



🕒 4 min. 👁️ 📌 31-01-2022

# Effektiv teamcoaching med billeder og figurer

Med brug af få effektive procesmodeller, som de såkaldte visuelle stilladser, kan du få mest muligt ud af din coaching af dit team. Det handler om have et struktureret forløb og at kunne fastholde og bruge de informationer, der kommer frem under coachingforløbet. Læs her hvordan du gør.

## Skribentinfo



[Asbjørn Molly](#)

cand.mag, ekstern lektor AAU  
Aalborg Universitet København

**N**år ledere coacher team, opstår der så mange informationer, at det bliver et spørgsmål, hvordan ledere kan fastholde disse og bedst muligt understøtte den videre samtale. Enhver, der har gennemført en coachingsamtale med flere deltagere, vil kende til spørgsmål som:

- Hvordan bruger jeg mangfoldigheden i teamets udsagn bedst muligt?
- Hvordan sikrer jeg et fælles kommunikativt fokuspunkt i arbejdet?
- Hvordan fastholder jeg det, der bliver aftalt i samtalen? Og bruger det til at løfte samtalen yderligere?

## Hvad er et visuelt stillads?

I dette arbejde er visuelle stilladser i form af skrift og tegninger på plancher, tavler, el.lign. et meget stærk redskab. Baggrunden for det lidt pudsige begreb er, at coachen dels arbejder med visualisering som understøttelse og forstærkelse af samtalens udbytte, og dels at denne visualisering ikke tænkes som et færdigt produkt, der præsenteres ved begyndelsen, men konstrueres løbende som et stillads, teamcoachen kan bygge coachingsamtalen op om, og som kan fungere som 'udsigtspunkt' hvorfra både coach og team kan overskue samtalens forløb.

## Visuel planlægningsmodel

De visuelle stilladser er altså procesmodeller, der er uhyre anvendelige til at strukturere fx. planlægning, projektopstart, prioritering af udviklingstiltag, idéudvikling mv.

Overordnet set bruges visuelle stilladser på to forskellige måder: Dels som dokumenterende stilladser, der fastholder det, man når frem til i coachingsamtalen. Dels som skabende stilladser, der er en slags opskrifter på forskellige arbejdsprocesser, man kan strukturere samtalen efter.

## Dokumenterende stilladser

Dokumenterende stilladser dokumenterer de resultater, som teamet når frem til i coachingsamtalen. Denne dokumentation vil typisk bestå af centrale stikord fra samtaleprocessen, beslutninger truffet i fællesskab, mind-maps over det fælles arbejde, eller lignende.

Eksempelvis i en samtale, hvor teamcoachen via spørgsmål til en åben kontrakt finder ud af, at der er tre væsentlige punkter, hvor teamet har behov for at planlægge.

Coachen kan så tegne tre store felter på tavlen, give hvert felt en titel, og skrive pointer og konklusioner ind i felterne i løbet af samtalen.

For nogle vil det måske være svært at se den store forskel til et almindeligt referat, men der er et par afgørende forskelle:

## Skabende stilladser

Til forskel fra det dokumenterende stillads, der opstår gradvist i løbet af samtalen, er ideen med et skabende stillads fra begyndelsen at tilbyde et kommunikativt udgangspunkt.

Skabende stilladser er en samlebetegnelse for forskellige faste skabeloner for arbejdsprocessen, der fra samtalens start tydeliggør dens overordnede struktur for samtlige teammedlemmer.

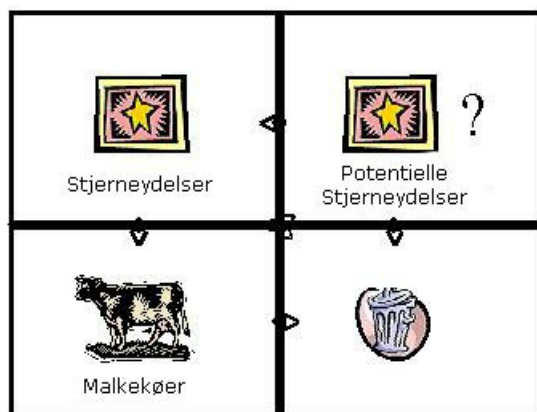
På den måde er skabende stilladser på en gang med til at klargøre konteksten for samtalen ved at tydeliggøre, hvilken arbejdsform der bruges.

## Simpel prioriteringsmodel

Vi kalder dem skabende, fordi et sådan stillads med stor kraft påvirker både formen og udbyttet af samtalen. Der er uendelig mange måder at bruge skabende visuelle stilladser på. Et simpelt og meget

effektivt eksempel er det såkaldte Boston Matrix.

