



Coaching for ledere

Introduktion til coaching som metode til at styrke
din egen trivsel og arbejdsglæde





Egentlig er det jo helt enkelt: Bare ved at man tidsfastsætter et coaching-møde skaber man plads til den refleksion, som det ellers er så svært at få passet ind i en travl hverdag. Vi ledere er ofte dårlige til at sætte fokus på vores egen refleksion over vores egne behov, mens vi er gode til at sørge for at skabe rum til, at alle andre medarbejdere kan gøre det.

Indhold:

Coaching for ledere - en metode til udvikling.....	side 3
Hvad er coaching?.....	side 4
Hvornår kan du bruge coaching?!	side 5
Tilgange til coaching.....	side 6
Coachingens form og rammer.....	side 8
Coachingens værktøjskasse.....	side 10
Coachingsamtalens forløb.....	side 12
En god måde at spørge på.....	side 14
Hvis du selv vil være coach.....	side 15
Kan ledere coache deres medarbejdere?.....	side 16
Litteratur og gode links.....	side 17

Coaching for Ledere

Marts 2015

Udgivet af BrancheArbejdsmiljørådet
Social & Sundhed
Arbejdsmiljøsekretariatet
Studivestergade 3, 3. sal
1455 København K
www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen

Styregruppe: Akademikerne, BUPL, Danske Fysioterapeuter, DSR, Danske Bioanalytikere, Danske Regioner, FOA - Fag og Arbejde, KL, Socialpædagogerne.

Projektledelse: Lise Keller
Faglig konsulent: Lisette Jespersen
Redaktion og produktion: Tune Nyborg, Periskop

ISBN: 978-87-92364-91-3

Coaching for ledere:

En metode til udvikling

Coaching er et af de redskaber, du kan tage i brug for at afklare og udvikle din lederrolle og dit eget psykiske arbejdsmiljø. Coaching kan bruges både i forhold til konkrete udfordringer og i forhold til bredere udviklingsprocesser.

Mange ledere oplever, at det er så komplekst og udfordrende at være leder i dag, at de har brug for en coach, der kan hjælpe dem med at reflektere over deres lederrolle og personlige lederstil.

Coaching: Et spejl på din ledelse

Coaching er ikke nogen universalløsning, der kan klare alle slags problemstillinger i sig selv og alene. Derfor er det vigtigt at have øje for, hvad problemet er, hvilke metoder, der bedst kan løse det, og hvem der skal involveres. Det coaching kan, er at skabe et rum for refleksion og hjælpe dig med at definere og udvikle din lederrolle.

Coaching kan bruges som et spejl på din egen ledelse, hvor du kan reflektere over spørgsmål som 'Hvordan udvikler jeg mig selv og min lederrolle?', 'Hvordan løser jeg konkrete paradokser og udfordringer?', 'Hvad er vigtigt for mig og hvor går mine grænser?'

Den coachende leder

Coaching kan anvendes som et ledelsesredskab med det formål at få en udviklende dialog med medarbejderne. Derfor kan du måske have et ønske om selv at coache dine medarbejdere. Men hvad gør det ved lederrollen? Kan ledere coache deres medarbejdere? Hvordan skal lederrollen i så fald forvaltes? Læs mere om disse spørgsmål på side 16.

Hvad enten man skal modtage eller udøve coaching, kræver det viden, træning samt et positivt menneskesyn. Man kan ikke bare læse sig til det. Som med alt andet er det nødvendigt at få erfaring med det, man har med at gøre.

Definitioner på coaching



Der er flere forskellige definitioner på begrebet coaching. Det afspejler, at der er flere forskellige teoretiske tilgange, og dermed forskel på metoderne og forskel på, hvad der er formål og indhold.

Du kan læse en kort gennemgang af de vigtigste teoretiske indgange til coaching på side 6-7.

Fælles for alle definitioner er, at fokuspersonen er i centrum. Både problemstillinger og løsninger udspringer af fokuspersonen. Coachens opgave er ikke at give gode råd eller at løse problemet - men alene at afdække og forløse de overvejelser og svar, som fokuspersonen selv rummer gennem en struktureret samtale.

Derfor er coaching forskelligt fra supervision og mentorordninger, hvor løsninger og inspiration kommer til dig fra fx erfarne kolleger eller chefer.

Et andet grundlæggende træk er, at coaching ikke er det samme som terapi. Coaching handler om arbejdslivet - ikke om privatlivet eller de dybe sider af personligheden.

Hvad er coaching? Og hvad er det ikke?



Det centrale i coaching er, at både spørgsmål og løsninger udspringer fra fokuspersonen. Der er en klar forskel på coaching og terapi: Coaching handler om arbejdslivet – ikke om privatlivet og de dybe sider af personligheden.

Coaching, supervision, sparring og terapi er fire begreber, som det gælder om at holde ude fra hinanden. Specielt er det vigtigt, at terapi ikke blandes sammen med de teknikker, der sigter mod arbejdslivet.

Terapi

Psykoterapien skal hjælpe det enkelte menneske til at leve sit private liv mere hensigtsmæssigt. Coaching, supervision og sparring skal hjælpe det enkelte menneske med at leve sit arbejdsliv mere hensigtsmæssigt. I en tid, hvor grænserne er flydende mellem arbejdslivet og det private liv, er det vigtigt at afgrænse de temaer, som tages op i en arbejdsmæssig sammenhæng, fra det private liv.

Sparring

foregår ofte uformelt og kan anvendes på enkelte situationer eller korterevarende forløb, som man gerne vil være bedre til at tackle. Sparringspartneren kan man vende en hurtig idé med, brainstorme sammen med eller direkte få gode råd fra. Sparring som metode kan være en del af en uformel coaching.

