

## Kapitel 7 (n2)

### Ledelse og coaching (n1)

Af Vibe Strøier (n3)

Dette kapitel handler om coaching inden for ledelse. Kapitlet giver en bred introduktion til begrebet. Det vil indeholde en diskussion af, hvordan coaching kan benyttes som redskab i forhold til de udfordringer, som lederen står i. Til slut fokuseres på den psykologiske udvikling som kræves af ledere, for at de bliver gode coaches.

Coaching er et af de mest brugte begreber i øjeblikket, når man taler om vor tids store dogme: At have sig selv som udviklingsprojekt hele livet igennem: Aldrig at gå i stå, aldrig at være mentalt fraværende, altid at være på, altid at være perfekt, sund, årvågen og forandringsparat.

Lidt sarkastisk betragtet lader det til, at det moderne liv kræver så store udfordringer af det enkelte menneske, at vi hele tiden inviteres til at lade dimensioner af vores liv udvikles gennem coaching: Få dig en livsstilscoach, der hjælper dig med din tøjstil, en trænings-coach, der hjælper dig med din fysiske form, en mental-coach, der træner dig i meditation og afslapning.

Den polsk-engelske professor i sociologi og ekspert i de psykologiske konsekvenser af globalisering, Zygmunt Bauman, udgav i 2005 bogen *Liquid Life*. Titlen er en metafor for den måde, dele af livet leves på i det moderne samfund – et samfund, hvor de betingelser, som folk lever under, forandrer sig hurtigere, end man kan nå at tilpasse vaner og rutiner. Og hvor man derfor hele tiden er afhængig af at kunne blive ”opgraderet”, f.eks. gennem ”coaching”:

In short: liquid life is a precarious life, lived under conditions of constant uncertainty.

The most acute and stubborn worries that haunt such a life are the fears of being caught napping, of failing to catch up with fast-moving events, of being left behind, of overlooking” use by” dates, of being saddled with possessions that are no longer desirable, of missing the moment that calls for a change of tack before crossing the point of no return. Liquid life is a succession of new beginnings – yet precisely for that reason it is the swift and painless endings, without which new beginnings would be unthinkable, that tends to practice them, getting rid of things, takes precedence over their acquisition (Bauman 2005: 2).

Hvis vi ser bort fra den moderne tids brug af coaching som et livsstils- og overlevelsesfænomen kender man coaching fra to områder: fra sportens verden og fra arbejdspladsernes verden.

Sportsverdenen er måske den verden, som de fleste af os kommer til at tænke på, når vi hører begrebet coaching. Vi ser en amerikansk baseball-træner for os med kasketten omvendt på, der guider og lever med sit hold. Han er tæt på de enkelte sportsudøvere omkring deres sportspræstationer og den fysiske og mentale udvikling, det kræves af dem. Herhjemme er der også stort fokus på sports-coachene, som vi ofte følger ligeså meget som sportsheltene: Ulrik Wilbek, Michael Laudrup, Ole Ritter osv. Vi læser og hører interview om deres måde at træne deres hold på, deres syn på de enkelte sportsudøvere, deres værdier og deres evne til at motivere, kort sagt deres coaching-kompetencer.

På arbejdspladserne er coaching en naturlig aktivitet, som foregår de fleste steder udført godt eller mindre godt. Coaching er en teknik, hvor lederne gennem støttende, rådgivende og opfølgende samtaler hjælper med til både at understøtte og udvikle medarbejdernes præstation og deres evne til at lære.

. Lederne deltager altså i deres medarbejders udviklings- og læringsproces. Man kan tale om læring på job. Hvor kurser og uddannelse ofte foregår ved, at medarbejderne sendes et andet sted hen for at lære noget nyt, handler coaching om, at medarbejderne udvikler sig gennem refleksion i deres daglige konkrete arbejde. Coaching indebærer, at lederne sørger for at iscenesætte reflektoriske dialoger med deres medarbejdere, hvor man ved at hæve sig lidt op over dagligdagen, men ved hjælp af dagligdagens konkrete udfordringer har fokus på medarbejderens udviklings- og læreprocesser. Ledelse i dag kræver at lederen hele tiden har fokus på at udvikle sine medarbejders ekspertise og ansvar. Og det gøres bedst ved regelmæssig coaching mellem lederen og medarbejdere, hvor der fokuseres på medarbejdernes daglige arbejdsopgaver.

#### Coaching-begrebet

Der er ekstremt stor fokus på lederskabet i disse år, hvilket også kan mærkes på den stigende interesse, der er blandt ledere for at få en decideret lederuddannelse. Coaching er et af de begreber, man kan være sikker på dukker op hyppigst, når man taler om leder-kompetenceudvikling. De nye dialogformer, som anvendes i moderne ledelse, betegnes ofte som coaching. Sat lidt på spidsen er coaching blevet et imperialistisk svar på de mange komplicerede processuelle aspekter af det lederskab, som den moderne leder står i.

