

Thorkil Molly-Søholm m.fl.
(2007)

LEDEREN SOM TEAMCOACH



1. LEDERROLLEN I FORHOLD TIL TEAM

Et team er en mindre organisatorisk enhed, der er samlet omkring et fælles projekt eller et fælles sæt af opgaver og målsætninger, som teamet har beslutningskompetence i forhold til at forvalte samt ansvar for at løse. Der arbejdes tæt sammen i opgaveløsningen, og teammedlemmerne belønnes i fællesskab for at nå målene.

Teamet har beslutningskompetence og beslutningsansvar. Det betyder, at lederen ikke er med til at træffe alle beslutninger. Uddelegering af beslutningskompetence højner teamets motivation, ejerskab og ansvarsfølelse og skaber bedre kvalitet i teamets opgaveløsning.

Udviklingen af teamets evne til medledelse er den konkrete målsætning for teamcoaching.

Lederen har 2 lederroller i forhold til teamet: Som (1) teamchef arbejder lederen fra en helt ekstern, myndig position, hvor hun indrammer betingelserne for teamets arbejde og kontrollerer og fører tilsyn med det. Som (2) teamcoach udfordrer og understøtter lederen udviklings- og læreprocesser i teamet.

Når man som leder skal navigere mellem de 2 roller, kan 4R-modellen være en hjælp. R'erne står for:

- **Retning.** Det kan forstås overordnet som teamets visioner, formål og værdier eller i dagligdagen med, hvordan vi omsætter værdierne til konkret handling.
- **Relationer.** Relationer er et nøglebegreb i forhold til teamets funktionalitet. De interne relationer skabes af den kommunikation, der er i teamet og det er her, at lederen som teamcoach har sit udviklingsmæssige focus. Samtidig arbejder lederen som teamchef målrettet med at skabe de eksterne relationer til den omgivende organisation.
- **Rammer** - kommer i form af økonomi, ressourcer, lovkrav, produktkrav, tidsplaner m.m.m.
- **Råderum.** Hvis rammerne er kridtstregen, som markerer banen, så er råderummet de kombinationsmuligheder, teamet har at spille i.

Som teamchef skal man klargøre rammerne og den overordnede retning samt håndtere eksterne relationer. Som teamcoach arbejder lederen med teamets evne til at håndtere råderummet og med udvikling af de interne relationer.

At være succesfuld i arbejdet som teamcoach vil sig at uddelegere mere og mere medledelse til teamet - uden at man af den grund abdicerer fra sin egen chefposition.

Det er lig så afgørende for lederen, som det er for teamet, at kende sit eget ledelsesrum. Det hænger sammen med, at lederen opbygger en professionel og personlig integritet. Hvis man vil lykkes med en coachende ledelsesstil, er det afgørende, at man arbejder ud fra en sammenhængende ledelsesmodel bestående af

- Ledelsesfilosofien - det menneskesyn, der hersker i organisationen
- Ledelsestilen - coaching fordrer en systematisk, dialogbaseret og tillidsskabende ledelsestil
- Ledelsesteknikkerne - de konkrete redskaber til at lede, guide, målsætte, kontrollere m.m.

Et par af årsagerne til, at traditionel coaching ikke slår igennem som praktisk ledelsesdisciplin ude i organisationerne, er, at det ikke tænkes ind som en del af en overordnet, sammenhængende ledelsesmodel.

2. HVAD ER ET TEAM - OG HVORDAN UDVIKLER ET TEAM SIG?

Forskellen på teamet og gruppen ligger i graden af fællesskab og fælles forpligtelse omkring opgaveløsningen. Det handler om graden af:

- Fælles definerede mål og indsatsområder
- Arbejdsdisciplin i forhold til fællesskabet
- Evnen til at udføre teamets arbejdsprocesser, så det skaber synergi i opgaveløsningen
- Evnen til at udvikle teamets arbejdsprocesser
- Økonomisk og symbolsk belønning gennem egne og andres gode præstationer.