Coaching og supervision

er beslægtede. Nogle faggrupper har tradition for at sætte supervisionsbegrebet lig med faglig vejledning fra en mere erfaren fagfælle. Supervision bruges ofte inden for social- og sundhedssektoren, mens begrebet coaching især har været anvendt i den private sektor – ofte på ledelsesniveau. Begreberne er derfor præget af hver deres "historie".

Supervisoren

var i den oprindelig tradition både vejleder og kontrollant. Derfor var supervisor ofte fra samme eller et nært beslægtet fagområde – var mere erfaren og kunne fx være ens leder. Siden har supervisionsbegrebet udviklet sig, så man mange steder arbejder med ekstern eller kollegial supervision og arbejder udviklingsorienteret. Emnerne strækker sig videre end til det strengt faglige og kan også omfatte den kultur og den organisation, man indgår i på arbejdspladsen.

Coachen

var oprindelig træneren. I sportens verden gjorde man den opdagelse, at en træner fra en helt anden sportsgren kunne fokusere på spillerens udvikling på en mere motiverende og "ikke-vidende" måde. Denne tilgang vakte nysgerrighed i det private erhvervsliv. Man fandt det inspirerende at gå ind i et udviklingsforløb med en coach, der var specielt uddannet til netop at være coach og ikke var "hæmmet" af intern viden om den profession eller branche, som de personer, som skulle coaches, var beskæftiget i.

Begge begreber har udviklet sig gennem årene, og i dag arbejder begge tilgange med både faglig og personlig udvikling. Der arbejdes med den rolle, man har på arbejdspladsen, den kontekst, man indgår i, samt de relationer, man har til sine kolleger, medarbejdere eller brugere.

Coachens rolle

Coachens erfaring skal bruges til at forløse fokuspersonens egne ressourcer. Coachen stiller de rette spørgsmål – fokuspersonen skal selv finde svar, løsninger og handlemuligheder ud fra sine egne værdier, erfaringer og refleksioner.

Hvornår kan du bruge coaching?

Coaching kan bruges, hvis du har brug for at reflektere over eller blive udfordret på din ledelse og din lederrolle. Måske i forandringsprocesser, eller fordi du trænger til nye perspektiver.

Erfaringen viser, at coaching er særlig relevant:

- Når man er ny i lederjobbet eller på arbejdspladsen.
- Når der skal ske forandringer med organisation, rolle eller struktur.
- Når man træder ind i en ny "livsfase" af sit arbejdsliv og skal overveje sine ressourcer, sine karrieremuligheder og evt. balancen mellem arbejdsliv og privatliv.

Coaching og netværk

Coaching er naturligvis kun én blandt flere muligheder. Du kan fx også vælge at trække på dit eget netværk. Mange år i jobbet kan have givet dig et godt og understøttende netværk. En netværksgruppe kan være en god base for coaching. Måske har du også muligheder for at få intern sparring i organisationen.

Temaer i coaching

Coaching er velegnet både til at håndtere konkrete problemstillinger, til at navigere i udviklingsprocesser og til at få nye vinkler og nye ideer til arbejdet. Du kan fx bruge coaching når du:

- Ønsker at reflektere over din rolle og identitet som leder.
- Træder ind i lederrollen eller når dit lederjob skifter karakter eller indhold.
- Får ansvar for forandrings- og udviklingsprocesser.
- Har svært ved at sætte grænser og prioritere mellem lederjobbet og familien.
- Overvejer at skifte job.
- Ønsker at blive udfordret på dine vaner og daglige praksis.
- Mangler inspiration og energi til at finde ideer, nye veje og nye metoder.
- Vil forbedre en vanskelig relation til en medarbejder, kollega eller chef.



Coachen giver mig ingen gode råd. Jeg bliver i stedet sat i en situation, hvor jeg skal tænke over, hvad jeg skal og vil. Jeg bliver tvunget til at tænke over noget, som jeg ikke før har tænkt over. Her kan nye ideer opstå - ideer som bliver mine egne svar eller mine råd til mig selv. Ved selv at komme frem til løsningerne eller ideerne, får jeg et ejerskab for udviklingen, som jeg ikke ville have fået, hvis jeg bare havde fået et råd.



Tilgange til coaching:

Flere veje at gå

Der findes mange forskellige former for coaching, som hver især har udgangspunkt i forskellige teoretiske tilgange. Som udgangspunkt er ingen af dem bedre end andre, men situationen og din egen personlighed kan afgøre, hvilken tilgang du vælger.

Vil du gøre brug af en coach, er det derfor en god idé at overveje, hvilken teoretisk indgang som vil passe bedst til dig og din situation - og som dermed vil være mest givende for dig. Både teorier og metoder ændres og udvikles hele tiden. Derfor vil du kunne støde på andre betegnelser for tilbud om coaching. I dette hæfte nævner vi de mest grundlæggende tilgange.

Men husk, det er mindst lige så vigtigt at se, om kemien er i orden mellem jer. Coachens personlighed er en vigtig faktor, når du skal vurdere, om du vil få noget ud af det.

Eksistentialistisk tilgang

Dialogen er det centrale. Der arbejdes på at påpege, undersøge og klargøre eksistentielle temaer. Det er en processamtale, hvor man udforsker, hvad der kan gøre tilværelsen (arbejdslivet) meningsfuldt. Livsværdier som: Frihed, lighed, ansvar og magt tydeliggøres.

Målet er at finde værdifulde perspektiver ved liv og arbejde.