Dette er særdeles velegnet til at hjælpe teamet til at prioritere mellem opgaver og ydelser. *Boston Matrix* består af denne simple model:



### Sådan gør I

De fire felter betegner forskellige niveauer af ydelser, som teamet kan levere. Modellen bruges på den måde, at teamet skriver de forskellige opgaver op på post-it sedler, og derefter diskuterer sig frem til, i hvilken kategori den enkelte opgave skal placeres.

### Fire kategorier

Stjernen står for de prestigegivende kerneydelser. Stjerne? for de ydelser, der har potentiale til at udvikle sig til kommende stjerneydelser for teamet. Malkekoen symboliserer 'rugbrødsydelserne', som mange i teamet kan levere, og som udgør det økonomiske fundament (cash cow); mens skraldespanden vel nærmest taler for sig selv: Skal afvikles!

### Velegnet metode til at afstemme teamets opfattelser

Arbejdet med at kategorisere de forskellige opgaver i fællesskab i teamet er en meget lærerig og styrkende proces, fordi alle derigennem får mulighed for at afstemme deres opfattelser af teamets opgaver og indsatsområder.

Metoden er især anvendelig når man skal gøre status, opgaveprioritere, evaluere ydelser, el.lign.

## **Gode effekter**

Der er en mængde gode effekter af at bruge de visuelle stilladser; de vigtigste er:

- Teamet oplever et fælles, visuelt understøttet kommunikativt referencepunkt i samtalen. Det forstærker oplevelsen af, at tale om noget, og er på denne måde med til at fastholde et fokus på indholdet – frem for på det mere personfikserede, fx. hvem der siger hvad, og om vedkommende mon har en bagtanke med det.
- Arbejdet med at skabe gode kontrakter for coachingsamtalen forstærkes ved at alle i teamet kan se, hvilke ideer og input der er til det givne emne. Samtidig er de visuelle stilladser gode at bruge i forbindelse med time outs, idet coachen kan henvise til en konkret ramme for, i hvilken retning samtalen har forløbet og videre skal/kan forløbe.
- At teamet kan se, at der sker noget i samtalen. En coachingsamtale kan nemt blive en lidt abstrakt proces, så det, at pointer og ideer fastholdes, giver en klar oplevelse af produktivitet. Og erfaringsmæssigt bevirker det en forstærkelse af produktiviteten i samtalen (modsat normale referater, som jo ikke virker direkte tilbage på teamets arbejde her og nu).

## **Gør processen mere vedkommende med kreative metaforer**

En lidt mere avanceret måde at arbejde med skabende stilladser er at bruge kreative metaforer. Et eksempel kunne være billedet af to floder der løber sammen, som stillads til at favne sammenlægningen af to afdelinger i en organisation; eller en blomst der vandes, som stillads for en udviklingssamtale med en gruppe medarbejdere, som vil sætte deres kompetenceudvikling på dagsordenen.

Det skabende stillads har i denne form ofte den kvalitet, at den inviterer teamdeltagerne til at skabe en lidt anden bevidsthed og et lidt sjovere og mere kreativt sprog om egen udviklingsproces. F.eks. vil teamcoachen kunne spørge: Hvad er det, som vi skal skyde af blade? Hvor kommer energien og vandet fra til vores udviklingsproces? Er der noget ukrudt, vi kan luge ud i? Hvad vil i øvrigt hjælpe os til at vokse? Etc.

## **Vær beredt på deltagernes kreativitet**

Oftest vil deltagerne selv begynde at associere over temaet, ud fra deres eget forhold til den valgte metafor. Som teamcoach er det derfor vigtigt at være afklaret omkring to ting:

For det første, at teamet helt sikkert vil komme med associationer, man ikke selv havde forudset – det er således en arbejdsform, der inviterer kreativitet på banen, ikke kontrol.

For det andet er det vigtigt at vælge en metafor, der knytter an til og giver mening i en given organisationskultur. En blomstermetafor giver måske ikke særlig meget mening for økonomidirektører – her kunne en købmandsmetafor måske være mere anvendelig.

## **Find jeres egen metafor**

En rigtig god ide er at være opmærksom på de vendinger og sproglige metaforer, som teamet selv bruger, og så tage udgangspunkt i dem.

Fordelen ved det er, at teamet i forvejen har et sprog der knytter sig de pågældende metaforer, og derfor nemmere vil kunne bringe dem i anvendelse til at skabe nye ideer og handlinger i en udviklingsproces.

Artiklen er oprindeligt bragt på Lederweb i 2008