

LEDELSESBASERET
COACHING

Ledelsesbaseret coaching

THORKIL MOLLY SØHOLM,
JACOB STORCH, ANDREAS JUHL,
KRISTIAN DAHL OG ASBJØRN MOLLY

Børsens

FORLAG

Ledelsesbaseret coaching

Af Thorkil Molly Søholm, Jacob Storch, Andreas Juhl, Kristian Dahl og
Asbjørn Molly

© Børsens Forlag, 2006

Et selskab i Bonnier Forlagene A/S

Børsens Forlag

Pilestræde 52

Postboks 114

1004 København K

Tlf.: 33 43 30 00

Fax: 33 43 30 10

www.borsensforlag.dk

Omslag: Stuntfire v. Søren Ditlefsen

Sats: Pamperin · Grafisk

Tryk: AKA-Print A/S

1. udgave, 1. oplag, 2006

ISBN-10: 87-7664-187-2

ISBN-13: 978-87-7664-187-0

Printed in Denmark

*Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.*

Indhold

Forord 7

Introduktion 9

KAPITEL 1

Ledelsesbaseret coaching 23

Udsnit af coachingfeltet 24

På vej mod en definition af ledelsesbaseret coaching 29

Ledelsesbaseret coaching: Fra reaktiv til proaktiv ledelse 45

Praktiske overvejelser i forbindelse med brugen af
ledelsesbaseret coaching 47

KAPITEL 2

Coaching – de essentielle færdigheder og tilgange 65

Casebidrag af Mette Rosenquist & Jan Rosenmeier

Coaching som kommunikativ disciplin 66

Gamemasterteorien: At styre og målrette samtaler 68

Handlingsniveauet 79

Strategier og tilgange til at skabe udviklende og
udbytterige samtaler 89

KAPITEL 3

Coaching – de avancerede færdigheder og tilgange 119

Casebidrag af Thorkild Olsen

De relationelle tilgange i coaching 120

Den cirkulære tilgang til coaching 124

Den narrative tilgang til coaching 133

KAPITEL 4

Evaluering af ledelsesbaseret coaching 153

Casebidrag af Per Møller Janniche

Evaluerings formål, gennemførelse og anvendelse 154

Principper for evaluering af ledelsesbaseret coaching 162

Skitse til en evalueringsmodel for ledelsesbaseret coaching 170

Evaluering af ledelsesbaseret coaching – en case 176

KAPITEL 5

Udvikling af en ledelsesbaseret coachingpraksis 185

Casebidrag af Eva Damsgaard og Kuno Johansen

Er der brug for ledelsesbaseret coaching? 187

Design af udviklingsproces 191

Case: Udvikling af ledelsesbaseret coachingpraksis via en anerkendende tilgang 197

CASE: KTK – et eksempel på hvordan man lederevaluerer med brug af coachingbaserede ledelsesværktøjer 220

Efterskrift 235

Litteratur 237

Forord

Coaching vinder stadig mere frem som ledelsesdisciplin i arbejdslivet. Oftest sker det under paraplyen *Coaching Based Leadership*, der på dansk er blevet direkte oversat til coachingbaseret ledelse. Også vi har arbejdet med denne betegnelse. Ved nærmere eftertanke er denne oversættelse imidlertid ikke uden problemer. Med begrebet coachingbaseret ledelse prioriteres coaching før ledelse; coaching bliver en kontekst, ledelse sættes ind i. Det, mener vi, er upræcist. Når ledere coacher, er det blot en blandt mange ledelsesformer – man kan og skal ikke coache i alle situationer. I vores forståelse er ledelse kontekst for coaching. Du er først leder, så coach. Hvis ikke denne prioritering er helt tydelig, ender man i uklare rollefordelinger, og det vil være meget svært at skabe effektive og udviklende samtaler. Endvidere viser erfaringen, at overgangen fra kursuslokalerne, hvor ledere træner coachingteknikkerne med andre ledere, til arbejdshverdagen ikke er helt gnidningsfri. Læringen fra kurserne lader sig ikke direkte overføre til en organisatorisk sammenhæng, hvor ledere coacher medarbejdere.

At nærværende bog har fået titlen *Ledelsesbaseret coaching* er resultatet af disse overvejelser. Vores målsætning er at tænke coaching ind i en organisatorisk, arbejdsmæssig sammenhæng. Det har medført en række afgørende ændringer i forhold til den måde, hvorpå coaching gennemgående beskrives i litteraturen og undervises i på coachingkurser.

