugt i idrætsverdenen, bruges også i dag som et værktøj til udvikling af enkeltpersoner og grupper. Det centrale element i coaching er at "låse op" for medarbejdernes potentiale til at maksimere deres egne præstationer. Det er at hjælpe medarbejderne til at lære, frem for at undervise dem.

Begrebet "at coache" defineres som "at undervise, træne, give vink, instruere". Dette kan gøres på mange forskellige måder, hvoraf nogle ikke har noget med coaching at gøre. Coaching drejer sig lige så meget om måden disse ting bliver gjort på, **som hvad der gøres**. Resultaterne af coaching beror i vid udstrækning på det inspirerende og motiverende forhold mellem coach og "den coachede" (medarbejderen) og de anvendte midler og kommunikationsformen.

Principielt er der 4 forskellige coachingsstile, og målet for den gode leder er, at kunne anvende stilene situationsbestemt og i forhold til den enkelte medarbejder som individ.

Coachingsamtaler handler om medarbejderens job og jobudførelse. Dette skal ikke forstås snævert som kun omhandlende viden, færdigheder, opgaver og præstationer. Det er en *hel personlighed*, der udfører jobbet.

Coachingsamtaler kan handle om alt, der vedrører medarbejderen som person i forhold til jobbet.

Den underliggende antagelse er, at lederen kan hjælpe og støtte medarbejderen. Denne hjælp kan være personlig indsigt (Counselling), politisk forståelse (Mentoring), uddannelse, viden og erfaringer (Tutoring) eller forbedring af jobudførelsen (Confronting and Challenging).

Det er vigtigt at forstå, at der ikke er nogen form for problemer, som lederen ikke skal diskutere med medarbejderen, *hvis de påvirker medarbejderens jobudførelse*. Lederen kan selvfølgelig ikke hjælpe med at *løse* alle medarbejderens problemer som f.eks. ægteskabsproblemer, problemer med børnene m.v., men hvis de har en negativ indvirkning på medarbejderens jobudførelse, bør lederen vide noget om dem - i det mindste for at støtte medarbejderen i at søge anden form for hjælp. Tilsvarende, hvis en medarbejders problemer ikke influerer på vedkommendes jobudførelse, er der ingen grund for lederen til at diskutere dem med ham.

Fire forskellige Coachingstile

Coaching består af fire forskellige stile (former for samtaler), hvor hver stil har sit specielle mål.

Dermed er ikke sagt, at en samtale ikke kan have elementer af to eller tre af de forskellige coachingstile, men for overskuelighedens skyld bliver de her præsenteret hver for sig.

1. Counselling

I denne coachingstil lægges der vægt på løsning af medarbejderens problemer. Det kan dreje sig om problemer i jobudførelsen eller mere personlige problemer, der på en eller anden måde har indflydelse på medarbejderens jobudførelse.

Det er her vigtigt, at counselling (rådgivning) ikke tages bogstaveligt. Det er som udgangspunkt ikke dig, der skal *give* råd. Du skal i stedet fungerer som en lyttende *sparringspartner*, som medarbejderen kan diskutere sine problemer med. I stedet for at fortælle, hvad du mener, at han eller hun skal gøre, bør du i stedet

- 1) spørge medarbejderen, hvad han eller hun har tænkt sig at gøre ved det,
- 2) spørge om problemet ikke kan anskues fra en anden synsvinkel og eventuelt foreslå én sådan,
- 3) spørge hvad medarbejderen ser som den ideelle løsning på problemet og hvad det i øvrigt kræver af ændringer.

Først når medarbejderen grundigt har belyst sin egen oplevelse af problemet, kan du *eventuelt* gå ind og komme med dit forslag til en løsning. Og husk, at det kun er et *forslag* - medarbejderen skal selv kunne vælge, om han eller hun vil gøre brug af det.

Resultatet af sådanne rådgivningssamtaler er, at medarbejderen lærer at løse sine egne problemer.

Den adfærd, der er kendetegnende for stilen, er at:

- lytte aktivt og udtrykke forståelse og accept, være tolerant og ikke vurderende eller dømmende
- spørge og medinddrage - opfordre medarbejderen til at bidrage, bygge videre på og anerkende andres ideer
- være personlig åbenhjertig og åben med hensyn til egen mangel på kundskaber og ressourcer

2. Mentoring

Mentor betyder "faderlig vejleder". (Mentor var Odysseus' ven, der tog sig af dennes søn i Odysseus' fravær.) I situationer, hvor du virker som mentor, kan du på en "faderlig", kærlig måde vise din interesse i, at det går medarbejderen godt i organisationen.

Du vil typisk i forhold til medarbejderen have en større forståelse for, hvilke meninger toneangivende personer i virksomheden har om forskellige ting. Du vil dermed også have en fornemmelse af, hvad man politisk kan tillade sig i virksomheden, og hvad man skal lade være med. Du vil også vide, med hvilken strategi og med hvilke argumenter, man skal forsøge at sælge en idé til andre beslutningstagere. Du ved mere om, hvilke historiske begivenheder, der er gået forud. Du ved kort sagt mere om organisationens virksomhedskultur.