- **Coachens fokus:** Aktuelle livsværdier. Antagelser og holdninger i livet. Dilemmaer og valg. Meningsfulde valg. Væren - roller. Værdier - kultur. Angst - ansvar. Valg - fravalg. Ansvar - indre styring.
- **Coachens rolle:** Dialogpartner. To ligeværdige personer. En eksistential samtale er "herredømmefri". Coachen giver egne erfaringer videre, men valget er fokuspersonens. Hvad vil du gøre? Assisterer fokuspersonen i udviklingen mod at skabe mening i hendes tilværelse, arbejdsliv.

Kognitiv tilgang

Coachen vil stille spørgsmål til de grundlæggende antagelser, som fokuspersonen har. Hun opnår hermed mulighed for at ændre eller "omstrukturere" sin tænkning, som giver anledning til ændret handling. Der arbejdes struktureret med analyse, og fokuspersonen tilkendegiver egne (målbare) vurderinger undervejs i processen. Coachen kan træde ind som vidensformidler. Fokuspersonen arbejder med hjemmeopgave.

- **Coachens fokus:** Tænkning og erkendelse. Identifikation, udfordring og omstrukturering af automatiske tanker. Færdighed i at ændre og styre tanker og følelser. Konstruktive løsninger.
- **Coachens rolle:** Ekspertrolle. Tydelig asymmetri. Formidler de logiske og rationelle sandheder. Styre og strukturerer.

Systemisk tilgang

Coachen anvender cirkulære spørgsmål og anerkendende kommunikation. Foregår coachingen i en gruppe, anvendes reflekterende team, som taler "omkring" fokuspersonen og giver hende en pause. Hun skal ikke forholde sig aktivt til teamets hypoteser. Er det individuel coaching, gives andre muligheder for "pause" – samtale-teknisk fx ved hjælp af associationer. Herefter søger coachen at understøtte fokuspersonens refleksioner, og de fremadrettede beslutninger og handlinger.

- **Coachens fokus:** Relationer i sociale systemer. Kommunikation: Sprogligt og ikke-sprogligt. Fokus på nuet. Mønstre der forbinder. Relationer. Kultur. Episoden. Forskellige perspektiver
- **Coachens rolle:** Neutralitetsrolle. Ikke styrende. Anvender anerkendende spørgsmål. Skaber et miljø, hvor fokuspersonen kan tage imod "forstyrrelser" gennem hypotetiske spørgsmål. Coachen er udforsker, ikke-vindende. Ingen tolkninger eller besvarelser. Sammen med fokusperson undersøges alle synsvinkler i det sociale system.

Narrativ tilgang

Coach og fokusperson er sammen på en udforskning af historien eller beretningen om de udfordringer fokuspersonen står overfor. Coachingen kommer til at handle om at få fat i det vigtige i ens liv/arbejdsliv. Man kan få fat på de bagvedliggende værdier - og det er ud fra dem den fremtidige og foretrukne historie kan dannes. Man kan inddrage såkaldte "eksterne vidner" - en slags reflekterende team. De skal ikke vurdere og fortolke, men samtale om, hvad de især hæfter sig ved i fortællingen, der er vigtigst for fokuspersonen.

- **Coachens fokus:** At finde de lysglimt eller sprækker, der ofte er fraværende i fokuspersonens fortælling. Finde færdigheder frem så fokusperson bliver klar over de erfaringer og værdier, hun har.
- **Coachens rolle:** Neutral og ikke styrende. Benytte anerkendende spørgsmål, der støtter fokusperson i at få adskilt "sandhederne" eller historierne om, hvad der er godt, og hvad der er skidt i fokuspersonens fortælling om eget arbejdsliv og organisationskulturen.

Psykodynamisk tilgang

Coachen vil i samtalen typisk sætte fokus på rollebegrebet. Det er ikke personligheden, men den dynamiske og foranderlige rolle fokuspersonen har/har fået tildelt. Det kan være lederens formelle funktion (hovedopgaven) i organisationen, men også de uformelle elementer, som tildeles hendes rolle fx fra medarbejderne.

Fokuspersonen selv eller et team kan reflektere over det ubevidste (med frie indfald). Målet er at bevidstgøre det ubevidste, finde ud af, hvad der hæmmer/fremmer den fremadrettede handling.

- **Coachens fokus:** Roller som de er defineret af systemet/organisationen. Uformelle roller, gruppedynamikken. Autoritet, grænser, hovedopgaven, positioner og projektioner. Parallelprocesser. Historien.
- **Coachens rolle:** Autoritetsrolle. Coachen er styrende i processer, der har fokus på organisationspsykologiske aspekter. Leverer svar og fortolkninger. Skaber et miljø, hvor fokusperson selv kan finde sine løsninger. Desuden lægges vægt på objektivitet og neutralitet, hvorved overføring forstærkes. Har fokus på det rationelle/irrationelle.

Coachingens form og rammer

Sådan vælger du din coach

Før du indleder et coachingforløb, skal du overveje, hvilken form coachingen skal have, og hvem der skal coache dig.

Måske har din arbejdsplads på forhånd fastlagt, hvilken coach, du kan bruge. Hvis du selv kan bestemme, skal du overveje, hvilken teoretisk tilgang du foretrækker, hvad du vil opnå med coachingforløbet, og hvilke rammer du er underlagt. Du skal også beslutte, om du vil coaches alene eller sammen med fx dine lederkolleger.

- **Målet:** Hvad vil du bruge coachingen til? Vær realistisk i din målsætning. Coaching er ikke et mirakelmiddel, der kan fjerne alle problemer, men et værktøj, som kræver en indsats for at lykkes.
- **Tiden:** Hvor meget tid vil du kunne afsætte til coachingen? Igen: Vær realistisk!
- **Økonomien:** Arbejdspladsens politik og ressourcer kan være afgørende for, om de fx skal vælge en intern eller ekstern coach.