Det er ikke vores hensigt at skrive en akademisk introduktion til coaching. Vi skriver med udgangspunkt i de spørgsmål og problemstillinger, vi har set rejse sig i forbindelse med træning af ledere i coaching: Hvordan kan de systemiske teorier berige ledere i deres daglige

praksis? Hvilke former for kommunikation fremmer de ønskede mål og resultater i organisationer? Hvis coaching skal være relevant som ledelsespraksis, hvordan skal en sådan praksis så se ud? Igennem grundige praksisobservationer er det i løbet af de sidste seks år blevet klart for os, at vi må revidere vores oprindelige tilgange og metoder til ledelsesbaseret coaching, hvis de skal give relevante svar på disse spørgsmål.

I bogen er der en mængde cases, som stammer fra vores arbejde med kunder og samarbejdspartnere i en lang række organisationer. Som hovedregel vil casene være anonyme. Der er dog to undtagelser: Den sidste case i kapitel 5 beskriver et udviklingsforløb i en ledelsesbaseret coachingpraksis i KTK (Kommune Teknik København). Vi vil gerne takke alle i KTK for et fantastisk forløb og i særlig grad rette en tak til direktør Pernille Andersen, der har bidraget med gode og væsentlige refleksioner i casen. Den anden ikke-anonyme case er skrevet af Jane Clemensen, der på tidspunktet for casen var ledende sygeplejerske på Århus Kommunehospital. Casen fortæller på forbilledlig vis, hvordan en anerkendende og ressourcefokuseret tilgang til coaching kan vende fokus i en svær og konfliktfyldt situation. Tak til Jane for den.

Vi vil også rette en tak til alle i Attractor, der gennem mange, lange samtaler har bidraget til udviklingen af de her præsenterede tanker. I særlig grad har Per Møller Janniche ydet et omfattende bidrag til forståelsen samt præsentationen af evaluering af ledelsesbaseret coaching; Thorkild Olsen har ligeledes budt ind med et omfattende bidrag til præsentationen af den narrative tilgang; Eva Damsgaard og Kuno Johansen har leveret et værdifuldt bidrag til casene, og Eva Damsgaard har tillige bidraget med nye former for anerkendende effektmåling og dialogisk evaluering i forbindelse med udviklingen af en ledelsesbaseret coachingpraksis. Endelig har Jan Rosenmeier øst ud af sin erfaring i flere af bogens cases.

En ganske særlig tak til vores tidligere kollega, erhvervspsykolog Mette Rosenquist, der med sin store viden om coaching ydede et væsentligt bidrag i bogens tidlige fase med input og tanker, sammenkrivning af eksisterende materiale samt begyndende strukturering for bogens form.

Introduktion

*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. Det lyder jo temmelig selvindlysende, men faktisk er det essensen af budskabet i denne bog. Vores argument er, formuleret i én sætning, at coaching, som det beskrives i litteraturen og undervises i på kurserne, er taget fra én sammenhæng og blevet ført over i en anden – uden de nødvendige justeringer. Ledere bliver i en vis forstand påduttet coaching som en kommunikationsform, de forventes at beherske og gnidningsfrit implementere i deres ledelsespraksis som endnu et værktøj i kassen så at sige. Vi tror ikke, det er så simpelt.

For at coaching skal kunne lykkes som samtaleform for lederen, må det tilpasses de spilleregler, der gælder for arbejdskonteksten. Først og fremmest er det et spørgsmål om at se coaching i lyset af den særlige relation, der er imellem en leder og en medarbejder. Der er derfor brug for at se på coachingfeltet med nye øjne. Som citatet ovenfor indikerer, er vores hensigt ikke en ambition om at genopfinde coachingbegrebet ved at forkaste alle eksisterende definitioner. Vores ambition er at foretage de nødvendige justeringer, så coaching kan komme til sin ret som legitim, brugbar og effektiv ledelsespraksis. Men først en kortfattet baggrund.

Coaching i arbejdslivet er en relativt ny disciplin, der er vokset op gennem 60'erne og 70'erne i en kreativ smeltedigel med en række inspirationskilder. En af disse er sportens verden, hvor Timothy W. Gallweys arbejde som spørgende og støttende tennistræner (Gallwey, 1974) indvarslede en ny trænerrolle, som hurtigt blev en inspiration for erhvervslivet. Den person, som mere end nogen anden inkarnerer coachingens overgang fra sport til erhvervsliv, er imidlertid den karismatiske racerfører John Whitmore. Han er samtidig det vel nok kendteste navn inden for coaching i dag. Det væsentligste input fra sporten til den måde, hvorpå coaching praktiseres i dag, er betoningen af at opstille klare mål for coaching.

