VÆKSTHUS FOR LEDELSE



1 min. 30-03-2021

Lederen som coach: Do's and dont's

Coaching kan være et effektivt værktøj, men det kan også misbruges af konfliktsky ledere, der ikke tør konfrontere dårlig opførsel eller lav performance. Læs om, hvad coaching er, hvornår det fungerer, og hvordan ledelsesbaseret coaching udfolder sig.

Skribentinfo



Pernille Hippe Brun

Erhvervspsykolog og strategisk rådgiver

hippebrun'co

Coaching kan kort og godt defineres som: *"En samtalemetode, der hjælper medarbejderen eller et team til at udvikle sig professionelt og løse organisatoriske opgaver mere effektivt, effektfuldt og på bedre måder"*.

Og det lyder jo besnærende. "What´s not to like?", kan man med rette spørge. Coaching er en effektiv og brugbar ledelsesmæssig metode til at flytte medarbejdere - i visse sammenhænge.

Hvornår er coaching en god ide?

Inspireret af den amerikanske ledelsesforsker Wilfred Darth fra Center for Creative Leadership i USA, kan man kort fortalt sige, at ledelse handler om at stå i spidsen for:

- KURS: At skabe fælles kurs og retning for organisationen
- KOORDINERING: At koordinere de mange indsatser, forståelser og projekter, så det samlet set trækker i samme retning
- COMMITMENT: At skabe følgeskab og en forpligtende praksis blandt alle organisationens medlemmer – ledere som medarbejdere.

Med denne beskrivelse af, hvad ledelse handler om, bliver det tydeligt, at coaching ikke er relevant i alle sammenhænge. Når du skal sætte og kommunikere kursen, er det vigtigt, at du er tydelig. Du skal ikke efterlade plads til for meget gætværk, men skal være præcis: “Vi skal derhen - og jeg forventer af dig, at du løser x opgave, til y tid på z måde”. Den konfliktsky leder kan måske foranlediges til at tro, at man kan klare en ubehagelig opgave, hvor det, der egentlig forventes er, at du som leder tager ansvar, med at svare: ”Hvad synes du selv?” eller ”Hvad foreslår du, vi gør?”. Det kan man ikke. I mange situationer er det bedst, at lederen tager ansvaret på sig og ikke stiller spørgsmål, men derimod giver svar.

Eksempel: Coaching kan fungere som ansvarsfralæggelse af konfliktsky ledere

I en styrelse opstår et problem, da en chef oplever, at tre af hendes mellemledere ikke kan samarbejde. I det daglige behøver de ikke samarbejde, men der opstår ofte problemer rundt omkring de tre ledere, da det viser sig, at de hver især har holdninger til og blander sig i hinandens arbejde. Det er nu kommet så vidt, at to af lederne går til de andre lederes medarbejdere, og giver kontraordrer og direkte modarbejder det, der er blevet aftalt på møder, hvis de personligt ikke er enige i den fælles beslutning.

Dette må naturligvis stoppe, men i stedet for at kalde lederne til samtale og meget direkte fortælle, at chefen kender til problemets kerne og ikke vil tolerere den givne opførsel, vælger chefen at coache de tre ledere på skift. Hun bruger en coachende ledelsesstil, og lægger det dermed ud til lederne selv at komme med bud på, hvordan situationen skal løses. Hun stiller spørgsmål såsom: "Hvad mener du, I hver især bør gøre ved dette?" og "Hvis problemet var væk, hvordan opførte I jer så hver især?". I sig selv fine spørgsmål, men i den givne situation helt malplacerede. Problemet er netop, at lederne hver især mener, at de har den rigtige holdning og det rigtige bud på, hvordan opgaver skal løses - og ikke bare inden for eget felt. Her skal ikke coaches - her skal styres og ledes og fortælles - og sættes grænser.

Coaching er relevant i situationer, hvor medarbejderen skal hjælpes til at løse den klart definerede opgave bedre eller skal tage ejerskab for en opgave. Her kan du med fordel stille spørgsmål og forholde dig åbent og nysgerrigt. Det vil hjælpe medarbejderen til at sætte ord på, hvad hun vil gøre, hvornår og hvordan. Nedenstående oversigt giver et overblik over, hvornår coaching er hjælpsomt, og hvornår du ikke skal bruge det.

Coaching - ja tak	**Coaching - nej tak**
Personlige udviklingssamtaler og karriere udforskning. Husk også at give feedback på udviklingsområder, som medarbejderen måske ikke selv bringer op.	Når kurs og retning kommunikeres. Her skal ikke stilles spørgsmål, det skal tværtimod være tydeligt, hvilken vej man skal gå, og hvordan der skal prioriteres.

Ved teamudvikling og udforskning af, hvordan teamet kan arbejde bedre sammen eller blive bedre til at levere (fx højere kvalitet eller bedre tidsstyring). Der skal ikke være tvivl om kravene, men for at nå til en konklusion, alle kan se sig selv i, kan udforskende og støttende spørgsmål være en hjælp.	Når teamet eller den enkelte er på gal kurs, skal lederen kommunikere, at det er den gale kurs og hjælpe teamet/den enkelte med at komme på rette kurs ved at opridse egne og andres forventninger (fx borgere, kollegaer eller andre afdelinger). Her kan rollebeskrivelser, tydelige prioriteringer og den klare retning også hjælpe.
Ved brainstorming-processer, hvor input reelt er ønsket. Det kan være ved en idéudveksling til, hvordan man kunne gøre tingene anderledes. Den endelige beslutning træffes naturligvis af lederen.	Når ressourcer skal allokeres og endelige beslutninger træffes. Her skal ikke spørges - her skal fortælles. Det er at tage ledelsesmæssigt ansvar.
Ved 1:1 samtaler, hvor et emne skal udforskes nærmere, og hvor medarbejderen har gavn af at blive hjulpet til at tænke dybere, bredere og mere kreativt omkring opgaveløsningen, eller hvor medarbejderen reelt har mere viden, end lederen.	Ved feedbacksamtaler, hvor performance evalueres. I det øjeblik samtalen drejer sig hen imod udvikling - hvilken plan der skal lægges for medarbejderens udvikling - vil det være naturligt at gå i en mere coachende/spørgende retning.