Intern coach?

Fordelen ved den interne coach kan være, at I hurtigere kan komme i gang. Historien er kendt, og især de konkrete fokusområder kan hurtigere finde en udviklingsvej. Til gengæld er det vigtigt at aftale, hvilke emner I kan arbejde med, og hvad en eventuel asymmetri i rollerne betyder for jeres samarbejde.

Ekstern professionel coach?

Fordelen ved en ekstern coach kan være en større mulighed for at arbejde neutralt med systemer, roller og relationer, samt at coachen er "ikke-vidende" om arbejdspladsens vaner og kulturtræk. Den eksterne coach kan fungere som din personlige coach eller som coach for fx en gruppe af ledere i organisationen.

Gensidig coaching?

Ved gensidig coaching i fx en ledergruppe eller et ledernetværk fungerer I selv på skift i rollen som coach. Det forudsætter, at I alle har den nødvendige viden og erfaring med coaching. Kontrakten og strukturen skal være helt klar for alle – bl.a. for at fastholde fokus i processen.

Sådan vælger du din coach

De vigtigste parametre for dit valg af coach er, hvilken teoretisk tilgang coachen anvender, og om der er en god personlig kemi mellem jer.

- Tag stilling til, hvilken teoretisk tilgang der bedst matcher din målsætning og jeres organisationskultur. Behersker coachen både en individuel tilgang, en gruppetilgang og en organisationspsykologisk tilgang?
- Tjek coachens teoretiske og praktiske baggrund. Undersøg om coachen har en længerevarende, evt. certificeret uddannelse. Coach er ikke nogen beskyttet titel, og ikke

alle har en solid faglig ballast.

- Ring eller tjek hjemmesiden for referencer. Spørg rundt i organisationen eller i ledergruppen, om de har nogle gode erfaringer med den pågældende coach.
- Tag et møde eller en prøvetime og mærk efter, om forventningerne bliver indfriet, og om kemien er i orden. Hvis det ikke fungerer, skal du sige fra og finde en anden.



Rammer for coachingen

Rammerne for coachingen kan være formelle eller halvformelle. Din målsætning og ressourcer afgør, hvad der er bedst at vælge for dig:

- Formel coaching over et længere tidsforløb. Klar kontraktlig aftale fx om udvikling af din lederrolle.
- Formel og afgrænset: Du anvender coaching i forbindelse med en konkret opgave eller problemstilling. Kontrakten begrænses til de udvalgte emner, du har valgt at sætte fokus på.
- Halvformel (ad hoc): Coachingen foregår efter behov. Coachen har en aktiv rolle med at bevare kontinuiteten og fastholde rollerne.

Mødeformen og de fysiske rammer

Det er vigtigt, at du og din coach kan tale sammen uforstyrret i den tid, I har aftalt. Mødet behøver ikke altid at foregå i et lokale - samtalen kan være mindst lige så givende, hvis I fx vandrer i naturen.



Øvelse: Alene eller sammen med andre?

Coaching skal være fortrolig, tryk, anerkendende, men også udfordrende. Ofte kan det være en god ide, at coachingen foregår i en gruppe - fx af lederkolleger på arbejdspladsen. Det er vigtigt for udbyttet, at gruppen fungerer godt, og at der er fortrolighed og tillid mellem deltagerne.

Overvej, i hvilke sammenhænge du fungerer bedst og lærer bedst, før du vælger, hvilket forum du kunne tænke dig at modtage coaching i.

- I hvilken gruppe er der størst chance for, at du kan:
- Være ærlig?
- Give udtryk for forventninger?
- Investere tid og kræfter - være engageret?
- Have mod til at eksperimentere?

Er det:

- Sammen med lederkolleger inden for egne rækker?
- Sammen med lederkolleger uden for egne faglige sammenhænge?
- Sammen med din chef?
- Alene med coachen?

- Hvorfor er det sådan? Hvad påvirker dig?
- Hvad vil du vælge?
- Hvis du ikke selv kan vælge - hvad er så din udfordring for, at det lykkes?

Coachingens værktøjskasse

Din coach vil benytte sig af en række grundlæggende metoder og værktøjer, som skal hjælpe med til at strukturere samtalen og give den det ønskede resultat. God coaching er som en dans. I skal være enige om hvilken dans, der skal danses, og I skal kunne aflæse og følge hinanden.

For at kunne coache skal man have en relevant uddannelse bag sig, så her introduceres blot eksempler på et grundfundament af viden og færdigheder, der er nødvendige elementer i coaching. Færdighederne og redskabsskassens teknikker kan give dig et fingerpeg om, hvorvidt coaching er noget for dig – enten som udøvende eller deltagende fokusperson.

Coachingens fundament

Uanset om din coach er intern eller ekstern, og uanset hvilken teoretisk retning vedkommende har sin rod i, vil der være en række grundlæggende metoder, teknikker og værdier, som går igen. Coachen har samtidig viden om og erfaring med kommunikation, psykologi og etiske spilleregler.

Menneskesynet er en vigtig del af fundamentet. Holdningen til andre mennesker er mindst lige så vigtig som teknikkerne, eftersom samtalen og ærlig interesse for fokuspersonen er en vigtig del af coachens værktøjskasse. Som coach må man tro på:

- At mennesker har (sometider skjulte) potentialer, som kan udvikles.
- At mennesker ofte selv rummer svaret på deres udfordringer og spørgsmål.
- At mennesker lærer bedre ved dialog end ved belæring.