Den anden væsentlige kilde til udviklingen af coaching, der har bevæget sig med raket fart de seneste år, er den humanistiske psykologiske human potential-bevægelse (grundlagt af Abraham Maslow). Den opererer – helt kortfattet – med ideen om, at menneskers behov kan inddeles i en behovspyramide, hvor basale behov for eksempelvis føde og sikkerhed skal tilfredsstilles før andre behov bliver relevante. Samtidig har ethvert menneske en drift mod at 'bevæge sig opad' i pyramiden, mod behovet for selvaktualisering. Præmissen er med andre ord, at alle mennesker har en række iboende ressourcer, som vi har et dybt behov for at realisere. Denne tænkning udmønter sig i coaching som bestræbelsen efter at få mennesker til at 'tænke ud af boksen' og blive bevidste om deres uudnyttede potentialer.

Den tredje vigtige inspirationskilde til coachingudviklingen er terapien. Uden her at gå i detaljer med hvilken retning der påvirkede hvem hvornår, har den terapeutiske betoning af udvikling som noget, der sker optimalt i en samtalerelation karakteriseret af ligeværdighed, empati, 'ikke-viden' og ubetinget positiv accept hos coachen (f.eks. Carl Rogers, Milanskolen), haft enorm indvirkning på den praktiske forståelse af coachrollen. Og den har bidraget med en mængde avancerede samtaletekniske værktøjer og spørgeteknikker.

At være coach, siger den typiske, gennemgående definition, er at træde ind i en neutral og faciliterende hjælperolle, hvor man etablerer et magtfrit og fortroligt rum. Igennem iscenesatte samtaler arbejder man med at frigøre fokuspersionens iboende ressourcer og udviklingspotentiale på baggrund af dennes egne ønskede målsætninger. Coachingsamtalen tager til enhver tid udgangspunkt i de emner, der

optager fokuspersonen *lige nu*, og samtalen har til formål at understøtte, at fokuspersonen opstiller refleksioner over – og nogle gange mål for og løsninger på – disse emner. Coachens redskab til dette er at *stille spørgsmål og undgå at give svar*. Dermed er der en gennemgående tendens blandt feltet af teoretikere, praktikere og undervisere til at fremstille coaching som en *ny* tilgang i forhold til vejledning, rådgivning, mentoring, sparring og supervision, idet coaching er karakteriseret ved, at der principielt ikke gives nogen svar. Der stilles kun spørgsmål.

Coaching i erhvervslivet opstod som respons på det behov, ledere (og ikke mindst topledere) havde for at kunne vende tvivlsspørgsmål og problemstillinger i forbindelse med arbejdslivet med en neutral part i en tryk og fortrolig atmosfære. Der er jo koldt på toppen, og mange ledere har haft stor hjælp af en ekstern coach, som de har kunnet spille bold op ad, og som har kunnet hjælpe dem til at anskue tingene fra nye vinkler og dermed kvalificere beslutningsgrundlaget.

Der har også været enkelte forsøg på at overføre coachrollen til chefen. Det første seriøse eksempel var Waldroop & Butlers artikel *The Executive as Coach* fra 1996. I dansk sammenhæng har der været forsøg på at indplacere coaching i teorien om situationsbestemt ledelse (Stelter (red.), 2002).

Coach-ikonet John Whitmore blev engang spurgt, om han mente, at lederen kan være coach for medarbejderen. Han svarede:

“Ja, men det forudsætter nogle væsentlige egenskaber hos chefen: indfølelse, ærlighed og objektivitet samt i de fleste tilfælde også en villighed til at anlægge en fundamentalt anderledes indfaldsvinkel til medarbejderne.

Men for at coaching kan fungere optimalt, må forholdet mellem chef og medarbejder have karakter af et partnerskab med hensyn til tillid, tryghed og minimal anvendelse af pres. Beføjelser vedrørende forfremmelse og fyrring hører ikke hjemme her ...”

