

Thorkild Moly Søholm m.fl.  
(2006)

# LEDELSESBASERET COACHING



Den sande opdagelsesrejse består ikke i at udforske nye lande  
men i at se verden med nye øjne

*Marcel Proust*

Når man som leder coacher, skal man coache som leder. For at coaching skal kunne lykkes som samtaleform for lederen, må det tilpasses de spilleregler, der gælder for arbejds konteksten. Og spørgsmålet lyder derfor: "Hvordan bærer man sig ad med i praksis at udviske (bevidstheden om) lederens beføjelser vedrørende forfremmelse og fyring i en samtale mellem leder og medarbejder?". Svaret er: "Det gør man ikke!"

Bogen ønsker at definere coaching ind i en arbejdsmæssig kontekst, give det en teoretisk forankring samt udfolde det metodisk og teknisk. De vigtigste ændringer i forhold til traditionel praksis er, at vi går

- fra neutral til en samskabende ledercoach
- fra fortrolighed og et magtfrit rum til åbenhed og tydeliggørelse af den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst i samtalen
- fra en individorienteret læringsforståelse til en aktionsforskningsbaseret læringspraksis, der inddrager det arbejdsmæssige praksisfællesskab.

Ledelsesbaseret coaching er ikke blot en videreudvikling af et sæt motivationsteknikker fra sportens verden, der via terapien har fundet vej ind på arbejdspladserne. Vi tror, at det kan være et relevant svar på lederens søgen efter et sprog og nogle nyttige værktøjer, der gør det muligt at agere som leder på en relevant måde i en kontekst, hvor lederrollen, magtdimensionen og medarbejderbegrebet fortolkes på nye måder og hvor lederen i mange sammenhænge kan være lige så afhængig af medarbejderen som omvendt.

## 1. LEDELSESBASERET COACHING

Vi støder på flere og flere ledere, der stiller spørgsmål ved brugen af coaching som ledelsesværktøj. Vi definerer derfor "ledelsesbaseret coaching som en coachingforståelse, der integrerer lederens aktive brug af arbejdspladsens vision i samtalerne, indarbejder coaching i en udfoldet ledelsesmodel samt anvender funktionskædetækningen som den bærende metodik i coachingsamtalerne.

Når man ser på traditionel vs. ledelsesbaseret coaching, så gælder det at:

- traditionel coaching praktiseres i afgrænsede episoder og uden tydelig kobling til den organisatoriske kontekst
- traditionel coaching overvejende er individorienteret
- i traditionel coaching er coachen en neutral facilitator
- i traditionel coaching arbejdes der oftest med en humanistisk psykodynamisk læringstænkning eller en fejlfortolkning af systemisk læringstænkning

så sammenfattende placerer de dominerende forståelser set på tværs af coachingfeltet coachen i en neutral facilitatorrolle. I en arbejds kontekst er relationen mellem leder og medarbejder markant anderledes. De vigtigste forskelle er

- at der er tale om en langvarig relation
- at lederen er leder hele tiden
- at magtrelationen er assymetrisk
- ansvar og viden - lederen har i sidste ende også ansvaret for medarbejderens opgaveløsning.

Der er derfor behov for en revideret coachingforståelse, som i højere grad gør det muligt for lederen at være tilstede i samtalerne som leder:

I ledelsesmæssig coaching

- er organisationen den højeste kontekst
- er coaching en integreret del af ledelsestilgangen
- er coachen en samskaber, der bruger sin ledelsesposition tydeligt og konstruktivt (det betyder ikke, at lederen skal dominere indholdet i samtalen - men at hun tydeliggør den organisatoriske

ramme og egne ønsker til medarbejderen som en del af den bane, medarbejderen forholder sig til og etablerer sine målsætninger ind i.

- tager udgangspunkt i en aktionsforskningsbaseret læringstænkning - fra indsigt og katarsis til målrettet kompetenceudvikling og adfærdsændring.