Lige så mange bøger og artikler, der udkommer om coaching, lige så mange definitioner er der selvfølgelig af, hvad coaching egentlig er. Jeg plejer at systematisere coaching-definitionerne indenfor et bestemt kontinuum.

## Coaching som idrætspsykologisk begreb

I den ene ende har vi de definitioner, der har deres rod i sportens verden:

Idrætspsykologen Reinhardt Stelters bog *Coaching, læring og udvikling* (2002) sætter fokus på coaching som en bestemt relation, som trænere, undervisere og ledere kan og bør udvikle til deres udøvere, elever eller medarbejdere. Denne bestemte relation kommer til udtryk i følgende definition:

Coaching er en ledelses- og arbejdsform, hvor det drejer sig om at udvikle fokuspersoners faglige og personlige potentiale og selvreguleringsevne. Coaching skal forstås som deltagelse i fokuspersonens udviklings-og læringsproces

(Stelter 2002: 14

## Coaching som udviklingsbegreb

I midten af kontinuummet ligger følgende definition, som vægter coachens rolle og evne til at sætte en målrettet udviklingsproces i gang:

Som udgangspunkt handler coaching om at sætte en udviklings- eller forandringsproces i gang. Ofte er det svært for os mennesker selv at komme i gang, at sætte os mål, holde fast og afslutte med succes. Men ved hjælp af en coach, som har en faglig viden og nogle særlige færdigheder, kan de fleste mennesker langt lettere få defineret og gennemført deres mål. Coaching handler også om personlig vækst, hvor dialogen mellem coach og fokusperson resulterer i en dybere indsigt og forståelse af egne tidligere valg (Blichmann og Kjerulf 2004: 17).

\*

## Coaching som en proces mod work-life-balance

I den anden ende af kontinuummet defineres coaching som en proces, der hjælper ledere til at træffe valg inden for det, faglitteraturen kalder *work-life-balance*. Denne definition ses for eksempel hos Whitmore:

Erhvervslivet har overtaget for meget af for mange menneskers tilværelse med høje personlige omkostninger til følge. Stress, opløste ægteskaber, forsømte børn, dårligt helbred og dårlig form er langt mere udbredt blandt erhvervsfolk, end de tør indrømme over for sig selv og andre. Grunden til dette er kravet om at præsentere resultater, men det er uundgåeligt, at deres præstationer også vil lide under det.

Coaching er en nænsom måde at skærpe bevidstheden om den manglende balance på og til at hjælpe den coachede med at finde en vej frem, som vil gavne både arbejde og fritid (...)

(Whitmore 1998: 8).

\*

\*

Coaching som gensidig proces

Fælles for de fleste definitioner af coaching er en klassisk opfattelse af coaching som envejspåvirkning: Nemlig at det er den person, der coaches, der skal udvikle sig: At en leder gør noget ved sine medarbejdere, eller at en coach gør noget ved den leder, han coacher.

Det er derimod vigtigt at fastslå, at coaching er en *gensidig* proces. Coaching i dag er ikke blot en ensidig handling, men i høj grad et nødvendigt gensidigt ledelsesredskab i en tid, hvor den gamle klassiske ledelsesautoritet er under afvikling, og hvor nye relationer mellem ledere og medarbejdere spirer frem.

Min mangeårige erfaring som ledelsescoach er, at den moderne organisation i højere og højere grad fokus på samskabende relationer mellem ledere og

medarbejdere. Coaching bliver her et samlebegreb for en organisationskultur, hvor lederen sammen med medarbejdere udforsker de udfordringer, som organisationerne rummer, og beskriver de stier, der skal betrædes.

Coaching i dag handler ikke blot om lederens evne til at guide medarbejdere, men i lige så høj grad om lederens evne til at kunne udvikle sig selv via disse coachende processer. Og det er her, den store ledelsesudfordring ligger.

Coaching: Hvordan?

Talrige undersøgelser af god lederadfærd viser, at medarbejdere vægter lederes evne til at give feedback og udvikle dem meget højt. Der er ingen tvivl om, at lederes adfærd og holdning spiller en kæmpe rolle for medarbejdernes tilfredshed. Den moderne medarbejder stiller krav om ledelsesmæssigt nærvær i forhold til at være i en ramme, hvor det er klart, hvilke forventninger der er til den enkelte. Jeg hører oftere og oftere følgende udsagn fra medarbejdere om hvad de vægter hos en leder:

- at få anerkendelse og ros
- at blive udfordret og understøttet
- at få feedback og blive guidet
- at blive hørt og inddraget.

Coaching spiller en vigtig rolle som en del af lederens værktøjer for at gøre det muligt at iscenesætte et arbejdsmiljø, der inddrager de ovennævnte faktorer.