Grundtanken bag denne opfattelse har længe været nærmest kanoniseret. For den coachende leder gjaldt det, at han skulle være ærlig, empatisk, magtfri, tillidsvækkende og ‘i øjenhøjde’ med sine medarbejdere.

bejdere. Også vi startede for år tilbage arbejdet med coaching i organisations- og ledelsesudvikling på denne basis. Det har imidlertid vist sig at byde på nogle vanskeligheder i forbindelse med omsætningen til brugbar praksis for de ledere, der har ønsket at bruge coaching i deres egen ledeshverdag. Den typiske erfaring er, at ledere har ladet sig inspirere på spændende kurser, hvor de har trænet coachrollen og til lært sig de tekniske coachingfærdigheder (lyttepositioner, spørgeteknikker m.m.). Således rustede vender de tilbage til deres respektive organisatoriske sammenhænge for så ofte at opleve usikkerhedsmomenter og nogle gange deciderede frustrationer, når de forsøger at implementere teknikkerne. Vi har været i den heldige situation, at flere kunder er vendt tilbage med feedback angående tvivlsspørgsmål og vigtige kommentarer i forbindelse med deres brug af coaching:

- Fortrolighedskriteriet: Hvad gør jeg, når jeg i en coachingsamtale får noget at vide, der har afgørende betydning for arbejdsplanlægningen, andre medarbejdere, kundeforhold el.lign., som jeg må handle i forhold til?
- Hvad med emner af privat karakter? Kan/skal vi arbejde med personlige problemer?
- Hvad gør jeg, når jeg ikke er tilfreds med kvaliteten af den løsning/handling, som medarbejderen definerer sig frem til i coachingsamtalen? Og hvad gør jeg, hvis jeg får indblik i, at medarbejderen ikke arbejder på et acceptabelt niveau?
- Hvad gør jeg, når det emne, medarbejderen gerne vil tale om, ikke er relevant i forhold til de indsatsområder og målsætninger, vi har i afdelingen?
- Hvad gør jeg med mine holdninger og min særviden om det emne, jeg coacher medarbejderen på? Mine medarbejdere er vant til, at jeg har stærke holdninger til vores arbejde, og de bliver mistænksomme, når jeg kommer til en samtale og kun stiller spørgsmål ...
- Hvad gør jeg med de mål, *jeg* har for medarbejderens arbejde? Og med den feedback, jeg har til ham?
- Det kan ikke lade sig gøre at etablere et magtfrit rum!

Lederne oplever med andre ord, at definitionen af coachrollen – med alt hvad den indebærer af fortrolighed, neutralitet og tilbageholden-

hed – kan virke så anderledes i forhold til deres daglige ledelsespraksis, at de samtaler, der kommer ud af det, bliver kunstige og akavede. Vi kan sige, at det under coachingsamtalerne støjer så meget i kulissen, at det truer med at overdøve det, der foregår på scenen.

I forlængelse af Whitmores udtalelse ovenfor bliver det derfor fristende at stille spørgsmålet: 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? Vores svar er: Det gør man ikke! Det kan simpelthen ikke lade sig gøre for lederen at træne sig til at skabe denne stemning, eksempelvis via coachende kommunikationsteknikker, uden at det får et skær af manipulation over sig. Og det kan medarbejderen mærke.

Hovedparten af de ledere, som har haft held til at omsætte coaching i praksis, bruger hyppigst udvalgte dele af coachingteknikkerne i de daglige dialoger med medarbejderne. Kun få ledere er vendt tilbage og har fortalt os om en succesfuld coachingpraksis, hvor de har sessioner af 'rigtige', planlagte coachingsamtaler med medarbejderne. Og blandt dem er det et gennemgående træk, at de har opstillet klare spilleregler for samtalerne, som indsnævrer fokus og i nogen grad ændrer coachrollen. Disse spilleregler er ofte variationer over:

- Emnerne for vores samtaler er medarbejderens vigtigste opgaver – vi snakker ikke privatliv.
- Samtalerne skal overvejende relatere sig til de mål, der er blevet sat for opgaveløsningen.
- Samtalerne er ikke fortrolige – vi bruger resultaterne og aftalerne i arbejdet bagefter.
- Lederen træder nogle gange ud af coachrollen og giver feedback, klargør krav, regler, rammer, målsætninger m.m.
- Vi følger op på aftalerne fra gang til gang.
- Vi evaluerer løbende, om tiden brugt på samtalerne er givet godt ud.

Lederne beretter altså om en coachingpraksis i deres daglige arbejde, som på en lang række punkter er helt anderledes end den coachingadfærd, de er trænet til.

Denne feedback har givet os noget at tænke på. Vi satte os for i lyset

af tilbagemeldingerne om ledernes praksis at give vores coachingforståelse et kærligt og kritisk hovedeftersyn på det teoretiske og det metodiske plan. Det førte os til følgende forståelse af coachingfeltet lige nu. Som vi ser det, er der i dag tre veje at gå, som hver især vil kunne bidrage væsentligt til videreudviklingen af coaching som teoretisk og metodisk disciplin:

DEN FØRSTE VEJ er at definere coachingfeltet ind i en ledelsesmæssig organisatorisk kontekst og finde svar på spørgsmålet: Hvad gør det ved coachrollen, metoderne og læringsforståelsen, at det er ledere, der coacher medarbejdere i en arbejdsmæssig kontekst? Og i forlængelse heraf: Hvordan kan coaching defineres som ledelsesdisciplin og integreres som en naturlig del af ledelsespraksis? Der er skrevet forsvindende lidt om dette (Logan & King, 2001; Divine & Flaherty, 2000; Evered & Selman, 1989 samt Waldroop & Butler, 1996).