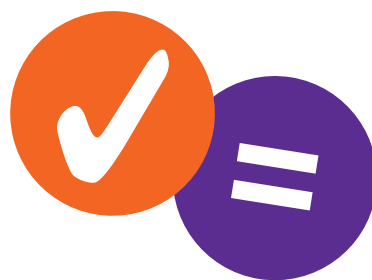
Fokus på handling

Coaching er ikke blot snak. Målet med coaching er altid at bane vej for handlinger.

- **Sæt et mål.** Coachen støtter fokuspersonen i at finde og fastholde målet med coachingen. Find dette mål sammen på jeres første møde. Vær konkret og realistisk.
- **Hold fokus.** De mønstre, relationer, roller eller konkrete opgaver, der er aftalt, skal fastholdes. Coachen har helikopterperspektivet og skal opmuntre fokuspersonen til at udforske, udfordre eller analysere.
- **Opsummer.** Både på hver eneste coachmøde og med jævne mellemrum tager coachen initiativ til et tilbageblik, en refleksion og en evaluering. Hvor langt er vi nået? Hvad er lykkedes? Hvad fungerer, og hvad skal vi gå videre med?

At lytte og være nysgerrig

At stille spørgsmål er coachens vigtigste redskab til at understøtte udvikling og erkendelse hos fokuspersonen. Coach og fokusperson brainstormer sammen, søger nye perspektiver, associerer eller bryder tankemønstre. Det er den teoretiske tilgang, der afgør, præcis hvordan coachen viser sin nysgerrige holdning og anvender spørgsmål og refleksion.





Køreplan for coaching

Coachens ansvar – og det fælles

1. Etabler en platform

Aftal rammerne: Hvor ofte skal vi ses? Hvor længe varer kontrakten? Hvad er tidsrammen for hvert møde? Konkrete datoer for møderne.

Beskriv mødestrukturen, hvad er et sædvanligt forløb og dagsorden. Hvor afholdes møderne, og hvordan sikres et uforstyrret møde? Aftaler for afbud og aflysning. Aftaler om spilleregler, bl.a. etik, tavshedspligt og forberedelse/prioritering af møderne. Skriv det hele ind i kontrakten!

2. Beskriv og definer roller

Hvad er coachens rolle og forpligtelser? Hvad er fokuspersonens? Fortæl om gensidige forventninger, evt. relationer mellem gruppens deltagere – og betydning heraf.

3. Forklar teori og metode

Illustrer allerede på første møde, hvordan der arbejdes med metoden og dialogformen. Arbejdes der med reflekterende teams, forklares ideen i dette. Første gang bruges tid på præsentation og indledende interview. Dagens øvrige emner prioriteres.

4. Arbejd med metoden

Ud fra den aftalte metode arbejdes der med fokusområde, afgrænsning og målsætninger, refleksioner i forhold til disse – og planlægning af nye veje.

5. Skab ro

Find plads til eftertanke undervejs på mødet og inden næste møde. Hvad opdagede du/vi? Hvad satte processen i gang af nye tanker?

6. Se tilbage og evaluer

Rykker det? Hvad opnåede vi i processen? Hvad skal tages op igen?

7. Reetabler

Opfølgning som start på næste møde. Tanker og handlinger siden sidst. Løse ender?

Fokuspersonens ansvar

Vær afklaret om din rolle i coachingen – vær aktiv i samtalen. Forbered dig:

- Hvad er dit mål med coachingen?
- Hvad er dine fokusområder – dine udfordringer, behov og ønsker?
- Hvad vil du have på dagsordenen? Forberedes til hver gang.
- Hvad vil du arbejde videre med? Hvad vil du gøre/ændre? Hvad er den fremadrettede handling?

Coachingsamtalens forløb og typiske spørgsmål

En coaching er en struktureret samtale, som har et bestemt forløb. Bestemte typer af spørgsmål kan få samtalen til at udvikle sig.

En coachingsamtale følger ikke en fast skabelon, men den vil normalt være struktureret om den samme grundform med fire led:

- **Afgrænsning:** Hvad er din udfordring eller vanskelighed? Coachen har brug for konkrete eksempler og relevant baggrundsinformation.
- **Mål:** Beskriv det resultat, du ønsker dig. Hvordan ser situationen ud, når problemet er løst?
- **Refleksion:** Hvad forhindrer dig i at nå målet? Hvilke blokeringer og barrierer skal du overvinde? Hos dig selv? Hos andre? I situationen?
- **Handling:** Kan fx være en fælles brainstorm på ideer og spørgsmål, der knytter an til handling, som kan hjælpe dig forbi blokeringerne. Hvad stopper dig nu? Hvilken handling vil du gribe til? I aftaler dine næste skridt og tidsfrister.

Spørgsmål i samtalen

Det er vigtigt at være opmærksom på, hvilke spørgsmålstyper man anvender. Den måde, man spørger på, kan være afgørende for de svar, man får. Nogle spørgsmålstyper medvirker til at beskrive en aktuel tilstand, medens andre åbner for nye muligheder.

I det følgende kan du se eksempler på typiske spørgsmål i de enkelte faser af coachingsamtalen.

Spørgsmål om afgrænsning og mål

Spørgsmålene skal hjælpe til at afgrænse, hvilke udfordringer der ligger i opgaven, hvad der knytter sig til person og relation, samt hvad der har med organisationen at gøre. Spørgsmålene er undersøgende og udforskende:

- Hvilke emner ønsker du at arbejde med? Hvordan vil du beskrive den udfordring, du står overfor? Hvilken vinkel optager dig mest lige nu? Hvad er dine tanker om (eller følelser i forbindelse med) udfordringerne? Hvordan oplever du situationen i relation til de normer, der er i din organisation?
- Hvilket udbytte forventer du at nå ved dette møde? Hvor langt og hvor detaljeret forventer du at komme?
- Er din udfordring især knyttet til din professionelle rolle – eller oplever du det mere personligt?
- Hvad gør dette særligt udfordrende for dig? Har du tidligere oplevet noget lignende – hvad gjorde du da? Hvad viser dig, at dine erfaringer kan bruges her? Hvilke initiativer har du allerede taget? Hvilke barrierer skal du overvinde? Hvilke muligheder og ressourcer har du?
- Hvad skal der til, for at du vil sige, at udfordringen er løst? Når det er lykkedes, hvordan vil du så opleve det? Hvordan vil andre kunne se det?