Denne viden bør du dele med dine medarbejdere, så de derved får indblik i, hvordan man undgår at begå "ungdommelige" fejltagelser. Medarbejderne kan gennem god mentoring lære, hvordan de kan udnytte virksomhedskulturen til at gøre deres indflydelse gældende, og hvilke ting de skal gøre og undlade at gøre for at fremme deres karrieremål. Du kan ofte bidrage med praktiske karriererådgivningsmæssige råd, som medarbejderen ikke selv har kunnet se.

Den adfærd, der er kendetegnende for coachingstilen er at:

- skabe fælles identitet ved at forklare og implementere organisationens holdninger, værdier, strategier og visioner, således der skabes kropsånd og alle arbejder mod fælles mål
- beskrive de spændende muligheder, der ligger i fremtidens udfordringer

Stilen anvendes til at skabe commitment til organisationens kultur, politikker, og værdier.

3. Tutoring

Træning og undervisning er en anden vigtig coachingstil. Den indebærer, at du hjælper medarbejderen til at opnå den viden og ekspertise, som de har brug for i jobbet. Alle medarbejdere vil gerne være gode til deres job. Anvisninger på, hvordan de kan gøre deres job bedre, vil således som udgangspunkt blive opfattet positivt. (Når det en gang imellem ikke er tilfældet, er det fordi medarbejderen opfatter det som en tilkendegivelse af, at den måde han hidtil har fungeret på, ikke har været god - se nærmere om dette under "Confronting and Challenging"). Det er vigtigt at diskutere hver enkelt medarbejders jobudførelse med ham eller hende for dermed at få en fornemmelse af, hvad det er, vedkommende har behov for. Det er lige så vigtigt at sørge for, at medarbejderen så faktisk får lært det, han har behov for. Dette gøres ved at lave *konkrete handlingsplaner og aftaler* med vedkommende. Din opgave er

- 1) at skabe en forståelse for, at selv om man er god, kan man hele tiden blive bedre og derefter
- 2) tilbyde medarbejderen en konkret mulighed for at han eller hun kan lære noget mere.

Mulighederne for at lære noget mere kan være a) personlig instruktion, b) at lave en aftale om at vedkommende bliver oplært af en mere rutineret medarbejder i afdelingen og c) kursustilbud. Den enkelte medarbejder skal opmuntres til hele tiden at forøge sin kompetence.

Den adfærd, der er kendetegnende for stilen, er at:

- foreslå og tage initiativer
- argumentere for og imod

4. Confronting and Challenging

Confronting er en vigtig del af coachrollen om end, den af nogle bliver betragtet som en mere ubehagelig del. Det er vigtigt, at du får fortalt medarbejderen meget præcist, hvad du forventer af ham eller hende i jobbet samtidig med, at du bevarer det gode forhold til medarbejderen. Dette kan du gøre ved at tale *konkret* om, hvad det er, du gerne ser ændret og dermed undgå generelle etiketter som: Dum, uduelig, mindre begavet, langsomt opfattende, doven eller manglende samarbejdsvilje. Vær samtidig *fremtidsorienteret*: Fortæl hvordan du ønsker tingene skal fungerer i fremtiden og lad være med at blive hængende i fortidens fejltagelser. En konfrontation med dig skal helst ikke komme overraskende for medarbejderen. En konfrontation bliver ingen overraskelse, hvis medarbejderen på forhånd præcist ved, hvad der forventes af ham eller hende. Det er derfor vigtigt, at du for alle medarbejdere præciserer og konkretiserer, hvad du forventer af dem. Dette gør at en eventuel senere konfrontation opleves logisk og relevant.

Et andet vigtigt aspekt er Challenging (udfordring) af de velfungerende medarbejdere. Du bør løbende opfordre disse til at påtage sig stadigt mere komplicerede opgaver, så de ikke blot hviler på laurbærrerne. Lad dem ikke tro, at de har nået grænserne for deres formåen. Vis, at du tror på dem, og lad dem opleve, at de kan sprænge deres egen begrænsninger.

Den adfærd, der er kendetegnende for stilen, er at:

- vurdere og godkende/forkaste handlinger og synspunkter og angive, hvad der er godt og dårligt
- fastsætte krav og forventninger om performance - samt retningslinier for, hvordan præstationen kan forbedres
- opstille konsekvenser i form af belønning/straf og anvende sin autoritet

Coaching viser sig succesfuld, når den

1. **Resulterer i en positiv ændring i jobadfærden eller i en forøget commitment til**
 - egne evner (Counselling)
 - organisationens mål og værdier (Mentoring)
 - hele tiden at lære noget (Tutoring)
 - et nyt, højere jobudførelsesniveau (Confronting and Challenging).
2. **Resulterer i opbygningen eller bevarelsen af et godt forhold mellem leder og medarbejder.**
3. **Opbygger gensidig respekt, er problemfokuseret, ændringsorienteret og disciplineret.**

En succesfuld coaching kræver at lederen *styrer samtalen* og sørger for, at den får et logisk og udbytterigt forløb, som både lederen og medarbejderen er tilfredse med.

Lederskab gennem coaching er ikke let, men det er umagen værd!