Fra → → → → → →	→ → TIL
Focus på et magtfrit rum, hvor lederen er neutralt spørgende og refleksionsskabende og medarbejderen den, der suverænt kommer med løsningerne	I højere grad at fokusere på at samskabe tilgangen med lederen og ledelsespositionen i en tydelig og proaktiv rolle som ramme-, retnings- og råderums-definerende for medarbejderens refleksioner
Primært at have focus på at generere selvindsigt og personlig udvikling hos medarbejderen og knytte an til at forbedre måder at gå til opgaveløsning på	I højere grad at fokusere på målrettet kompetenceudvikling og forbedrede praksisformer hos medarbejderen, udviklet og samskabt af coach og medarbejder i relation til opgaveløsningen og organisationens strategiske mål.
Primært at have focus på coachingteknikker bragt i anvendelse i isolerede, episodiske samtaler	I højere grad at fokusere på at integrere coachingteknikkerne i en samlet ledelsesmodel.

Niklas Luhmann har en pointe om, at alle sociale systemer kobler sig på hinanden for at realisere en funktion. En funktionskædetænkning i forhold til medarbejder-leder-relationen rummer disse elementer: (1) kundebehov, (2) opgaver, (3) kompetencer og mål og (4) leder-medarbejder-relationen.

Visionen og målene giver den fundamentale referenceramme, som alle beslutninger i organisationer principielt bør kunne retfærdiggøres i forhold til.

En ledelsesmodel kan defineres ved 3 niveauer, nemlig:

1. Ledelsesfilosofi. Her drejer det sig om det grundlæggende menneske- og organisationssyn.
2. Ledelsesstil. Det betegner kort sagt mønstret i den måde, ledelsesfilosofien udleveres på (autoritær, demokratisk eller laissez faire? eller formel vs. uformel eller...)
3. Ledelsesteknikker. Det dækker over alle de konkrete redskaber, man har til at lede, råde, guide, og kontrollere handlinger.

Alt for tit indføres coaching som blot endnu et værktøj i kassen. Men hvis de øvrige ledelsesteknikker, samt ledelsesstil og -filosofi ikke tilpasses, så udnyttes potentialet i coachingtilgangen ikke fuldt ud.

Nogle af de praktiske overvejelser, man bør gøre sig i forbindelse med brug af ledelsesbaseret coaching er:

- Lederen skal i relativt ubesværet grad beherske coaching som kommunikativ teknik og samtaleform
- Lederen i samtalerne med medarbejderen skal kunne skabe tydelig kobling mellem coachingen og de arbejdsmæssige mål
- Lederen skal kunne skabe kontinuitet imellem coachingsamtalerne og det daglige arbejde
- Lederen skal være opmærksom på, at der er overensstemmelse og dermed troværdighed i brugen af coaching og lederens mere eller mindre bevidste ledelsesfilosofi, -stil og -teknikker.

For at gennemføre en vellykket første coach-samtale vil følgende tips være hjælpsomme

- Aftal spilleregler
- bøde medarbejder og leder forbereder sig
- Tilpas tilgangen til den enkelte medarbejder
- Skab balance mellem en samskabende og undersøgende tilgang
- Skab balance mellem faste og fleksible målsætninger
- Dokumentér resultaterne af samtalen
- Kobl langsigtet kompetenceudvikling og konkret opgaveløsning
- Skab kontinuitet mellem coachingsamtalerne for at sikre læring.

## 2. COACHING - DE ESSENTIELLE FÆRDIGHEDER OG TILGANGE

De vigtigste færdigheder, der skal til for at kunne fungere som coach, er:

- evnen til at styre og målrette samtaler uden af den grund at dominere indholdet
- evnen til at strække eksisterende forståelser samt inspirere gennem gode spørgsmål, skabende nysgerrighed og feed-back
- evnen til at mestre forskellige tilgange og fasemodeller i coaching, som kan bruges alt efter emnets karakter.

”Coaching er en samtaleform, hvor coachen hjælper og inspirerer den anden til at reflektere over og lære af sine erfaringer og udvikle handlingsmuligheder og evner til at nå mål, løse problemer og tackle udfordringer. En coach besidder gamemasterfærdigheder; dvs. evnen til på den ene side at styre og koordinere samtalen hen imod fælles mål, og på den anden side evnen til at udvikle den andens forståelser gennem aktiv lytning og forstyrrende, refleksionsskabende spørgsmål samt ved at introducere forslag, feed-back og hypoteser, som tilbyder nye forståelser og handlingsmuligheder”.

Problemer forbliver løst i længere tid og mere effektivt, når medarbejderen selv lærer, hvad der skal til for at løse dem, end hvis svarene blot gives - det er bedre at lære en sulten mand at fiske, end at give ham en fisk!