Spørgsmål om refleksion og handling

Spørgsmålene reflekterer over behovet for at handle på baggrund af de refleksioner fokuspersonen har haft. Spørgsmålene retter sig mod handling og konkretisering. De er reflekterende og strategiske, rettet mod fremtiden.

- Hvilke umiddelbare initiativer kan du se vil have en effekt? Hvad vil tiltale dig mest? Hvilken mulighed vælger du? Hvor tæt er den mulighed på det mål, du gerne vil opnå?
- Hvad kunne evt. forhindre dig i at tage næste skridt mod målet? På hvilke måder kan du angribe udfordringen?
- Hvilken form for handling ser du for dig? Hvordan vil du kunne overføre tidligere succeser til denne opgave? Hvad har andre forsøgt før dig? Hvem har behov for at blive informeret om dine planer?
- Hvilken støtte har du behov for og fra hvem? Hvad vil du gøre for at få denne støtte? Hvilke dele af opgaven vil du selv tage dig af – og hvilke skal uddelegeres? Hvordan kan du støtte processen?

Afrunding

Inden I slutter, skal I samle op på samtalen. Det kan ske med spørgsmål som disse: Hvad er det vigtigste, du har fået indsigt i? Er der nogen løse ender? Er der noget andet, du gerne vil have, vi taler om, før vi slutter? Er der noget vi skal huske til næste gang?

Baggrundsspørgsmål: Fortæl om dig selv

Din coach har brug for at vide, hvem du er. Det kan fx ske gennem spørgsmål som disse:

- Hvordan lærer du bedst? (Prøver du dig frem, læser, tænker højt, lytter til andre?)
- Hvordan træffer du bedst beslutninger? (Diskuterer du med andre, bruger du din sunde fornuft, lytter du til dine følelser?)
- Hvornår er du mest motiveret? Hvad giver dig styrke? Fortæl om et lyspunkt i dit arbejdsliv?
- Hvad forhindrer dig i at gøre det, du ønsker (at ændre)?

Samtale om samtalen

Undervejs i forløbet kan det være en god idé at holde 'time-out' undervejs og afklare, om I er på rette vej - om samtalen 'rykker', og om der er fremdrift i coachingforløbet.

Hvad har du været tilfreds med i coachingsamarbejdet? Hvad kunne du tænke dig mere af/mindre af? Hvilken erfaring vil du bygge videre på? Hvordan vil du holde processen kørende, indtil du og coachen ses igen? Hvad har du lært om dig selv? Hvad har ændret sig i din relation til andre? Hvad tænker du anderledes om nu?

En god måde at spørge på - i coaching og i hverdagen

Modellen nedenfor er omdrejningspunktet for rigtig mange coaching-samtaler. Det er også en god model for, hvordan du kan strukturere samtaler i det almindelige ledelsesarbejde.

Modellen er bygget op om de to dimensioner: Spørgsmål om fortid/fremtid og lineære/cirkulære spørgsmål.

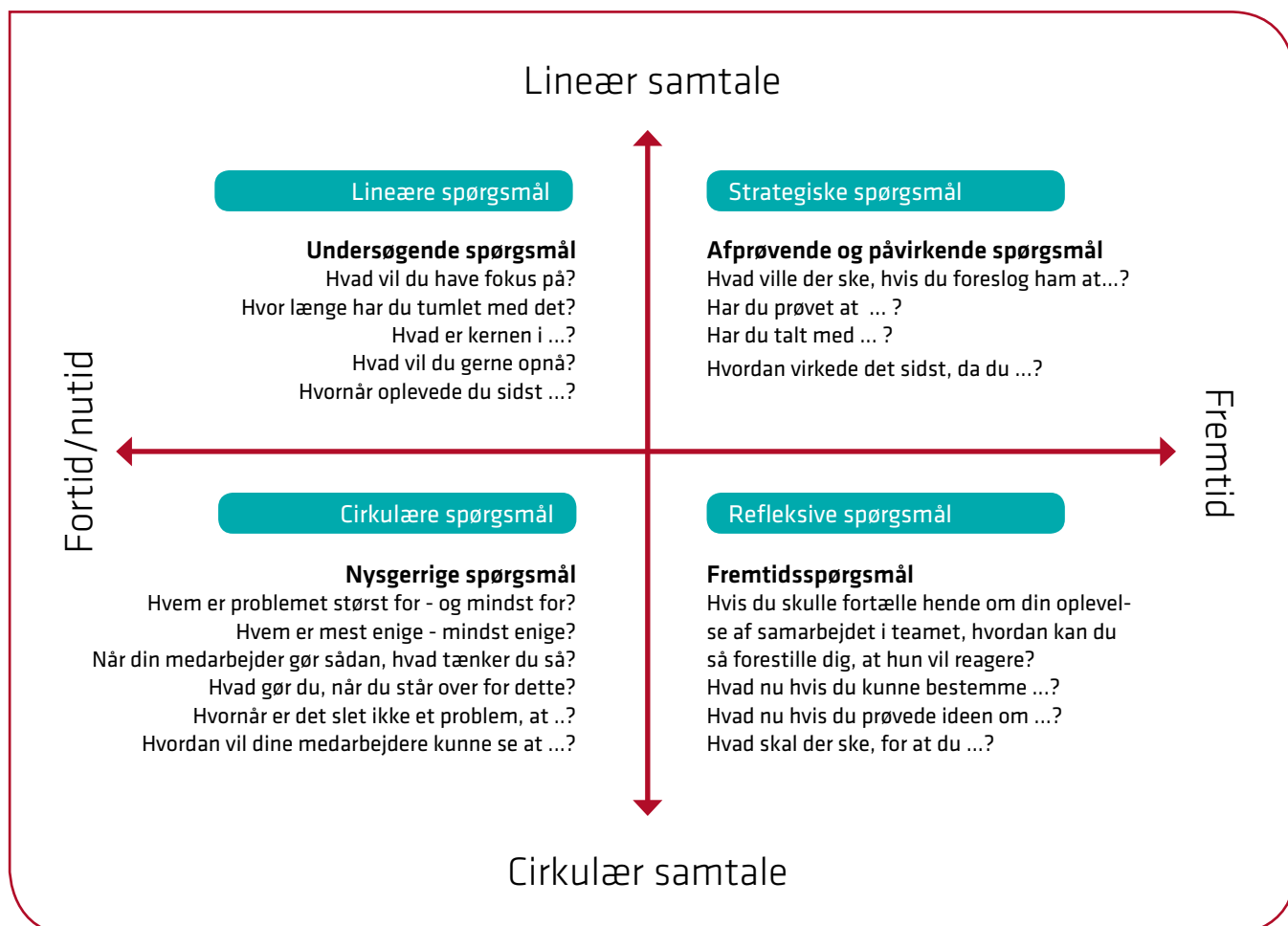
Spørgsmålene falder i fire forskellige typer:

Lineære spørgsmål er til at afklare konkret information og bruges til at få overblik. Ofte hvem, hvad, hvor, hvornår... Formålet er at få afklaret det tema, der skal arbejdes med.

Cirkulære spørgsmål sætter fokus på handlinger og nye perspektiver. Spørgsmålene er neutrale og accepterende og har fokus på forskelle (mellem personer, relationer osv) og koblinger (mellem indhold og adfærd). Målet er at finde mønstre, sammenhænge, forklaringer og nye erkendelser.

Strategiske spørgsmål påvirker fokuspersonen til at overveje bestemte handlinger eller forandringer. De skal hjælpe fokuspersonen til at tænke og handle ud fra hypoteser, han eller hun selv har formuleret i samtalen.

Refleksive spørgsmål fremmer ændringer ved at afprøver hypoteser og mobilisere ressourcer. Målet er at hjælpe fokuspersonen til at reflektere og overveje nye muligheder og løsninger i fremtiden.



Hvis du selv vil være coach...

Forudsætninger og dilemmaer

Hvis du selv har positive erfaringer med coaching, er det fristende selv at coache sine medarbejdere. Men der er et stort spring fra en coachende lederstil til egentlig coaching, som kræver et solidt fundament - og rejser en række dilemmaer, du skal overveje på forhånd.

Hvis du får gode erfaringer med coaching, er det nærliggende, at du selv får lyst til at bruge teknikken som en del af din værktøjskasse som leder. Men du kan ikke gå i gang, før en række forudsætninger er på plads.

Fundamentet

Du skal have dit eget fundament på plads: Coachings metoder og redskaber skal læres, trænes og erfares!

Du kan sagtens læse dig til indsigt i coachings teori. Men du bliver ikke en god coach af teori alene - du skal have en solid uddannelse, hvor du både får vejledning og mulighed for at øve dig.

Hvis du selv vil være coach...

Hvis du har et ønske om selv at blive coach og bruge egentlig coaching som en del af din ledelse, skal du gøre op med dig selv, om coaching nu også er en god idé for dig og dine medarbejdere.

- Oplever du, at du er accepteret af dem, du vil coache?
- Kan du lide at opmuntre, lytte og forenkle?
- Tager du udgangspunkt i menneskers succeser og positive egenskaber?
- Kan du få mennesker til at "spille sammen" og skabe dynamik?
- Mener du, at dine spørgsmål fører mere med sig, end hvis du gav en hel række gode råd?
- Tror du på, at det er givende at komme væk fra vaner og konventioner på arbejdspladsen og i stedet afsøge nye veje?
- Oplever du, at "tro på" også handler om "tillid til" dine medarbejdere?
- Er du ydmyg over for opgaven?

En coachende lederstil



Mange af coachings teknikker kan med fordel integreres i din daglige ledelse, uden at det ændrer ved relationer og roller på arbejdspladsen.

Du kan fx lade dig inspirere af skemaet på side 27 og bruge nogle af coachings effektive spørgeteknikker i den daglige kommunikation med medarbejdere og lederkolleger.

Når du anvender denne tilgang, vil du sandsynligvis opleve, at dine medarbejdere føler sig hørt, set og anerkendt som kompetente mennesker, der rummer løsninger og potentialer.

Samtidig kan du opleve, at den coachende tilgang er en effektiv og konstruktiv ledelsesstil, som skaber resultater på arbejdspladsen og reducerer mængden af problemopgaver på dit skrivebord.



Kan ledere coache deres medarbejdere?

Selv med et solidt fundament er det ikke uproblematisk for en leder at coache sine egne medarbejdere. Din rolle kan ikke være neutral: På den ene side vil du som coach lytte åbent og motiverende - men som leder ønsker du også at se en effekt, fx bedre præstationer.