DEN ANDEN VEJ vil være at udfolde teamcoaching både som ledelsesdisciplin og teknisk kommunikativ disciplin. Teamorganisering vinder frem overalt, men paradoksalt nok er den teoretiske forankring samt den tekniske og metodiske udfoldelse af teamcoaching særdeles spinkel (der kan hentes nogle få sider om teamcoaching i Blichmann & Kjerulf, 2004; Storch & Søholm (red.), 2005; West, 2002 samt Niemela & Lewis, 2001).

Situationen er groft sagt, at teamcoaching og rollen som teamcoach hverken er blevet defineret eller implementeret i en arbejds kontekst, hvor det er lederen, der coacher sit team. Oftest nævnes teamcoaching blot som et appendiks til redegørelsen for coachingteknikker, hvilket betyder, at en række grundlæggende forhold ikke bliver medtaget i overvejelserne, f.eks.:

- Hvilke forskelle er der på at coache individer og team?
- Hvordan spiller magtrelationen mellem leder og team ind? I hvilken grad må coachen involvere sig i teamets arbejde?
- Hvordan coacher man et team, så det udvikler evnen til selvledelse?

DEN TREDJE VEJ vil være at videreudvikle og yderligere forfine den teoretiske og metodiske forståelse af coaching som konsultativ disci-

plin, f.eks. ved at kombinere den systemiske coachingforståelse med en kognitiv grundtænkning. Den teoretisk velunderbyggede del af coaching trækker primært på udvikling af metoder inden for terapien. Lidt groft sat op har der været tre metodiske hovedretninger: NLP (*Neuro Linguistic Programming* – repræsenteret ved folk som Joseph O'Connor og Ian McDermott) var en dominerende retning indtil begyndelsen af 90'erne. Her tog inspirationen fra den systemiske tilgang over (eks. Milanoskolen, Karl Tomm). Den systemiske coachingforståelse er stadig vidt udbredt, men der er et begyndende skred mod kognitiv coaching, og man må forvente, at det vil udvikle sig meget. Det understøttes af, at kognitiv behandling konsistent kan fremvise de bedste behandlingsresultater inden for de fleste former for terapi. Det er derfor nærliggende at tro, at denne tilgang også vil have et godt potentiale inden for arbejdslivscoaching.

Vores ærinde med denne bog er at tage livtag med den første af disse udfordringer. Vi ønsker at definere coaching ind i en arbejdsmæssig kontekst, give det en teoretisk forankring samt udfolde det metodisk og teknisk.

Denne målsætning har resulteret i en læreproces, der har haft markante følger for vores forståelse af coachingbegrebet. De vigtigste ændringer i forhold til traditionel praksis er, at vi går:

- **Fra en neutral til en samskabende ledercoach**

Vi går fra den almindelige udlægning af coachens måde at forholde sig på som neutral og åbent faciliterende til en forståelse af den ledelsesmæssige coachingstil som væsentlig mere aktiv og samskabende. Dermed får den coachende leder mulighed for at give feedback, ytre ideer og have ledelsesmæssige holdninger til emner i coachingsamtalerne.

- **Fra fortrolighed og magtfrit rum til åbenhed og tydeliggørelse af den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst i samtalen**

Vi har droppet ideen om det magtfri rum og fortrolighed ud fra devisen: *Hvis støjen i kulisserne overdøver det, som foregår på scenen, så skal det, som er i kulisserne ind på scenen.* Det er med andre ord lederens opgave at tydeliggøre, at coachingsamtalerne udspiller sig

på en bane, hvor organisationen har nogle mål og krav til medarbejdernes præstationer og opgaveløsning, og at lederen er ansat til at sørge for, at disse opfyldes. Denne bane tegner i samspil med de udviklingsønsker, som medarbejderne har, det primære fokus i coachingsamtalerne. Ideen om fortrolighed er ændret til, at lederen og medarbejderen efterfølgende kan referere til og bruge de aftaler, der er indgået i coachingen, medmindre der eksplicit er aftalt fortrolighed.

