

Ledelse

Coaching som ledelsesværktøj

Af Annette Adelhardt, Corinna Roost og Jean Elmstrøm

Hvad er selve essensen af begrebet og opgaven "ledelse". Er det muligt at indkredse "den faktor" eller "den kompetence" som er den vigtigste og som er afgørende for, om ledelse lykkes?

Professionelle coaches og tidligere ledere i sundhedsvæsenet, Annette Adelhardt og Corinna Roost, ser coaching som en metode, der sætter ledere i stand til at "styre det ustyrlige".

Den store turbulens der er i mange offentlige virksomheder i øjeblikket, stiller høje krav til lederen om at håndtere konstante forandringer og modstridende krav og forventninger, og fokus er rettet mod lederens kompetencer som afgørende for, om ledelse lykkes.

Søren Kierkegaard definerer ledelse som en social aktivitet, der handler om at opnå resultater sammen med andre, og netop det at skabe resultater sammen med og gennem andre, er et af de centrale omdrejningspunkter i at omsætte en tænkt forandring til praksis på et så højt niveau som muligt. Coaching er en af de metoder, som ledere i stadig højere grad benytter sig af for at finde helhedsorienterede og kvalitative løsninger.

Udfordrende krydspres

Ledere i det offentlige befinder sig aktuelt i et særdeles udfordrende krydspres af konstant skiftende politiske vinde og krav om effektivitet og kvalitet, samarbejdspartneres og medarbejdernes krav og forventninger.

Mange ledere mærker således dagligt de udfordringer, som udefrakommende forandringer skaber for dem. På trods af, at nogle ledere betragter denne situation som normale vilkår for jobbet, så er der en høj grad af bevidsthed om, at der skal udvikles nye kompetencer, tænkemåder og færdigheder der kan skabe fundament for at leve og samarbejde i forandring og turbulens.

Lederens komplekse opgave

Enhver ledelse har fokus på drift, strategi, produktivitet, serviceniveau, kultur og ikke mindst "bundlinjen". Forandringshastigheden er høj og opgavemængde og kompleksitet er stor. Alt i alt en situation der stiller omfattende krav til den enkelte leder om at kunne kommunikere klart, være dynamisk og tilstedeværende samt at være stærk og gennemslagskraftig.

Forudsætningerne for at lederen kan håndtere og omsætte en så kompleks virkelighed, er kompetencer til at "styre det ustyrlige".

En anderledes italesættelse

Omflytninger og reduktion af plejepersonalet, der samtidig skulle lave mere, gav stor turbulens på den sygehusafdeling, hvor Corinna Roost, var blevet ansat som oversygeplejerske ½ år før en ny struktur skulle være en realitet.

Det ledelsesmæssige krydspres var meget stort, og på baggrund af manglende overordnet planlægning og koordinering af strukturændringens effektivisering, blev vision og strategi udvisket. Store frustrationer, forvirring og tabsfølelse opstod såvel blandt ledere som

medarbejdere, og det medførte, at dagens mange opgaver i en lang periode fik karakter af "brandslukning", så i den periode blev det egentlige ledelsesarbejde tilsidesat.

Vendepunktet blev, da Corinna Roost begyndte at coache sine medarbejdere:

- Jeg havde allerede tidligere set, at der skulle tænkes og tales i nye baner, for at bringe fokus tilbage på at sikre såvel kvaliteten i sygeplejen som medarbejdertrivslen. Jeg valgte at gå i gang med en længerevarende coachuddannelse og undervejs i det forløb blev jeg selv coachet. Her blev det meget klart for mig, hvilken stærk og effektiv metode coaching er.

- Med coaching, som det afgørende redskab blev det muligt og realistisk igen at sætte fokus på den enkelte leders aktuelle mål, delmål, prioriteringer og handlinger. Hvor ledere og medarbejdere tidligere stod "på hver sin side af vejen" og var i tvivl om retningen, blev coaching den bro af dialog som blev en fælles vej. Sammen sikrede vi igen det kommunikative og ledelsesmæssige fokus, fordi det blev muligt at møde hinanden der, hvor vi hver især var.