Kontrakten

Inden du tager metoden i brug, skal du have styr på kontrakten med dine medarbejdere:

- Den formelle kontrakt om målsætning, fokusområder, gensidige roller, forberedelse, uforstyrrede rammer, tidsmæssige rammer, perioden coachingen gennemføres i, evaluering og afslutning.
- Den psykologiske kontrakt der understøtter etikken og gensidig forståelse af, hvad I kan tale om, og hvad I ikke kan tale om. Opmærksomheden på de personlige grænser – og hvordan de markeres.

Hold fast i lederkasketten

Undervejs i en coaching kan medarbejderens målsætninger komme til at afvige fra din og arbejdspladsens. Her kan det være vanskeligt for dig at dreje kasketten og forblive en neutral coach. Derfor bør du beholde lederkasketten på og lade relationen være tydelig i coachingen.

Det medfører bl.a., at du skal være meget tydelig omkring, hvilke emner du og din medarbejder kan arbejde med i en coaching.

Du kan først og fremmest undgå emner, der vil forstyrre leder/medarbejderrelationen, og specielt undgå emner, der tilhører privatlivet, medmindre disse emner direkte berører arbejdslivet – fx alvorlig sygdom, partners udstationering el. lign.

Hav klare aftaler

Som leder, der coacher, skal man i det hele taget være opmærksom på, at man kan komme til at overskride grænser, der ikke har med arbejdet at gøre.

Derfor er det vigtigt at have en klar aftale om, hvad coaching er, hvad den benyttes til – og hvad formål og indhold er. I coaching-relationen mellem leder og medarbejder er det vigtigt ikke at lade som om, relationen er "lige og symmetrisk", for det er den ikke – heller ikke selv om I er gode venner og har et godt forhold til hinanden.

Husk at etikken har 1. prioritet! Vær varsom med dine "nysgerrige" spørgsmål, så du ikke overskrider de personlige grænser. Undgå at psykologisere og at moralisere.

MUS eller coaching?

Hvordan kan coachingen så adskilles fra medarbejderudviklingssamtalen? Kan coaching være en del af denne samtale?

I mange MUS-samtaler indgår der en vurdering af medarbejderes udviklingspotentialer. Her kan coachingens metoder og spørgeteknikker med fordel bruges. Det samme gælder i forhold til diskussioner om fx efteruddannelse, fordeling af opgaver osv. Men det er ikke coaching – det er en god dialog!



Litteratur og gode links

Gode hjemmesider

www.etsundtarbejdsliv.dk

BAR Social & sundheds hjemmeside om godt psykisk arbejdsmiljø har et stort afsnit om lederrollen, samt en vifte af værktøjer om bl.a. stress, social kapital, psykisk APV, anerkendelse og meget mere.

www.arbejdsmiljoweb.dk

Fælles hjemmeside for BAR Social & Sundhed, BAR Undervisning & Forskning og BAR Finans/Offentlig Administration og Kontor. Rummer bl.a. fyldige afsnit om psykisk arbejdsmiljø, ledelse og stress.

www.lederweb.dk

Lederweb.dk er en del af Væksthus for Ledelse, der er etableret for at udvikle og eksponere offentlig ledelse. På hjemmesiden findes en række artikler om netværk, lederroller og social kapital.

www.arbejdsmiljoforskning.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, har henvisninger til en del publikationer om psykisk arbejdsmiljø.

På siden finder du bl.a. Tre spørgeskemaer, der er udviklet i forbindelse med kortlægning af danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø, samt Rapport og spørgeskema om social kapital på arbejdspladsen. 2014

www.arbejdsmiljoviden.dk

Her findes gode henvisninger om arbejdspladsvurdering og arbejdspladsudvikling

www.mandagmorgen.dk

Mandag Morgen har udarbejdet rapporten 'Leder på kanten - nye lederroller i velfærden'. 2014

Specielt om coaching

- Kognitiv coaching. Irene H. Oestrich og Frank Johansen. Dansk Psykologisk forlag 2010.
- Narrativ coaching - en ny fortælling. Kit Sanne Nielsen. Dansk Psykologisk forlag 2010.
- Systemisk coaching, en grundbog. Asbjørn Molly m.fl. Dansk Psykologisk forlag 2009.
- Psykodynamisk coaching. Fokus og Dybde. Ulla Beck. Hans Reitzels Forlag 2009.

Coaching for ledere

De fleste ledere er opmærksomme på, om deres medarbejdere trives. Men som leder har din egen trivsel og arbejdsglæde stor betydning for hele arbejdspladsen. Lederens trivsel er lige så vigtig som medarbejdernes.

Dit psykiske arbejdsmiljø påvirkes af bl.a. dine relationer til din egen chef, dine lederkolleger, dine medarbejdere og dit eget personlige netværk. Og det påvirkes ikke mindst af dine egne valg i forhold til lederrollen.

I dette hæfte kan du få inspiration til, hvordan du som leder kan bruge coaching som et værktøj til at styrke din egen trivsel og arbejdsglæde.

Hæftet kan med fordel bruges sammen med hæftet **Trivsel i lederrollen**, som giver ideer og inspiration til at finde din rolle som leder og styrke dit psykiske arbejdsmiljø.

Læs mere på www.etsundtarbejdsliv.dk/lederrollen.

I BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere inden for social- og sundhedssektoren om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk.

Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed. Branche-Arbejdsmiljørådet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale.

I BrancheArbejdsmiljørådet Social & Sundhed deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, Akademikerne, Kost & Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Danske Fysioterapeuter, BUPL, FOA - Fag og Arbejde, Socialpædagogerne, 3F og de øvrige sundhedsorganisationer i FTF.

Hent hæftet som pdf på www.arbejdsmiljoweb.dk/leder-coaching.

Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på www.arbejdsmiljoweb.dk.



Social & Sundhed
BrancheArbejdsmiljørådet