VÆKSTHUS FOR LEDELSE



8 min. 25-01-2024

Lær at coache dine medarbejdere

Hvis coaching bruges rigtig kan det være en måde at vejlede og motivere dine medarbejdere. Den gode coach skal lytte og stille de gode spørgsmål og skal være bevidst om sin egen rolle som coach. Du skal hjælpe uden at give gode råd og effektive spørgsmål er dit vigtigste værktøj.

Skribentinfo



Pia Torreck

Seniorpartner i Uption

UPTION

Er du coach for dine medarbejdere? Coaching kan bruges som en måde, hvorpå til at vejlede og motivere dine medarbejdere. Desuden kan coaching skabe faglig udvikling - både for den enkelte medarbejder og den samlede organisation.

Når en leder coacher en medarbejder har han – naturligt nok – flere agendaer. Medarbejderen skal trives og lykkes, men det samme skal lederen selv. De to agendaer er af og til modstridende. Derfor er lederens mulighed for at coache – i dybden – af og til begrænset. MEN derfor kan han nu stadig coache i dagligdagen. F.eks. ved den daglige opgaveløsning.

Forestil dig en medarbejder – der stikker hovedet indenfor på dit kontor: ”Har du tid et øjeblik”. Dette er din chance for at coache! Ofte ønsker medarbejdere at bruge dig som sparringspartner – at spille ping pong med dig - hvilket du fint kan gøre. Som sparringspartner har du også lov til at slå til bolden. MEN når du ønsker at coache, skal du næsten lade helt være med at slå til bolden.

Du skal lade medarbejderen afprøve sine slag, du skal sørge for at medarbejderen reflekterer og lade medarbejderen finde nye veje til at lykkes. Du skal tro på, at medarbejderens egne valg – sandsynligvis også er dem, han vil gå ud og føre ud i livet.

Fordele ved at coache

- Du udvikler dine medarbejderes selvtillid, viden og færdigheder
- ”Aben” for at løse opgaver forbliver hos medarbejderen – du undgår at sidde tilbage med opgaven selv.
- På lang sigt får du medarbejdere, der lærer af dit eksempel – dvs. de bliver selv mere lyttende og coachende overfor andre.
- Du får medarbejdere, der tager ansvar og sætter sig mål.

Du skal hjælpe uden at give gode råd

For coaching er ikke rådgivning, tværtimod ligger der vidt forskellige tankegange bag de to metoder, og også teknikkerne er – eller bliver i hvert fald brugt forskelligt. Som rådgiver handler det om at være i besiddelse af viden, mens det for en coach ofte kan være en fordel at være ”uvidende”. For at blive en god coach skal man først og fremmest kunne høre.

Hvor en rådgiver lytter i 20 procent af tiden og bruger de resterende 80 til at give gode råd, bruger en god coach mindst 80 procent af en session på at lytte og højest 20 til at sparke lidt inspiration ind – et spørgsmål, en metafor, en historie, en erfaring.

I coaching er det direkte forbudt at give råd, fordi selv det bedste råd vil have rødder i rådgiverens erfaringer. Coaching handler om at stille gode spørgsmål: Dem, der skaber erkendelse og afdækker en løsning, som får fokuspersonen til at rykke sig.

Coachen arbejder ud fra fokuspersonens model af verden – og hjælper med at finde fokuspersonens egne ressourcer. Den gode coach lytter sig til – hvad fokuspersonen tror på, for at sige det han siger og gør. Hvilke værdier og overbevisninger, hindrer ham i at nå sit mål ?

Den gode leder har jo netop medarbejdere ansat, der kan deres job. Derfor er coaching godt til at støtte den erfarne medarbejder.

Begrebet coaching

Begrebet coaching defineres typisk som at “undervise, træne, give vink, instruere”. Det er på nudansk, dog ikke helt korrekt. At instruere har f.eks. ikke noget med coaching at gøre.

Resultaterne af coaching beror i vid udstrækning på det inspirerende og motiverende forhold mellem coach og ‘elev’ og de anvendte midler og kommunikationsformen.

Den, der bliver coachet, har godt nok brug for instruktioner, men ikke fra coachen: De skal komme fra ham selv og blot være stimuleret af coachen. Naturligvis er det primære mål præstationsforbedring, men spørgsmålet er, hvordan dette bedst opnås.

Coaching er at frisætte et menneskes potentiale til at maksimere sine egne præstationer. Der er at hjælpe mennesker til at lære, frem for at undervise dem.

Ideen bag coaching er en grundantagelse om, at dine medarbejdere ofte kender løsningen på deres spørgsmål eller problem, de ved det bare ikke endnu.

Du kan ved at stille gode og åbne spørgsmål, støtte dem i at finde nogle løsninger som de selv har skabt og dermed også langt større ejerskab til, end de gode løsninger du måske kunne tilbyde.

”Når du kan se problemet, kender du svaret.”