Udgangspunktet for forfatterens teamforståelse er den systemiske grundtanke, at helheden i ethvert system er andet og mere end systemets enkeltdele lagt sammen.

Team udvikler igennem kommunikation et sæt af normer og forståelser, som det handler efter. Disse forståelser er det "stof", som teamet udgøres af.

Teamet definerer sig ved dets funktionalitet. Først i det øjeblik, hvor det er defineret, hvilke opgaver og kompetencer, der ligger inde i teamet, og hvilke der ligger uden for teamet, kan teamet fungere som et team.

Teamet er en heliotrop - det handler i den retning, som dets forestillinger om fremtiden peger. Lederen skal derfor sikre, at teamet udvikler konstruktive og ambitiøse historier om fremtiden og om teamets mål. Det gør hun gennem sine egne anerkendende forventninger til teamets funktion samt ved generelt at arbejde med at bruge sproget til at vende mangel- og problemfokus til ressource- og fremtidsfokus.

I et team er der to niveauer: (1) JEG-niveauet, der handler om den opgave- og handlingsorienterede dagligdag, hvor teammedlemmet får nogle opgaver, han/hun skal løse og (2) VI-niveauet, som er der, hvor teamet arbejder med dets evne til sammen at løse opgaver.

Hvis teamet forstår, hvornår det arbejder på JEG-niveau og hvornår det kommunikerer på VI-niveau, så stiger kvaliteten i kommunikationen og derved i arbejdet. Dette udløser synergier i opgaveløsningen, succeser i konfliktopløsning og konstant udvikling af teamet frem mod at blive højtydende. Denne udvikling opnås gennem lederens succes i teamcoachrollen.

Et team gennemgår prototypisk følgende udvikling: (1) Beslutningen om teamdannelse i organisationen, (2) Etablering af team, (3) Det funktionelle team og (4) Det højtydende team.

Kvaliteterne i det højtydende team dukker sjældent op uden et målrettet arbejde for at udvikle kollektive arbejdskompetencer, synergieffekt, fælles ejerskab for teamets målsætninger og korpsånd. Med andre orde: En vellykket teamcoachindsats.

De fleste team vil naturligt søge mod funktionsniveau 3. Udviklingen til et højtydende team synes ofte at ske, når teamet i tillæg til fælles forståelser af retning og rammer udvikler stærke relationsfærdigheder, og når teamet for alvor tager råderummet på sig.

Når teamet efterhånden gør sig en række erfaringer med den nye arbejdsform og finder svar på de spørgsmål, der opstår undervejs, bliver det ofte reelt funktionelt (altså niveau 3). Teamets VI-niveau er begyndt at vokse dramatisk. I takt med opbygningen af velfungerende rutiner og samarbejdsformer i teamet, overlader lederen stigende ansvar og beslutningskompetence til teamet. For at understøtte denne udvikling har lederen focus på (1) teamets relationer til organisationen og samarbejdspartnere og (2) teamets rutiner - udviklingen af funktionelle teamrutiner er den korteste vej til at skabe synergieffekt og oplevelsen af et kollektivt "VI".

Udviklingen til et højtydende team sker, når teamet i tillæg til meget veludviklede fælles forståelser af retning og rammer udvikler stærke relationsfærdigheder samt for alvor tager råderummet på sig. I forhold til teamets forvaltning af råderummet er der særlig to punkter, der spiller ind, nemlig (1) teamets evne til udvikling (teamlæring) og (2) teamets ambitioner og ejerskab i forhold til målsætningerne.

Det er teamcoachens rolle at synliggøre mulige u hensigtsmæssige mønstre, at udfordre dem og at være medskabere af nye mønstre i teamets kommunikation. Lederens vigtigste redskab er her coachende spørgsmål, der

- Er værdsættende i forhold til teamets ønske om at løse konflikter
- Positivt omformulerer negative udsagn
- Skaber anerkendende perspektiver og historier
- Opløser generaliserende udsagn som fx at "Medarbejder A er altid..."
- Skaber nysgerrighed i forhold til andres måder at forstå verden på
- Belyser andres mulige gode grunde til at handle og sige, som de gør.

