

## Coaching - en moderne ledelsesform!

Af Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co, [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Coaching er meget oppe i tiden og det er der en årsag til. Coaching er en moderne ledelsesform, der virkelig rykker. Er coaching ikke blot gammel vin på nye flasker? Både ja og nej. Coaching er dels hentet fra sportens verden, hvor coachen bruges til at hjælpe sportsudøverne med at finde frem til deres potentiale og realisere det og yde excellente præstationer. Selve ordet coaching er hentet fra engelsk, hvor en coach betyder et hestetrukkent køretøj, som bringer passagerne fra hvor de er, hen til hvor de gerne vil. Både udtrykket fra sportens verden og den oprindelige engelske betydning giver mening, når man snakker coaching af mennesker i arbejdsrelationer og andre forhold i øvrigt.

Coaching er at stille spørgsmål, der åbner op for ny indsigt. Som coach åbner man op for den enkeltes drømme og finder frem til potentialet for at realisere drømmene. Coaching kan bruges i mange sammenhænge dels i forbindelse med karriereudvikling men også i forhold til problemløsning, personlig udvikling og organisationsudvikling.

### 1400 ledere har deltaget i undersøgelse om Coaching

Der er for nylig gennemført en større undersøgelse blandt mere end 1400 ledere omkring coaching og dens udbredelse i virksomhederne. Lederne vurderede, at der var omkring 30% uforløst potentiale blandt virksomhedernes medarbejdere. Det var ligeledes lederens vurdering af 2/3 af alle cheferne i dag ikke evnede at få dette potentiale frem. Stort set alle lederne mente, at personlig coaching til lederne øger lederens resultat.

Der er således en stor bevidsthed blandt lederne omkring coachings mulighed for at realisere eget og medarbejdernes potentiale til gavn for virksomheden og til gavn for den enkelte. Coaching er ikke den store videnskab, men man bliver absolut en bedre coach, hvis man kender til begreberne og metoderne og har trænet det lidt. Derfor kan det være en vældig god idé at tilbyde lederne personlig coaching samt uddannelse i coaching.

### Lederens rolle som coach

Som ledere tror vi mange gange, at vi hjælper og støtter vores medarbejder bedst ved at kunne alle svarene. Men at være ekspert-chefen udvikler ikke medarbejderne og i mange tilfælde fratager det også medarbejderens eget ansvar for selv at finde løsningen eller at udvikle sig.

Coaching handler om at kunne stille spørgsmålene. Spørgsmål som udfordrer, som giver anledning til refleksion, som udvikler og som lægger ansvaret ud til medarbejderen. En coach er en aktiv lytter, en katalysator og sparringspartner og et levende "spejl".

### Krav til coachen

Det er en række krav til den gode coach:

- Som coach skal vi huske, at der er en årsag til, at vi har to ører og kun én mund. Vi skal derfor bruge langt mere tid på at lytte end på at selv at tale.
- Som coach må man ikke være stresset. Hvis man er stresset, så kan man ikke være ordentlig til stede for den person, man coacher. Er man stresset og ikke kan lægge det fra sig, giver det derfor bedre mening at aftale et nyt tidspunkt for coaching.
- Man skal kunne skabe et tillidsfuldt og konstruktivt miljø.
- Som coach skal man kunne stille sig selv til rådighed 100% for den coachede. Det vil sige, at man ikke har egne dagsordner for, hvad coachingforløbet skal resultere i.

- Man skal tro på potentialet i den man coacher. Det vil sige, at man skal tro på, at den man coacher godt selv kan finde frem til, hvad der er det rigtige for vedkommende.

## "Kontrakten"

I coaching samtale bygger på en psykologisk kontrakt, som begge parter har accepteret, hvor målet er klart for samtalen. Samtalen er tidsafgrænset og ligeværdig og foregår i en form for "magtfrit rum". Med hensyn til det magtfrie rum, så handler det om, at man som leder ikke har en dagsorden eller en vej man helst vil have medarbejderen til at gå eller bestemte beslutninger, som medarbejdere skal træffe.

## At kunne stille de effektfulde spørgsmål

Som skrevet tidligere, så er en meget vigtig del af coaching af kunne stille spørgsmål, der skaber indsigt og refleksion hos den coachede. Det handler om at kunne stille effektfulde spørgsmål:

- Spørgsmål, som er positivt formuleret, eksempelvis: Det at du nu er blevet afskediget - hvad kan det give dig af muligheder?
- Spørgsmål, som åbner for mulighederne, eksempelvis: Hvad nu, hvis du kunne vælge fuldstændig frit?
- Spørgsmål, som udfordrer begrænsninger, eksempelvis: Hvad nu, hvis det rent faktisk kan lade sig gøre?
- Spørgsmål, som skaber ansvarlighed, eksempelvis: Så, hvordan når du dit mål?

Derudover bør spørgsmålene være åbne, det vil sige spørgsmål, som ikke bare kan besvares med et ja eller nej.

## Så hvordan får du frigivet potentialet?

De fleste af os er ikke i tvivl om, at der i vores organisation findes meget potentiale, der kunne frigøres til gavn for både virksomhed og den enkelte. Det paradoksale er, at vi ikke gør noget ved det. Den tidligere omtalte undersøgelse siger også, at skønt lederne vurderede, at der var 30% uforløst potentiale i deres virksomheder og de samtidig ikke fandt, at man var ledelsesmæssigt klædt på til at kunne frigive dette potentiale, så var der kun 1/4 af virksomhederne, der havde tænkt at tilbyde deres ledere en uddannelse i coaching.

Coaching er selvfølgelig ikke svaret på alt, så hvis du ikke anvender coaching, hvordan får du så frigivet det uforløste potentiale i din virksomhed?

*( Artiklen har været bragt i Frederiksborg Amts Avis den 4/11-2004)*