Når chancen byder sig, handler det altså om :

- at skabe en anerkendende stemning
- at lytte – lytte og lytte
- stille uddybende, åbne spørgsmål – som skaber refleksion og eftertanke hos din medarbejder og
- hele tiden sørge for at du opleves som støttende
- lade medarbejderen fortælle om situationen
- spørge ind til – hvad medarbejderen

”sidder fast i”
- at tro på, at medarbejderen kender svaret.
- lade medarbejderen komme med minimum 3 forskellige forslag til løsninger
- lade medarbejderen selv beskrive konsekvenserne af de 3 forslag og selv vælge en eller flere
- at holde din egen verden (følelser) udenfor – at være neutral
- lade medarbejderen beskrive, hvilke handlinger der nu skal til

Det kan lyde meget nemmere blot at sige, hvordan problemet skal løses – OG det er nemmere, men kun på kort sigt.

Ved at investere lidt tid her og nu – sparer du måske mange penge og megen tid siden hen. Du har nemlig fået skabt resultater, selvtillid og motivation hos din medarbejder. Du har skabt personlig udvikling hos din medarbejder.

Hvornår kan du coache?

Situationen, personen og opgaven er afgørende for om du skal coache en medarbejder. ”Har du tid et øjeblik ?” – ”Jeg vil godt lige vende sagen med dig.” eller andre lignende sætninger fra din medarbejder kan være åbningen til at coache.

Såfremt dine medarbejdere, ved hvad coaching er – kan de måske ligefrem bede dig om at blive coachet. Men ofte vil din evne til at coache – blot være en kærkommen lederadfærd, som dine medarbejdere måske bemærker sig – ved at de karakteriserer dig som støttende og lyttende.

Tager vi fat i modellen ”Situationsbestemt ledelse” – skal du overveje, hvor din medarbejder er lige nu. Du skal ikke coache en medarbejder, der skal have direkte instruktion eller træning. Til gengæld skal du coache, der hvor medarbejderen søger støtte eller sparring.

Du skal ikke coache, hvis det er et godt råd eller en konkret information, der spørges efter. ”Hvad er klokken ?” – ”Hvad synes du selv ?” er standard vitsen.

De fleste af dine medarbejdere har erfaringer med sig fra privatlivet, fritidslivet, andre jobs og deres uddannelse. Når du coacher – er det din opgave – at få deres erfaringer og analyser frem af dybet.

Du kender det sikkert selv – en person, der tager sig tid til at lytte til dig – og stille dig et par velvalgte spørgsmål, kan være rigeligt til, at du kommer i tanke om en måde at løse dit problem på. Jo oftere, at du bliver selvhjulpen – jo oftere vil du have tillid til, at du selv kan løse problemerne. Din rolle som coach er blot at støtte i den mentale proces.

Det handler coaching om

At coache en medarbejder handler om at få medarbejderen til at

- Beskrive situationen og dermed også få medarbejderen til at få genopfrisket de informationer om situationen, som er relevante
- Beskrive hvad medarbejderen ønsker – den fremtidige tilstand
- Komme frem med mulige alternative forslag til løsninger
- Vurdere hver enkelt af alternativerne
- Træffe beslutning om nogle handlinger, der vil føre til den ønskede tilstand

En coaching session omhandler:

- Situation
- Ønsket tilstand
- Alternativer og konsekvenser
- Handling.

Effektive spørgsmål - dit vigtigste værktøj

"Det vigtige er at blive ved med at stille spørgsmål." - Albert Einstein

Coaching handler om at stille spørgsmål, som kan skabe bevidsthed og ansvarlighed. Åbne spørgsmål skaber bevidsthed og ansvarlighed. De mest effektive begynder med HV...

- Hvad

- Hvor
- Hvilke
- Hvornår
- Hvem
- Hvor meget
- Hvor mange
- Hvordan

”Hvorfor” kan også bruges, men du må undgå at virke fordømmende, når du bruger det.

Hv-spørgsmål har følgende ubevidste mentale virkninger:

- Tvinger dig ubevidst
- Du fokuserer på et mere deltaljeret niveau
- De er beskrivende og ikke bedømmende - dvs. man undgår at fokuspersonen forfalder til selvkritik og ødelæggelse af selvfølelse
- De giver feedback/information til coachen giver mulighed for at bedømme fokuspersonens indre proces.

Når du er i gang med at coache en medarbejder har du altså muligheden for at skabe samme ubevidste refleksioner. Du kan med de åbne spørgsmål sikre, at medarbejderen kommer dybere ned i sine egne overvejelser – og ikke mindst vil du få mange informationer om, hvor medarbejderens viden, evner og overbevisninger befinder sig lige nu.