3. TEAMCOACHING - FÆRDIGHEDER OG TEKNIKKER

Det grundlæggende i teamcoaching er at skabe målrettede og udviklende samtaler om teamets praksis. Målsætningen er altid at frembringe gode beslutninger, som styrker teamets funktionsevne - vel at mærke uden at man som coach dominerer samtalen og dermed tager initiativet fra teammedlemmerne.

Nysgerrighed er helt centralt for coachen. Nysgerrighed er en forudsætning for kreativ og udviklende problemløsning. I ledelsesbaseret teamcoaching knytter vi nysgerrigheden sammen med evnen til at være samskabende.

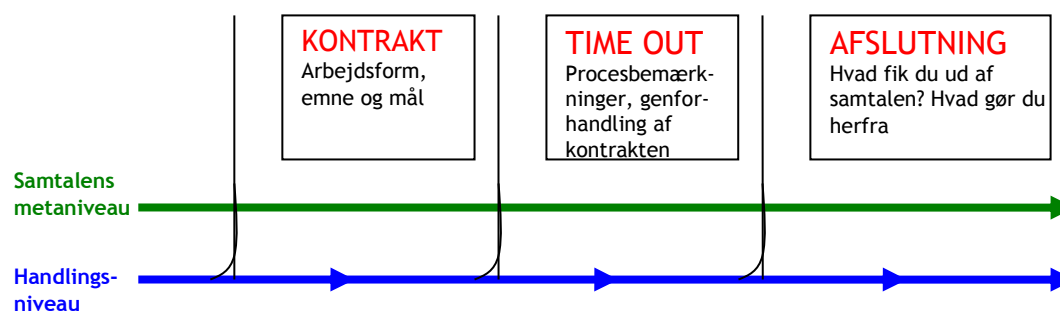
Når man som coach skal i gang med nye teknikker, så gælder det, at:

- Husk, at teknikkerne altid er et middel - aldrig et mål i sig selv
- Brug kun teknikker, som du selv har tiltro til vil kunne hjælpe dig med at skabe gode og udviklende samtaler.

Grundelement et i enhver coachsamtale er at stille spørgsmål, der åbner for refleksion, udvikling og dermed mere effektive fremtidige handlinger. Generative spørgsmål genererer ny viden, ny forståelse og nye handlemuligheder for teamets medlemmer. Dette opnås ved at spørgsmålet går til et givent tema fra en anden vinkel, end der ellers er blevet brugt. Det kan fx handle om:

- Spørgsmål, hvor der introduceres noget nyt
- Spørgsmål til relationer
- Fremtidsrettede spørgsmål
- Brobygningsspørgsmål (der samler og hjælper til at konkludere - de bygger så at sige bro mellem teammedlemmernes holdninger, erfaringer, synspunkter og forslag)

Nøglen til at arbejde som gamemaster med team ligger i evnen til at styre processen i samtalen uden at styre indholdet. Det kræver, at man på samme tid styrer to niveauer i samtalen, nemlig: (1) handlingsniveauet og (2) metaniveauet.



Styrken ved arbejde med time-outs er, at man hele tiden har øje for, om samtalen er på rette spor, og at man konstant kan lave små skift i tempo, focus og arbejdsform for at sikre, at arbejdet udvikler sig konstruktivt.

En ordentlig afslutning er helt afgørende for udfaldet af en coaching-samtale. Afslutningen bruges som en kollektiv undersøgelse af udbyttet af samtalen og fokuserer på, hvilke forskelle samtalen har skabt, soamt hvad der sker videre - en slags "hvem gør hvad hvornår?"

3.1. Feed-back

Feed-back skal overordnet forstås som lederens respons på iagttagelser af mønstre i teamets kommunikation eller handlinger. Dette kan ske i form af feed-back på tidligere adfærd eller som feed-forward på fremtidig adfærd.