- **Fra en individorienteret læringsforståelse til en aktionsforskningsbaseret læringspraksis, som inddrager det arbejdsmæssige praksisfællesskab**

Vi har ændret den underliggende læringsforståelse fra den dominerende grundforståelse inspireret mere eller mindre bevidst af humanistisk psykologi og Abraham Maslow, hvor coaching ses som en læreproces, der frisætter uudnyttede ressourcer og skjulte potentialer, til en systemisk inspireret læreproces, hvor fokus er på koblingen mellem medarbejderen og den arbejdsmæssige kontekst, medarbejderens tænkning, medarbejderens fremtidige adfærd i de relationer, han arbejder i, de resultater/reaktioner, han opnår med dette, opfølgning og feedback. Aktionsforskningsbegrebet understreger læreprocessen som en aktiv handling fra de impliceredes side. Hermed sker læringen i et langt mere resultatorienteret arbejde med medarbejderens, lederens og organisationens ambitioner, udviklingsønsker og målsætninger.

Det er i al korthed dét, denne bog handler om. Og det er netop dette skifte, vi vil understrege med titlen *Ledelsesbaseret coaching* – skiftet fra en hovedsagelig terapeutisk inspireret coachingforståelse til en coachingstil, der stemmer overens med den organisatoriske arbejdskontekst og dermed kan integreres i en ledelsespraksis.

Fra intimisering til rammesætning

Et væsentligt kritikpunkt mod coaching har været, at det afstedkommer en 'intimisering' af arbejdspladsen. Bl.a. har professor Niels Åkerstrøm Andersen (2001) i en kritisk diskursanalyse argumenteret

for, at der indføres 'intimteknologier' på arbejdspladserne (coaching, supervision, borgerkontrakter mv.). Disse intimteknologier medfører, at magten i relationerne indlejres i en pædagogisk diskurs, en 'kærligheds-diskurs', der omslutter medarbejderen i et omsorgs- eller læringsprog. Dette gør det umuligt for medarbejderen at kommentere magten kritisk, da det jo vil svare til at modsætte sig læring og omsorg. Derimod – er argumentet – handler det om at gøre sig fortjent til 'kærligheden'.

Denne kritik giver god mening i den situation, hvor coachrollen og -teknikkerne overføres direkte fra en terapikontekst til en arbejds-kontekst. Her forsøger vi imidlertid at fremskrive ledelsesbaseret coaching som noget andet og mere end blot coaching sat ind i en ledelses- og arbejds-kontekst. Det understreger, at ledelsesbaseret coaching er et ledelsesværktøj på linje med en række andre værktøjer, hvis fællesnævner er at skulle skabe resultater på de områder, hvor organisationens succeskriterier er defineret. Vi forsøger med andre ord at komme Åkerstrøms kritik i møde ved at opstille grundlaget for en praksis for ledelsesbaseret coaching, der toner rent flag om rammer, målsætning og hensigt.

På en række andre punkter vil denne forståelse af coaching åbne for nye, positive handlingsmuligheder. Talen om indførelse af intimteknologier på arbejdspladserne knytter an til udviklingen i medarbejderbegrebet. Åkerstrøm har i lighed med Ole Fogh Kirkeby og andre haft fat i, at dette begreb er under forandring. De diskursive formationer, der etablerer sondringerne mellem 'medlem' og 'ikke-medlem' af en organisation, er under kraftig omformning. Ser man på tværs af ledelseslitteraturen, vil man hurtigt opdage, at der i slutningen af 80'erne og op gennem 90'erne sker en markant forandring af, hvad der defineres som ønskværdig medarbejderadfærd.

Forandringsparathed og organisatorisk læring er blot nogle blandt mange af de begreber, der har indvarslet dette skifte. Udviklingen i forståelsen af medarbejderen er blevet formuleret på denne måde: "*Fra en ressource, der må instrueres og kontrolleres til en bidragende, lærende aktør.*" (Hildebrand & Brandi, 2000). Dette har rod i udviklingen af vidensamfundets arbejdsformer, hvor ufaglærte medarbejdere ofte er afløst af mellem- eller højtuddannede medarbejdere, der er mere eller mindre løst tilknyttet virksomheden i tid og

rum. Lederen står her med den udfordring, det er at lede medarbejdere, der:

- er ansat i projekter (langt fra driftsorganisationen)
- arbejder selvstændigt (måske hjemmefra)
- er ansat i andre lande
- er korttidsansatte
- er (uundværlige) specialister inden for vigtige videnområder

Sideløbende med denne udvikling er der opstået en række nye idealer for, hvilke kompetencer medarbejderne skal mestre. I det overordnede perspektiv er de nye krav til medarbejdernes kompetencer:

- Selvstændigt initiativ
- Flexibilitet og forandringsparathed
- Evnen til anden ordens læring; dvs. evnen til at lære at lære

En samlet betegnelse for disse kompetencer kunne være refleksivitet. Deraf følger kravet om, at organisationens medlemmer er refleksivt til stede i deres arbejdsliv – og ikke blot opgaveorienteret og produktiv til stede. Dette giver mulighed for, at organisationen ideelt set kan være fleksibel i den forstand, at medlemmerne løbende fornyer og tilpasser sig ændrede forhold og kundebehov.

