

Systemisk coaching i organisationer - når lederen også er coach



Af: Erhvervspsykolog Gitte Haslebo, Erhvervspsykologisk Konsultation ApS

I de seneste 10-15 år har der i offentlige og private virksomheder været en voksende interesse for coaching, som både anvendes af interne og eksterne konsulenter og af chefer og ledere. I mange virksomheder tilbydes den enkelte leder coaching i forbindelse med sin deltagelse i ledelsesudviklingsprogrammer eller som hjælp til personlig afklaring af karriereovervejelser i en fase med større strukturændringer. Coaching har længe været en af de mange metoder, som konsulenter skulle mestre. Det nye er imidlertid, at coaching i stigende grad er blevet et ledelsesværktøj, som chefer og ledere skal føje til sit efterhånden store repertoire. At tilegne sig de kompetencer, der er nødvendige for at kunne coache, er i sig selv en krævend sag. Når dertil kommer, at coaching anvendes af en leder

i forhold til egne medarbejdere melder der sig en lang række særlige udfordringer. For hvordan kan lederen lægge den formelle magt fra sig for en stund og skabe et frirum for medarbejderens egen læring og problemløsning? For at klare denne opgave er det nødvendigt for lederen både at lære nye begreber og færdigheder og at aflære gamle.

Med disse tanker som udgangspunkt gik Erhvervspsykologisk Konsultation og Synergi-HRM i 2004 sammen om at udvikle og udbyde en ny coaching-uddannelse: "Systemisk coaching i organisationer – et uddannelsesforløb for erfarne ledere". Det første hold, som slutter uddannelsen i begyndelsen af december måned, består af chefer og ledere fra sygehussektoren, psykiatri- og socialforvaltningen, dag- og døgninstitutioner, videnscentre, humanitære organisationer, mv. Baggrunden for at udvikle denne uddannelse var mange års erfaring som coach for ledere og som træner på virksomhedsinterne uddannelser i coaching.

Systemisk coaching kan defineres som et aftalebestemt og tidsbegrænset samtaleforløb mellem en professionel coach og enten en person eller en gruppe. Der er tale om en asymmetrisk relation, hvor det er coachens opgave at invitere lederen eller medarbejderen til at udforske sine måder at forstå og handle på i forhold til egen arbejdssituation, problemer, udfordringer, mål og ønsker for fremtiden. Formålet er, at deltageren gennem

dialogen med sig selv og coachen opdager nye handlemuligheder, der både er virksomme i forhold til arbejdsopgaverne og tager hensyn til andre aktører og relationer i organisationen.

Coaching er langt fra altid en god ide. Når lederen skal videregive instruktioner, retningslinier, beslutninger eller løsninger, der ikke står til diskussion, er coaching naturligvis ikke velegnet. Coaching kan imidlertid komme på tale, når en medarbejder selv efterspørger nye vinkler og perspektiver på arbejdsopgaver, problemer og udfordringer inden for eget råderum. En lang række organisatoriske og etiske forudsætninger skal også være opfyldt. Her skal nævnes nogle af de vigtigste:

- Coaching mellem en leder og medarbejder forudsætter, at der i forvejen er en god relation mellem de to personer – en relation, der er præget af gensidig anerkendelse, respekt og tillid.
- Lederen må som coach være i stand til at skabe et frirum ved at synliggøre og sandsynliggøre, at lederens formelle magt lægges på hylden.
- Lederen skal mestre rollen som coach herunder at kunne afholde sig fra at komme med gode råd, anvisninger og løsninger og i stedet via sine spørgsmål stimulere medarbejderens egne overvejelser, svar og prioriteringer.
- Der skal i organisationen være en fælles forståelse af, at coaching bruges til at fokusere på arbejdsmæssige udfordringer og ikke på

medarbejderen som privatperson.

- Coaching skal – også af den øverste ledelse – betragtes som en legitim og anerkendt aktivitet til at fremme medarbejderens egen læring, problemløsning, kreativitet og handlekraft.

Der er ingen tvivl om, at coaching er kommet for at blive. De færdige løsninger og de almengyldige svarets tid er forbi. Den voksende kompleksitet i organisationer, de mange forskellige og ofte modsatrettede forventninger til god opgaveløsning og rollevaretage samt stigende krav til kvalitet kræver fokus på læring og udvikling af nye metoder og samarbejdsformer.

Litteratur

Halborg, Line (2005) Coaching i organisationer – hvordan adskiller NLP-coaching og systemisk coaching sig fra hinanden? Erhvervspsykologi – tidsskrift om udvikling, dialog, ledelse og organisation. Vol.3, nr. 4, s. 4 – 29.

Hansen-Skovmoes, Peter & Rosenkvist, Gert (2002): Coaching i organisationer. I: Stelter, Reinhard (Red.). Coaching – læring og udvikling. København. Dansk Psykologisk Forlag.

Hansen-Skovmoes, Peter & Olesen, Ulla (2003): Coaching i praksis. Erhvervspsykologi – tidsskrift om udvikling, dialog, ledelse og organisation. Vol.1, nr. 4, s. 26 – 39.

Haslebo, Gitte (2004): Relationer i organisationer – en verden til forskel. København. Dansk Psykologisk Forlag.