Teamlederen kan med fordel strukturere sin feed-back efter 3-K-princippet: **K**ærligt, **K**onstruktiv og **K**onkret. Når man giver feed-back, bør man altid formulere den med tanke på de implicite spørgsmål: Kan I bruge disse iagttagelser til noget?

Hvis lederen aldrig giver en melding på, hvor teamet er i forhold til de organisatoriske målsætninger, vil teamet bruge dette som en feed-back og prøve at skabe mening med den.

Feed-back kan i sig selv (især positiv feed-back) være en kilde til udvikling og dermed til at skabe et højt-ydende team.

3.2. Visuelle stilladser

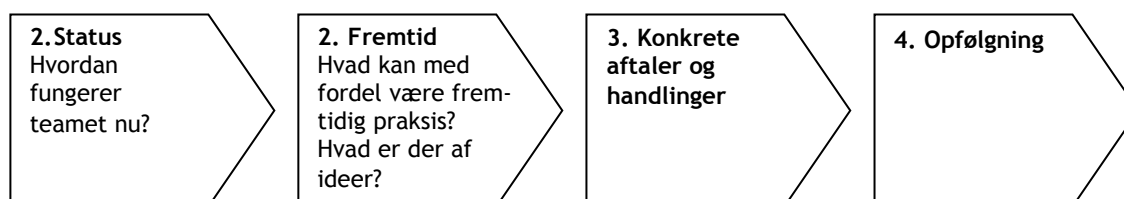
Visuelle stilladser i form af skrift og tegninger på plancher, tavler eller lignende kan være et stærkt redskab. De visuelle stilladser er uhyre anvendelige til at strukturere planlægning, projektopstart, prioritering af udviklingstiltag, idéudvikling m.m. Visuelle stilladser kan bruges på to forskellige måder, nemlig (1) som dokumentation for det, man når frem til i coachingen og (2) som skaber af opskrifter på forskellige arbejdsprocesser, man kan strukturere samtalen efter.

3.3. Fasemodeller

Fasemodeller er særlige kommunikative teknikker, der bruges til at lave en tidsmæssig opdeling af samtalen, hvor focus flyttes undervejs. Fasemodellen er ikke målet i sig selv - men et middel til at skabe bevægelse. I bogen omtales forskellige fasemodeller:

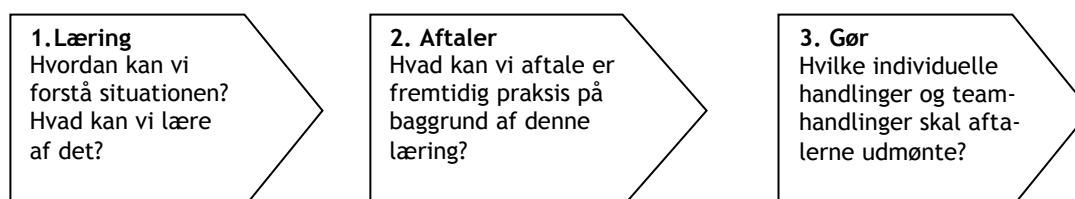
Basismodellen

Den simpleste af fasemodellerne kalder forfatterne for basismodellen:



LAG-modellen

LAG-modellen er udviklet ud fra de samme grundprincipper som basismodellen, men den har den tvist, at den retter focus mod teamets læring.



Den anerkendende tilgang // 5-F-modellen

Grundtanken i AI er, at forandring og udvikling i en organisation bedst skabes ved at engagere organisationens medlemmer i aktivt og systematisk at lære af deres succeser.

5-F-modellen er opbygget omkring følgende faser:

1. Focuser. Definer den kompetence eller færdighed, der ønskes udviklet.
2. Forstå. Focuser på, hvornår det fungerer nu. Hvad er den bedste praksis?
3. Forestil. Focuser på det ønskede, idéelle færdighedsniveau.