Coaching, en ledelsesstil

I de senere år er coachingbegrebet dukket op blandt offentlige ledere, som et kvalificeret og effektivt bud på en metode, der skaber den ønskede indsigt, klarhed og fremdrift, såvel personligt som professionelt. Coaching er en måde at tænke og samtale på, som ligger tæt op af vores naturlige, sunde fornuft og derfor en metode, der er tilgængelig og enkel. Metoden adskiller sig fra beslægtede metoder, bl.a. ved at være objektiv, neutral og anerkendende. Coaching er dialog; en samtaleform, et redskab, der fokuserer på at finde og udnytte de menneskelige ressourcer bedre, maksimere den enkeltes potentialer og præstationer, at sætte sig nye mål og forpligte sig til at nå dem, at tænke anderledes end man plejer, at skabe fokus og struktur.

Det fremadrettede og handlingsorienterede perspektiv med fokus på muligheder frem for begrænsninger, skaber bl.a. motivation for, at den coachede selv konkretiserer mål og handling, løser konflikter, skaber forandring og udvikling, udvikler og udfordrer egne kompetencer.

Vækst og gødning til lederskabet

Som selvstændig konsulent og underviser på en coachuddannelse, har Annette Adelhardt stor erfaring i at omsætte coaching til praksis.

Hun har kontakt til mange virksomheder, hvor hun som ekstern coach er lederens fortrolige, som ingen andre kan være det, og hun hjælper med at klargøre og fastholde det, der skal arbejdes videre med. Coaching er, i den sammenhæng, en platform omkring det personlige lederskab, hvor coachen støtter op om lederens personlige processer, og er en krævende sparringspartner, der får lederen til at reflektere, og se sig selv i et nyt perspektiv:

- ledere får typisk 3-6 sessions fordelt over ½ år, og i processen oplever de, at de får struktur på en turbulent dagligdag, og det støtter op om det, han vil. Lederen bruger mig til at få defineret de værdier, der motiverer til konkrete mål, og han finder kvalitative løsninger, fordi han forstår hvorfor han handler som han gør, og er tro mod sine værdier, fortæller Annette Adelhardt.

Ledelse, der lykkes

Er det muligt at indkredse den faktor eller den kompetence, som er den vigtigste og som er afgørende for, om ledelse lykkes?

Mange travle, succesfulde ledere har erfaret, at coaching udvider deres perspektiver for handling, og det giver en fornyet energi, der spredes sig til medarbejderne. Dermed bliver coaching og en coachende adfærd en ledelsesstil og et ledelsesværktøj.

- Ledere, der finder det naturligt, at lade sig udfordre af en coach, bringes ind i alle kroge af en problemstilling, og kan på en fortrolig måde drøfte det, der er svært og være i det svære. Potentialer holdes op foran ham, ressourcer findes og tilstande ændres. Der sker et skift, og det er noget, der spredes sig som ringe i vandet. Et af de vigtigste begreber jeg arbejder ud fra, er *anerkendelse*, hvilket bl.a. er at møde mennesket der hvor han/hun er, på en ikke-vurderende måde. Mennesker næres af anerkendelse og er ressourcerfulde, kreative og resultatskabende, og én af mine vigtigste pointer er, at anerkendelse virker som en personlig udvikling. Jeg bliver nogle gange spurgt om coaching er en trend, og om vi nu alle skal psykologiseres, men undersøgelser peger på, at mennesker der hele tiden er i bevægelse og på vej, er nødt til at have en mental holdeplads, hvor de kan italesætte tanker, mål og ønsker og få dem omsat til handling, kort sagt de har brug for en coach, mener Annette Adelhardt.

Bedre resultat på bundlinjen

- Når en coach samarbejder med lederen, er det coachens kompetence til at stille spørgsmål og udvise kreativitet, der medfører udvikling i lederens præstationer og fremtidsperspektiver. Evnen til at give og modtage anerkendelse er en mental dåseåbner, og den leder, der har en coachende adfærd, og kan udvide sine medarbejders handlepotentiale, udfordre perspektiver, har fokus på proaktivitet og hvordan vaner ændres, kan aflæse resultatet på bundlinjen, erfarer Annette Adelhardt og Corinna Roost.