Hvad er værdien af coaching?

Det er korrekt, at den coachende ledelsesstil kan misbruges som ansvarsfralæggelse af den konfliktsky leder. På den anden side er der efterhånden tilpas mange studier, der viser, at bruger man metoden i rette sammenhæng og på ret vis, så er der meget at hente for lederen. I et studie foretaget af International Coach Federation i 2020 konkluderes det, at organisationer med en stærk coachingkultur, hvor en stor del af lederne bruger den coachende stil, performer over gennemsnittet i forhold til organisationer, hvor lederne aldrig bruger den coachende stil. Kigger man bredere på studier omkring coaching, viser de, at coaching signifikant kan booste den enkelte og teamets performance fx i forhold til at:

- Levere med højere output
- Kommunikere konstruktivt
- Samarbejde
- Forhandle
- Løse problemer mere effektivt
- Styre sin egen tid
- Lede forandringer
- Tænke og agere strategisk

Resultatet af coachingen afhænger af lederens uddannelse inden for feltet. Man kan altså ikke forvente gode resultater med den coachende ledelsesstil, medmindre man er godt trænet. Utrænede ledere, der forsøger sig med en coachende tilgang, på de forkerte områder og uden at turde sætte sig selv igennem og tage ansvar, vil kunne gøre mere skade end gavn. Men brugt rigtigt kan metoden flytte ikke bare mennesker, men også teams og hele organisationer.

Sådan coacher du

Det kræver træning og god uddannelse at coache andre. I nedenstående får du et indblik i, hvordan du kan

bruge coaching i din ledelsesstil, og ikke som en træning til, at du kan kaste dig ud i at coache som leder.

Ledelsesbaseret coaching handler om, at du stiller spørgsmål, er udforskende og undersøgende og går til sagen med et åbent sind. I stedet for på forhånd at have en fastlagt holdning til emnet, skal du stille spørgsmål, der leder til afklaring. Spørgsmålene skal struktureres så de både åbner, udforsker og lukker en samtale - med respekt for tid og sted. Det vil sige, at du tager ansvaret for, at samtalen åbner på en konstruktiv måde, at der er plads og rum til udforskning undervejs samt, at samtalen kan lukkes, så der kan drages relevante konklusioner og tages stilling til næste skridt.

Start	**Undervejs**	**Slut**
Sæt rammen for samtalen: • Her er, hvad vi skal tale om i dag... • Her er, hvad jeg går ud fra, vi hver især har forberedt (hvis noget) • Her er, hvor lang tid vi har. Den kontekst, samtalen foregår i, skal også fremhæves, altså er den en del af et forløb eller enkeltstående, og hvad udspringer den af • Forventningsafstemning, hvis relevant	Udforsk emnet med spørgsmål såsom: • Hvornår fungerer det bedst for dig/jer - og hvad kendetegner de situationer? • Hvilke veje ser du/I for jer? • Hvordan kunne vi gøre dette smartere for både os selv og for borgerne? • Er der tidspunkter, hvor problemet er mindre eller helt fraværende? • Hvad gjorde du/I i den situation, hvor I pludselig lykkedes med tiltaget? • Hvad har vi af data, som kan informere os om, hvad der vil være det rette næste skridt? • Hvad har andre gjort med succes i lignende situationer? • Er der noget hos borgerne og i samfundet, der tyder på, at vi skal omlægge vores strategi - hvad hører I på vandrørene?	• Sørg for at runde af i tide • Opsummér og konkludér sammen med medarbejderen • Aftal næste skridt

Læs mere i bogen ”Du er leder, ikke coach” af Dion Sørensen & Henrik Lind eller find inspiration i nedenstående litteraturliste.

Kilder/litteratur:

Brun, P.H.: On the Move - Lessons for the Future from Nordic Leaders. Peoples Press, 2019.
Brun, P.H., Cooperrider, D., Ejsing, M.: Styrkebaseret ledelse. Dansk Psykologisk Forlag, 2019
Hagel, J.: Good Leadership is About Asking Good Questions. Harvard Business Review, January, 2021.
Haslebo, G., Schnoor, M.: Lederen som coach - forskellige vinkler på magt og etik. Tidsskriftet

Erhvervspsykologi, vol. 5, nr.2, 2007.
Ibarra, H., Scoular, A.: The Leader as a Coach. How to unleash innovation, energy, and commitment. Harvard Business Review, November-December 2019.
ICF (International Coach Federation) og HCI (Human Capital Institute) 2020 report: Building strong coaching cultures for the future.
Lind, H., Sørensen, D.: Du er leder, ikke coach. Lind Family Invest, 2020.
Whitmore, J.: Coaching for Performance. Nicholas Brealey Publishing, 5th Ed., 2017