Wittgenstein siger meget rigtigt, at sproget er en meget aktiv medspiller i den måde, vi former vores forståelse af virkeligheden på.

Ifølge Pearce er der i ethvert sprogspil to slags aktører, nemlig (1) en gameplayer og (2) en gamemaker.

Gameplayeren kender det fælles sprog og ved, hvordan man følger reglerne for spillet. Gamemasteren har gameplayerens færdigheder og har derudover en overordnet forståelse for, hvordan det er hensigtsmæssigt at spille, hvornår spillet har brug for at blive ændret og hvordan man skaber nye spil. Hvor gameplayeren er regelbundet og afhængig af faste rammer forholder gamemasteren sig mere frit til, hvilke regler der gælder i hvilke situationer. Den gode gamemaster forstår at styre både retning og ramme for samtalen uden at dominere indholdet.

Samtalens metaniveau er samtalens aftaleniveau. Her er tre teknikker afgørende og u-undværlige, nemlig (1) kontrakt, (2) time-out og (3) afslutning.

Den helt fremherskende kommunikationsform i den coachende samtale er at stille spørgsmål. Spørgsmål er nøglen til succesfuld coaching. Samtidig er der en moralsk dimension i det at stille spørgsmål: Enhver formulering af et spørgsmål definerer ifølge Karl Tomm et domæne for legitime svar.

Tidligere mente man, at en coach skal være neutral. I dag er neutralitetsbegrebet udskiftet med nysgerrighed. Hvis nysgerrigheden holder op og man forelsker sig i sine egne hypoteser, så holder man op med at lede efter nye forklaringer og så kommer man nemt til at overse væsentlige elementer i det, medarbejderen siger.

For lederen er den nysgerrige, samskabende position ofte en stor udfordring for traditionelt opfattes lederen som ekspert og sandhedsvidne. Og det kan hun ikke længere...

Aktiv lytning er vigtigt. Aktiv lytning er ikke ren papegøjesnak, en mere en form for meningsspejling.

Essensen af god feed-back er, at medarbejderen forstår og modtager det som noget brugbart og hjælpsomt, og at han ansføres til at reflektere over og bruge det til videre udvikling.

Den problemfocuserede tilgang til samtaler bygger på følgende:

Problem → Årsagsanalyse → Årsagsændring → Problemløsning.

- og den kan forholdsvis sjældent bruges med afgørende positiv effekt i ledelsesbaseret coaching.

”Hvis du vil have bygget et skib, skal du ikke kalde folk sammen for at tilvejebringe tømmer eller tilvirke redskaber. Du skal heller ikke uddelegere opgaverne til dem eller fordele arbejdet - men du skal vække deres længsel efter oplevelserne på det store, åbne hav!”

*Antonie de Saint-Exupery*

Grundtanken i den anerkendende tilgang til coaching er, at forandring og udvikling i en organisation bedst skabes ved at engagere organisationens medlemmer i aktiv og systematisk at lære af deres successer. Forandring og problemløsning skal med andre ord tage udgangspunkt der, hvor organisationen fungerer bedst.

5-F-samtalemodellen ser sådan ud:

1. Focuser. Her fokuseres der på den kompetence, der skal udvikles
2. Forstå. Her beskrives best-practise, sådan at udforskningen kommer til at basere sig på vellykkede episoder
3. Forestil. Her rettes focus på fremtiden og mod medarbejdernes ønsker og drømme om den idéelle praksis
4. Fastslå. Her opstilles den kreative spænding mellem bedste praksis og billederne af den idéelle praksis, og dette udmøntes i konkrete målsætninger.
5. Frigør. I sidste fase laves der så konkrete handlingsplaner for realiseringen af målsætningerne.

Og så er der fire praksisformer for anerkendende og ressourceorienteret coaching:

1. Positiv omformulering - at skabe anerkendende forståelse af situationer. Det bygger på filosofien om, at ”bag ethvert problem gemmer sig en frustreret drøm”.
2. Bevidst brug af pygmalion-effekten ved at udtrykke stærke forventninger. Teknikken består i - sammen med medarbejderen - at skabe stærke, positive forventningshistorier om medarbejderens potentialer.
3. Bevidst skabelse af ønskede fremtidsscenerier.
4. Bevidst graven efter gode erfaringer for at lære af bedste praksis og opbygge motivation og selvtillid. (Hvornår er problemet ikke tilstede? Hvad lykkes du med at gøre i de situationer? Har du nogle gode erfaringer fra lignende situationer, som kan overføres?)