4. Fastslå. Focuser på målsætninger
5. Frigør. Lav handlingsplaner for, hvordan målsætningerne opnås.

Et grundlæggende princip i fase 1 er at stille transformerende spørgsmål der tager udgangspunkt i en ønsket tilstand snarere end i en u-ønsket tilstand. Det handler om "henimod" i stedet for "væk fra". Og det gælder om at turde "strække" den ønskede situation og at tillade sig at være ambitiøse i forhold til målet.

Fase 3 kræver (og kan nemt skabe) en lidt legende stemning, hvor teammedlemmerne gradvist bliver mere og mere modige i takt med, at de oplever, at der tages godt imod deres idéer og forestillinger.

I fase 4 fastslås det, hvilke tiltag teamet vil satse på at realisere. Igen er det vigtigt at holde formuleringerne så konkrete og handlingsorienterede som muligt.

I fase 5 fordeles ansvaret, sådan at det er afklaret, hvem der gør hvad - og hvornår.

5-F-modellen er en kraftfuld og effektiv samtalestruktur, fordi den bryder med den måde, vi normalt tænker udvikling på. Ved at tage afsæt i det, der rent faktisk fungerer, i stedet for det, der ikke gør, skaber vi motivation, gejst og en fremadrettet læring.

AI-planner

AI-planneren er et visuelt stillads, der systematiserer den anerkendende tilgang i en udfoldet projektplan, osm kan være uhyre effektiv at strukturere en coaching-samtale efter. Hvis man vil bruge den, kan der være fornuft i at få den lavet som flip-over-blade.

SMART-modellen

I målsætningsfasen skal man formulere målene, sådan at de er:

- **S**pecifikke
- **M**ålelige
- **A**traktive
- **R**ealistiske
- **T**idsbestemte

Åbne-lukke-modellen

Åbne-lukke-modellen tager udgangspunkt i, at man i arbejdet med et givent emne både har brug for at åbne feltet ved at undersøge forskellige idéer og løsninger i fællesskab og lukke feltet ved at vurdere, hvilken af de frembragte løsninger, teamet skal vælge - og hvordan de kan omsættes til praksis

3.4. Den løsningsfocuserede tilgang

Den løsningsfocuserede tilgang er typisk en hurtig form for coaching, hvor du som teamcoach hjælper teamet til at komme videre i forhold til et specifikt problem, uden at I behøver at afholde en decideret coachingsamtale om det. Grundfilosofien er, at løsningen på problemerne oftest ikke hænger sammen med årsagerne til problemerne. Man tager så at sige et elegant hop væk fra problemet og går direkte efter at finde løsninger på deet.

Den løsningsfocuserede tilgang bygger på grundsætningerne:

- Det er ikke problemet, der er problemet - det er den forsøgte løsning
- Hvis I taler om problemet, bliver I eksperter på problemet. Hvis I taler om løsninger, bliver I eksperter på løsninger
- Tal om det, I ønsker at opnå, i stedet for det, I ønsker at undgå.

En anden metode til en løsningsfocuseret tilgang i coaching er de såkaldte mirakelspørgsmål. Man kan fx spørge sit team:

Hvis I nu kom på arbejde i morgen, og der var sket et mirakel i løbet af natten, som gjorde, at problemet var løst, hvordan ville I så opdage det? Hvad ville være ændret?

4. PRAKTISKE OVERVEJELSER

Nogle af de praktiske overvejelser, lederen og teamet bør gøre sig, er at:

- Aftale spilleregler
- Både medarbejder og team forbereder sig til teamsamtalerne
- Lederen tilpasser tilgangen til det enkelte team
- Skabe balance mellem faste og fleksible målsætninger
- Sikre dokumentation af resultaterne af team-samtaler
- Koble langsigtet kompetenceudvikling med konkret opgaveløsning
- Skabe kontinuitet mellem coaching-samtalerne (for at sikre læring)

SPM © 2008 02 17