Lyt og undgå at vurdere og fordømme

“Hvis du rører blidt og ømt ved mig. Hvis du ser på mig og smiler til mig. Hvis du indimellem lytter til hvad jeg siger,
før du selv taler. Vil jeg gro - virkelig gro” (Bradley, 9 år)

Det kan være en øvelse i sig selv at blive en god lytter. At være stille, at lytte med sit kropssprog, at lytte uden hele tiden at vurdere og analysere, at lytte uden at virke fordømmende.

Som coach er din primære opgave at sikre, at der foregår noget relevant inde i medarbejderens hjerne.

Hvis din hjerne er på overarbejde – vil du måske overse – om du overhovedet støtter medarbejderen.

Andre bruger direkte begrebet ”monkey coaching” – altså hvor coachen er fuldstændig fagligt uvidende om emnet, men blot fungerer som lytteren og den der stiller spørgsmål.

Pas på, når du stiller spørgsmål – er det spørgsmål, der skal bekræfte nogle af dine egne antagelser og hypoteser. Du kan risikere at forvirre tankeprocessen – og du opnår alene, at medarbejderen tænker ”nåååå…der er en skjult agenda eller løsning, som jeg skal finde frem til….”.

Læg en distance – hold dig væk med dine løsninger og råd

De fleste oplever, at det er svært at være coach, fordi man skal lytte samtidig med at man skal finde på gode spørgsmål. Det kan også være svært at lade være med at komme med råd, vejledning og egne metoder. Man opdager til gengæld, at personen man coacher har utroligt mange erfaringer og observationer - som man ikke selv havde tænkt på.

De fleste, der bliver coachet oplever, at hv-spørgsmålene giver mulighed for at tale uden den anden hele tiden kommer med gode råd. Det er rart at blive lyttet til. Man opdager nye måder og metoder. Det skaber overblik og afklaring.
Nogle udtrykker det som “skygge-boksning” - coachen ved ikke altid med sikkerhed om spørgsmålene skaber afklaring, “ah-ha”-oplevelser eller større bevidsthed hos den der bliver coachet.

Lad være med at hoppe i “græde-kone-klubben” (“ja- det er vel nok svært - det problem kender jeg godt”) - hvis den der bliver coachet har et problem, som du også synes er svært - så hold afstand og bevar overblikket - prøv i stedet at få personen til at bruge erfaringer fra andre situationer til at tænke kreativt og nyt i forhold til situationen.
“Det kan føles som forhør” udtrykker nogle fokuspersoner. Det er dog oftest tilfældet, hvis coachen har været for aggressiv.

Hold fast i snøren og rul ind

Nogle medarbejdere snakker og snakker – hvor du kan risikere, at de blot taler om det de allerede ved. Så virker coaching ikke. Coaching skal skabe refleksion og en indre mental rejse.

Dine spørgsmål er måske ikke gode nok

Du skal holde medarbejderen på krogen – altså sikre, at medarbejderen overvejer, vurderer og analyserer. Du sidder ikke blot og pumper ham for informationer.

Ligesom når du fisker – du skal engang imellem rulle ind på linen, sørge for at krogen sidder fast i fisken. Det gør du ved – blidt og nænsomt – at bringe ham tilbage på sporet, ved at stille ham et hv-spørgsmål eller ved at få ham til at reformulere, hvor han sidder fast. Igen handler det om at stille de rigtige spørgsmål.

Medarbejderens mentale rejse

Hvad sker der inde i din medarbejder, når du coacher ?
Hvorfor virker coaching ?

- Når du coacher en anden person – giver du personen mulighed for at komme på en indre mental rejse i hjernen.
- Du er den støtteperson, der holder personen fast på den dagsorden, som han selv har fastlagt.
- Du hiver ham ud i krogene af hans egne mentale - måske endda - begrænsende overbevisninger.
- Du lader ham bevæge sig – tankemæssigt - ud af på alle de veje og stier, der kan fører ham mod sit mål.
- Du sørger for, at han selv vælger en rute, som han selv tror vil føre ham det rette sted hen.
- Du støtter ham i at finde erfaringer fra helt andre situationer, hvor han vil kunne genbruge sin læring og viden.
- Du støtter ham i at finde frem til, hvad der er vigtigt for ham selv – og dermed få en tydelig værdiafklaring, der vil skabe den bedste motivation for hans handlinger.

Du beder ham om at uddybe, vurdere og analysere – og dermed bliver hans beskrivelser – langt mere nuancerede.

Når du coacher får du dyb indsigt i om en medarbejder sidder fast i en problemstilling

- fordi han selv har blokeret mentalt for nye veje
- fordi han udelader nogle væsentlige informationer
- fordi nogle af vejene strider imod hans egne værdier.

En medarbejder kan gå i stå midt i en opgave og have behov for din støtte til at få

- skabt sig et overblik
- skubbet til sine egne antagelser, vurderinger, overbevisninger og værdier
- formuleret sig et mål

(Artiklen er bragt første gang den 21.06.2006. Datoen er ændret, da den ellers ville være blevet slettet i forbindelse med en større oprydning på lederweb.dk)