Den anerkendende tilgang er et af de bedst tænkelige eksempler på den konstruktivistiske grundtanke: At virkeligheden bliver til som resultat af den måde, vi taler om den på.

Den løsningsfocuserede metode (LØFT) er en hurtig samtaleform, hvor coachingteknik af lederen kan bruges til på få minutter at hjælpe medarbejderen til at finde det rette spor.

Den løsningsfocuserede metode (LØFT) bygger på fire grundantagelser:

1. Problemet er ikke problemet, men den forsøgte løsning. Det betyder, at man - hvis man er frustreret over vedblivende at møde et problem - skal holde op med at gøre, som man plejer.
2. Hvis I taler om problemer, så bliver I eksperter på problemet. Hvis I taler om løsninger, så bliver I eksperter på løsninger.
3. Tal om det, I ønsker at opnå, i stedet for det, I ønsker at undgå.
4. Folk har brug for hjælp til det, de siger - og de har ikke brug for hjælp til det, de ikke siger.

Et basisspørgesystem kan fx se sådan ud:

- Hvordan forstår du problemet lige nu?
- Hvilke mulige løsninger forestiller du dig (brainstorm)?
- Hvilken løsning tror du mest på? ..beskriv den i detaljer.
- Hvad taler for, at det er en god løsning?
- Hvilke ressourcer, som skal bruges i løsningen, har du allerede?
- Hvad skal du gøre for at skabe løsningen?

Og så findes der forskellige former for gode spørgsmål:

- Skala-spørgsmål

- Mirakelspørgsmål (hvis du vågnede en morgen, og der var sket et mirakel i løbet af natten, hvordan ville du så opdage det? Hvad ville være ændret?)

### 3.COACHING - DE AVANCEREDE FÆRDIGHEDER OG TILGANGE (om cirkulær og narrativ coaching)

De avancerede coachingtilgange - cirkulær og narrativ - kræver, at lederen er i stand til at se sig selv som en del af de mønstre og fortællinger, som leves på arbejdspladsen.

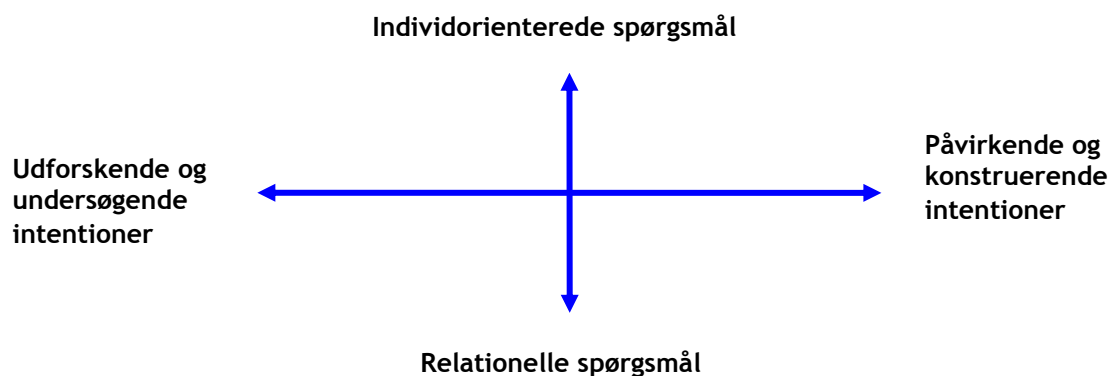
Et af de vigtige budskaber i forbindelse med disse metoder er helt grundlæggende, at vi skal turde beskæftige os med vore egne blinde pletter.

Den helt klassiske definition på lineære spørgsmål er, at de baserer sig på en simpel, lineær tænkning om verden, hvor fænomenet ses som forårsaget af én årsag. De cirkulære spørgsmål baserer sig på en kompleks og systemisk forståelse af verden - de undersøger aktørernes forskellige forståelser, intentioner m.v. og dermed de indbyrdes relationer og mønstre i adfærd.

Steve de Shazer har en afgørende pointe om spørgsmålstyper: Han siger at cirkulære spørgsmål aldrig kan være cirkulære i sig selv, men at det alene kan være som resultat af den samtale, der er mellem to eller flere mennesker.