Den ledelsesmæssige udfordring består med dette udgangspunkt i at sikre, at den organisatoriske kontekst fremmer refleksivitet. Traditionelt har det været en væsentlig del af lederens rolle at tage helikopterperspektivet på virksomheden og tænke nye tanker. I takt med den her skitserede udvikling bliver det afgørende, at denne refleksivitet ikke er forbeholdt ledelsen, men i stedet bliver en grundpræmis for alle i organisationen. Den amerikanske arbejdslivspsykolog og Harvardprofessor Robert Keagan (2002) opsummerer udviklingen i kravene og forventningerne til både ledere og medarbejdere således:

Det nye arbejdslivs krav:

- At vi har den indstilling, at vi vil skabe vores eget job (snarere end at se det som ejet af og skabt af arbejdsgiveren)

- At vi er selv-initierende, selv-kontrollerende og selv-evaluerende (snarere end at være afhængig af andre til at rammesætte problemerne, evaluere og initiere justeringer)
- At vi er guidede af vores egne visioner koblet med arbejdspladsens visioner (snarere end at være uden vision)
- At vi tager ansvar for det, som sker eksternt og internt i os selv (snarere end at se vores nuværende interne situation og fremtidige eksterne handlingsmuligheder som forårsaget af andre, ydre faktorer)
- At vi er selvstændigt kompetente i vores arbejdsrolle og karriere (snarere end at imitere og efterligne)

Denne opstilling af krav, der gælder såvel ledere som medarbejdere, kommenterer indirekte, hvordan vi kan forstå magten i relationen mellem leder og medarbejder. Den klassiske sondring, hvor ledelsen har magtmonopolet ved at have alle beføjelserne til at fastlægge og beslutte vision, arbejdsgange osv., og medarbejderen blankt udfører de udstukne opgaver, holder ikke i et vidensamfund, hvor medarbejderens tanke- og innovationskraft er kernen i organisationens ydelser.

Det er selvfølgelig ubestrideligt, at lederen i sidste ende kan anvende sin autoritet og sætte medarbejderen på plads uden argumenter, samt at han ultimativt kan fyre medarbejderen. Pointen med at anskue medarbejderbegrebet som noget andet og mere end rettighe-der og pligter er, at det ikke vil være legitimt for en leder at benytte denne klassiske magtform ret ofte. Hvis han gør det, vil han uvægerligt blive opfattet som ude af takt med tiden og dermed miste sin ledelseslegitimitet.

Konsekvensen af dette er, at mange ledere oplever, at de savner redskaber til at agere som leder i et felt, hvor der ikke levnes megen plads til traditionel ledelsesadfærd med dertil hørende traditionel magtudfoldelse. Her er ledelsesbaseret coaching et muligt svar.

Ledelsesbaseret coaching er derfor ikke blot en videreudvikling af et sæt af motivationsteknikker fra sportens verden, der via terapien har fundet vej ind på arbejdspladserne. Vi tror, 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.

Vi taler ikke her om herredømmefri samtale eller andre finurlige Habermas-ideer, men om ledere, der har til opgave at skabe motivation, ejerskab til opgaver, målretning, ambitioner, refleksion, læring og udvikling – og ofte ikke kan gøre så meget andet, og da slet ikke tvinge deres beslutninger igennem som en gennemgående ledelsesstil. Ledelsesbaseret coaching er således udtryk for en ledelsesforståelse, hvor beslutninger relateret til medarbejderens opgavefelt i videst muligt omfang bliver et fælles anliggende mellem ledere og medarbejdere.

Vi er klar over, at vores holdninger til coaching praktiseret af ledere vil skille vandene. For at tydeliggøre skiftet fra coaching til ledelsesbaseret coaching kommer vi til at lave en sammenfatning af coachingfeltet og tale om det, vi ser som den gennemgående forståelse af coachrollen og stilen, som den undervises i på ledelseskurser, beskrives i litteraturen og forsøges praktiseret af ledere. Denne generalisering vil i sagens natur ikke være fuldt ud retfærdiggørende over for alle.