For at coaching på arbejdspladsen skal være effektiv og nyttig, er det vigtigt som leder at holde en struktur. Følgende trin kan anbefales som ramme i enhver coaching:

- a. Fastsættelse af tema
- b. Identificering af mål
- c. Reflekterende spørgsmål

d. Handlinger og målsætninger

e. Opsamling og aftaler.

a. Fastsættelse af tema: Vær enige om, hvad der er emnet for den coachende samtale.

Sørg for som leder at gøre det så konkret som muligt. Der kan dukke andre tilstødende emner op, men der skal kunne drages konklusioner på den første formulering af emnet til sidst i samtalen. Sæt altid en tidsramme for samtalen.

b. Identificer de mål, der skal arbejdes hen imod. Her er det vigtigt både at identificere

de mål, der skal være for selve den konkrete coaching-session, men også at kunne bygge disse mål ind i længerevarende mål. De største fejl, ledere laver med coaching, er, at de ikke følger op på de mål, der sættes. Dermed mister medarbejderne en del af deres motivation.

c. Lyt og anerkend medarbejdernes perspektiver. Det gamle udtryk ”aktiv lytning”

kommer til sin ret her. Lyt efter, hvad medarbejderne siger, hvor vedkommende er, og træn som leder i at stille nysgerrige og interesserede spørgsmål, der kan hjælpe medarbejderne til at kunne forholde sig reflektorisk til egne handlinger og synspunkter. Det er ved at stille disse spørgsmål, at lederen viser sit ægte engagement i medarbejderen, og det er her, at medarbejderen føler en genuin interesse fra lederens side. Dette kan ofte inspirere begge parter til interessante betragtninger. Lederen skal i denne fase af coachingen betragte sig som ikke-vidende i forhold til den problematik, som medarbejderen anslår.

d. I denne fase kommer lederens eventuelle egne erfaringer ind. Både de gode og de

dårlige. Sammen med sin medarbejder udforsker lederen konsekvenserne af forskellige handlemuligheder. Her kan lederen fint give råd, men det er også her, man som leder skal være parat til selv at turde lade medarbejderen få råderum, og måske prøve at gøre tingene på en anderledes måde, end man selv havde tænkt sig.

e. I den afsluttende fase samler man som leder op på, hvad man har talt om, og hvilke aftaler der er blevet indgået. Husk at følge op. Fortæl også gerne, hvad du som leder har lært af samtalen, eller hvordan du er blevet inspireret.

Det er klart, at der er stor forskel på, hvordan den enkelte medarbejder skal coaches. Er det en helt nyansat, som skal have ret klare retningslinjer med hensyn til organisationens procedurer, eller er det en dygtig faglig medarbejder, som skal blive bedre til at inddrage sit team i sit projekt?

Det kan være gavnligt at tænke på billedet af et trafiklys som guideline til, hvor meget lederen skal dominere indholdet af coachingen.

I det røde felt ligger coaching, hvor lederen er den rammesættende. Det kan f.eks. dreje sig om et forløb med en medarbejder, hvor vedkommende skal oplæres i at varetage en ny arbejdsfunktion. I en sådan coaching opsætter lederen nogle parametre, der er meget konkrete og meget målbare i starten af coaching-forløbet. Efterhånden som medarbejderen udvikler sine kompetencer, kan lederen slække på styringen og overlade mere og mere til medarbejderen selv.

I det gule felt ligger coaching, hvor lederen stadig sætter rammen for medarbejderen, men hvor fokus ligger på, at medarbejderen også skal lære gennem egne erfaringer. Meget coaching foregår i det gule felt, f.eks. en medarbejder, som skal lære at blive mere inddragende i sin projektledelse. Man coacher som leder vedkommende ved hjælp af en nysgerrig og ikke udpræget dirigerende lederstil, der inviterer til, at medarbejderen fortæller om sine egne oplevelser.

I det grønne felt coacher ledere medarbejdere, der har større faglig viden end dem selv. Coachingen kræver ikke, at lederne skal blive lige så gode faglige specialister som deres medarbejdere, men at man som leder alligevel kan være en interessant refleksionspartner.



## Lederskabets oxymoroner

Der stilles store og ofte modsatrettede krav til lederskabet. Det er særligt lederens dialogiske evner, der i dag er i fokus i de fleste organisationer. Lederen skal kunne skabe sammenhængskraft i et kompliceret landskab med ofte modsatrettede bevægelser. Det stiller store personlige krav til ledelse, først og fremmest om at kunne involvere andre.

Samtidig er der implicite forventninger til de enkelte ledere om at kunne håndtere sig selv i mange forskellige aspekter af lederskabet. Derved kan man sige, at lederen de og rekonstrueres konstant i nye kontekster. Lederen befinder sig hele tiden i en bevægelse *mellem* flere forskellige aspekter.