I stedet for at fokusere på, om det enkelte spørgsmål nu er cirkulært eller ej, handler det om at skabe cirkulære bevægelser i samtalen. Dvs. at ethvert spørgsmål peger fremad mod nye forståelser og muligheder.

I stedet for at skelne mellem lineære og cirkulære spørgsmål, så skelner bogen mellem spørgsmål, der retter sig mod individets tanker og meninger versus spørgsmål, der retter sig mod de relationer og sammenhænge personen indgår i. I stedet for at fokusere på, om nu det enkelte spørgsmål er cirkulært eller ej, så handler det om at skabe cirkulære bevægelser i samtalen. Dvs. at ethvert spørgsmål peger fremad mod nye forståelser og muligheder. Det giver følgende lille model:



De individorienterede spørgsmål har overvejende focus på, hvad den enkelte tænker og oplever i organisationen.

De relationelle spørgsmål kan opdeles i (1) cirkulære og (2) narrative. De cirkulære opererer i relationen mellem en medarbejder og emnet for samtalen. Med spørgsmålene kredser man rundt om relationen. Frem for at gøre problemer til personlige indre anliggender, så synliggøres samspillet betydning for vore tanker, følelser og handlingsmuligheder. Den narrative tilgang arbejder med et andet focus. Frem for at fokusere på mønstrene i adfærden mellem personer, så fokuseres der på de historier (narrativer), der omkranser de involveredes praksis.

### Den cirkulære tilgang til coaching:

"Always take a flight to a place with a better view", sagde Ludwig Wittgenstein. Man kan dermed sige, at den cirkulære tilgang stræber mod "udsigt" i stedet for "indsigt". Den cirkulære tilgang tilbyder lederen en række spørgsmålsteknikker, som bringer relationerne frem i organisationen - altså et focus på: Hvem påvirker hvem og hvordan?

Et problem er aldrig en ting eller en person - men et komplekst samspil af handlinger, relationer og forventninger.

Forudsætningen for at tale om cirkulære spørgsmål er tanken om, at mennesker, der kommunikerer og interagerer, gensidigt skaber hinanden. I en cirkulær forståelse arbejder man ud fra antagelsen om, at verden opleves kompleks, og at man derfor må udforske de mange forskellige forståelser og årsager til problemet. At arbejde ud fra en cirkulær tilgang vil at så sige at afvise forestillingen om en simpel kausalitet, hvor et givet fænomen kan forstås ud fra én årsag.

Cirkulære spørgsmål kan fx dreje sig om:

- forskellige i de involveredes fortrolighed (hvem er mest/mindst sammen)
- forskelle i værdier (hvem er mest bekymret, hvem er altid punktlig osv.)
- forskelle i grader af oplevelser
- forskelle i/over tid
- forskelle i intentioner.

Ser vi nærmere på naturen af de cirkulære spørgsmål, så er der særligt tre kategorier af spørgsmål, som vi orienterer os mod:

- beskrivende spørgsmål (beskrivelser af egne oplevelser)
- forklarende spørgsmål (spørgsmål om meninger)
- hypotetiske spørgsmål.

### Den narrative tilgang til coaching:

"Et individ oplever mening og sammenhæng i tilværelsen gennem sit livs historier. Spidsformuleret: Mennesket er en fortælling; i dette består dets identitet" (Jan Kjærstad).

Fortællinger er ikke uskyldige - tværtimod. Fortællinger organiserer vores hukommelse, vores menings- og betydningsdannelse og dermed vores identitet. På samme vis organiserer fortællinger organisationens identitet og kultur.

Narrativ coaching fungerer som et supplement, der især kan tages op af lederen, som har erfaring med coaching generelt, og som ledelsesmæssigt ønsker at udvide sit repertoire ved at anskue organisationens liv som fortællinger.

I forhold til den enkelte medarbejder er den narrative pointe, at vores fortællinger om os selv som kollega, som fagperson og som menneske i det hele taget er grundlaget for erkendelse af selvet.

Der er tre grundprincipper i narrativ coaching

1. Intentionalitet. "Intentional State" dækker, at både medarbejderen og organisationen agerer i fortællinger, og at disse præsenteres med et plot, der knytter an til forskellige sæt af intentioner.
2. Agency. Agency handler om muligheden for at se muligheder og at kunne handle ind i dem efterfølgende. Sigtet er at berige medarbejderens (selv)fortællinger sådan, at nye handlinger bliver mulige.
3. Positioner. Narrativ coaching undersøger, hvorvidt positioner skaber noget godt eller tværtom gør det umuligt at handle på en relevant måde.