Vores forhåbning er, at denne bog vil blive modtaget som et forsøg på at bringe coaching et skridt videre ind i ledernes og medarbejderens verden. Sammenfattende er sigtet at udfolde coaching som teknisk og metodisk disciplin og samtidig at give ledere redskaber til at integrere coaching i deres arbejdsmæssige kontekst som en måde til at skabe grobund for udviklingen af en levende ledelsespraksis, der tillader lederen at agere som leder – uden at skulle gribe til 'hyrings- og fyrings-retten'.

Vi henvender os dermed først og fremmest til ledere på alle niveauer samt til de medarbejdere, som ønsker indsigt i moderne ledelsesredskaber. Bogen vil naturligvis også være relevant for interne og eksterne konsulenter, der arbejder med ledelse og organisatorisk udvikling. Bogen er opbygget på denne måde:

Som nævnt er bogens titel altså en understregning af den ændring, vi gerne vil foretage af coachingbegrebet i denne bog: fra det terapeutisk inspirerede til det ledelsesmæssigt funderede. Argumentationen for

dette udfoldes i kapitel 1. Her går vi i detaljer med de forandringer, som tilegnelsen af en coachingbaseret ledelsesstil kræver – på alle niveauer i ledelsesmodellen: ledelsesfilosofi, ledelsesstil og ledelsesteknikker.

I kapitel 2 *Coaching – de essentielle færdigheder og tilgange* præsenteres først vores helt essentielle begrebsdannelse i forhold til coaching, nemlig *gamemasterbegrebet* (*gamemaster = spilstyrer*). Det er et sæt af kommunikative teknikker, som sætter den coachende leder i stand til at overskue og deltage i samtalen simultant. Altså at operere samtidigt på det, vi kalder samtaleens metaniveau og handlingsniveau, og på den måde styre samtaleens retning uden at dominere samtaleens indhold. Evnen til dette er helt basal for at kunne lykkes som coach. I resten af kapitlet sættes gamemasterteknikkerne ind i en kontekst af henholdsvis den anerkendende og den løsningsorienterede tilgang. Derved gives en lang række konkrete værktøjer til en effektiv coachende ledelsesstil.

I kapitel 3 *Coaching – de avancerede færdigheder og tilgange* tages gamemasterfærdighederne et skridt videre. Her sættes de i sammenhæng med først den cirkulære og så den narrative tilgang. Den cirkulære tilgang til coaching kan siges at være systemisk coaching i sin reneste form. Her er arbejdsredskaberne perspektivskifte, undersøgelse af relationer og komplekse spørgsmål. Tilgangen er fantastisk god i låste, komplekse sammenhænge, som kræver, at coachen for alvor kan hjælpe med at rede tingene ud og skabe merforståelse og øget handlingsrum. Den narrative tilgang foretager et fokusskifte væk fra de konkrete relationer til relationerne mellem de dominerende fortællinger, som præger den organisatoriske adfærd, og disses indflydelse på de faktiske handlinger, der udføres i organisationen. Den narrative tilgang arbejder på denne måde med selve det grundstof, vores arbejdsidentitet og selvforståelse er gjort af: de historier, der eksisterer i organisationerne, og som den enkelte indspindes i, identificerer sig med og genfortæller gennem sin praksis.

I kapitel 4 *Evaluering af ledelsesbaseret coaching* vil vi forsøge at finde svar på spørgsmålene: Kan man evaluere en coachingindsats? Hvor bliver der skabt ny værdi for virksomheden, organisationen, lederen, teamet og medarbejderen? Og hvordan udvikles ledelsesbaseret coaching, så den fungerer stadig bedre? Vi vil her introducere en række

principper for evaluering af ledelsesbaseret coaching. Disse principper kan være grundlag for en evalueringspraksis, der bygger på dels en række konstruktionistiske og systemteoretiske antagelser, dels på en mere pragmatisk tilgang til evaluering som et redskab, der kan tilgode en række kontrollerende og præstationsorienterede hensyn. På baggrund af disse principper opstiller vi en evalueringsmodel, som forsøger at favne de særlige karakteristika ved ledelsesbaseret coaching.

I kapitel 5 *Udvikling af en ledelsesbaseret coachingpraksis* vil vi komme med en række bud på, hvilke overvejelser det vil være relevante at gøre sig for en organisation, som ønsker at indføre ledelsesbaseret coaching. Efterfølgende præsenteres to større cases, som illustrerer, hvordan en udviklingsproces kan tilrettelægges, herunder de overvejelser, som er gjort undervejs ved tilrettelæggelse af processen.