Landskabet er en grundmetafor i narrativ praksis: At vi går på opdagelse i fortællingens landskab, og at coaching handler om at etablere udsigstårne i dette landskab.

Et centralt spørgsmål i den narrative metode er: "Fungerer det for dig?". Et andet helt centralt og ofte stillet spørgsmål er: "Hvad vil du kalde det?" - altså det, man kalder for naming.

Nogle af metoderne i narrativ coaching er:

1. Eksternalisering: At adskille personen fra problemet. Første skridt i eksternalisering, når man skal håndtere en problemhistorie, kaldes naming - at navngive problemet. Eksternalisering understreger pointen om, at problemet er problemet. Det er ikke personen, der er problemet. Hvis vi derfor er i stand til at navngive problemet uden for personen, så åbner vi for en særlig narrativ grammatik. Når en medarbejder eksempelvis udtrykker, at hun er skuffet, så vil det i en narrativ oversættelse handle om "Skuffelsen" og medarbejderens relation til "Skuffelsen".
2. Unique outcomes: Undtagelser, hvor problemet har mindre magt. Opgaven er primært at undersøge undtagelsen nærmere - at give undtagelsen stor opmærksomhed - ved at spørge til kontekst, forløb og undtagelsens betydning i relation til personens intentioner og bestræbelser. Der er to afgørende teknikker til dette, nemlig: (1) Kortlægning og (2) dobbeltlytning. Kortlægning handler om, at man skematisk kan lave brobygning mellem problemlandskabet (map-1) og det foretrukne landskab (map-2). Dobbeltlytning handler i al sin enkelthed om at lytte til de intentioner, der vokser ud af medarbejderens beretninger om sig selv. Dette er anerkendelse i praksis og former sig overordnet på 2 måder: Den ene går ud på at se "den anden side af mønten". Når medarbejderen siger: "Nu går det ikke længere, jeg kan ikke holde det ud", så an dobbeltlytningsspørgsmålet lyde: "Hvorfor ikke" - i modsætning til "Det kan jeg godt forstå" eller "Hvad vil du gøre" så peger "Hvorfor ikke" på den anden side af "Ikke længere holde det ud" - der ligger en forestilling om, hvordan arbejdet så skal se ud, for at det er til at holde ud. Dobbeltlytning udløser spørgsmål - forsigtige og afprøvende - til de ønsker og drømme og bestræbelser, der er focuspersonens fortælling.
3. At gøre den alternative historie rigere: etablere agency. Vi er her inspireret af Vygotskis tanker om nærmeste udviklingszone. Vi bruger stillads-billedet, der afspejler, at man i narrativ coaching kan bevæge sig op og ned i stilladset - simple spørgsmål nederst på stilladset og komplekse spørgsmål øverst. Sigtet er at bevæge focuspersonen eller -personerne fra "det, der vides", til "det, der er muligt at vide".

En guide til ekstern bevidning kan fx se sådan ud:

Udtrykket: hvad har du især hæftet dig ved, at personen har sagt?

Billedet: Hvad fortæller det, du har hæftet dig ved, om...?

Resonnnansen: Hår du især hæfter dig ved dette, hvilken resonans har det, du har hæftet dig ved, hos dig selv?

Bevægelsen: Hvor bringer det dig hen at gøre disse tanker? Får du lyst til at gøre noget?

Narrativ coaching etablerer tillid og tryghed, når det fungerer godt, hvorfor man som leder må gøre sig værdig til denne tillid og tryghed.

Ledelsesbaseret coaching er aldrig alene et spørgsmål om en leders tekniske coachingfærdigheder, men i lige så høj grad et spørgsmål om den organisatoriske legitimitet i en sådan praksis, herunder medarbejdernes selvforståelse og syn på, hvad ledelse handler om.

Så er spørgsmålet bare: Hvornår vælger man hvilken tilgang?

Der er der ikke noget klart svar på. Men der er i hvert fald 4 faktorer, der spiller ind:

- Konteksten - hvad er situationen?
- Relationen - hvordan er forholdet mellem leder og medarbejder
- Præferencen - hvilken coachingpraksis lykkes lederen generelt godt med?
- Pragmatikken - virker det i samtalen?