Her vil det være relevant at anvende begrebet *oxymoron*, en figur, der rummer modsat rettede bevægelser, fordi begrebet er velegnet til at udforske, hvilken kompleksitet lederskabet befinder sig i. I det følgende diskuteres lederens oxymoroner med udgangspunkt i følgende metaforer:

- Mellem globalisering og lokalisering
- Mellem skakspil og Red Alert
- Mellem feltherre og borgfrue
- Mellem 68'ere og studieværter
- Mellem øgler og partisaner.

### Mellem globalisering og lokalisering

Det mest overordnede af oxymoronerne er samtidigheden i de to modsatrettede bevægelser i det moderne samfund: globalisering og lokalisering. En vigtig del og effekt af *globaliseringen* er en konstant transcendens i organisationerne. Grænser og

rammer ændres konstant, hvilket betyder, at mange ledere befinder sig midt i processer, der simultant handler om adskillelse fra noget (fission), om sammensmeltning med noget andet (fusion) og om indlemmelse i noget tredje (integration). Samtidig med globaliseringens udadrettede bevægelse, der hele tiden kalder på diversitet, samvær, nye relationer, nye udfordringer, kontakt og nysgerrighed, er den modsatte bevægelse også på spil: *lokaliseringen*.

Lokaliseringen handler om behovet for beskyttelse og identitetsdannelse. Om retten til på givne tidspunkter at være "sig selv nok" i fællesskabet, at lukke af for omverdenen og at kunne være beskyttet mod de konstante og påtrængende krav. Den store fokusering på det psykiske arbejdsmiljø handler om denne lokalisering og om de enkelte enheders behov for at have intern fred og ro til at håndtere omverdenens krav. Også værdigrundlagsdiskussionerne kan ses som et udtryk for dette behov for en identitetsdannelse: Vi er nødt til at vide, hvem vi selv er, og hvad vi står for, før vi kan åbne op for de andre. Disse bevægelser kræver stor kompetence fra lederne til på en gang at være *vidende* og *ikke-vidende*. Lederne skal vide, hvad disse processer kan medføre, mens de samtidig skal være parate til konstant at lade sig udfordre i deres egen viden, når der sker nogle andre ting, end den erfaring og teorier byder på

Mellem skakspil og Red Alert

En af de udfordringer, lederen står over for i moderne organisationer, er at kunne spille Skak og Red Alert på samme tid. Skakspillet er et spil, hvor spillepladen er kendt. Der er tid mellem trækkene, og når trækket er hos modspilleren, kan man ikke selv rykke. Spillerne ved samtidig præcis, hvad de forskellige brikker står for. Mange organisatoriske processer foregår i dag stadig med skakspillets kendte

langsommelighed. Der ventes i organisationer ofte længe på, at andre skal tage beslutninger, før man selv kan rykke. Det ser vi i den offentlige sektor i disse år, hvor man venter og venter, mens andre sidder med trækket. I fusioner kan ventetiden føles uendelig.

Lederen skal være god til at vide og kommunikere ud i organisationen, hvornår der spilles skak, og om udspillet er hos nogle andre. Ellers bruger organisationen uanede mængder psykisk energi på at tale om sfærer, som den ikke har indflydelse på, eller på at prøve at skaffe sig indflydelse, hvor den ingen påvirkningsmuligheder har.

Samtidig spilles der nogle helt andre spil, som metaforisk kan forstås ud fra de såkaldte Real Time Strategy-spil, der er interaktive computerspil. *Red Alert* er et sådant strategispil, der netop illustrerer den organisatoriske spilleplade. I *Red Alert* gælder følgende regler:

- Spillepladen konstrueres, mens man spiller. Spillerne konstruerer den sammen.
- Der er ingen reflektoriske pauser, man kan ikke stoppe spillets bevægelse.
- Forandringer hos nogle medfører øjeblikkelig en effekt hos flere andre.
- De etiske spilleregler må rekonstrueres undervejs, idet betingelserne for spillet ændrer sig fortløbende.
- De svage må gives handicap, og de stærke må rokere.

*Spillepladen konstrueres, mens man spiller*

Lederne er nødt til at invitere medarbejderne med i strategiprocesserne, da implementeringen i dag kun kan ske ved involvering. De tider er forbi, hvor lederne på ”kassemøder” berettede om ”planerne”, og medarbejderne derefter skulle ”motiveres” til at gå med uden modstand.

*Der er ingen reflektoriske pauser, man kan ikke stoppe spillets bevægelse*

Det moderne informationssamfunds hastige forandringsprocesser medfører et hurtigt voksende fænomen, jeg kalder ”kontaktkvalme”. Vi orker ikke at tage telefonen, når vi kommer hjem. Naboens venlige hilsen fylder os med træthed, fordi vi er trætte af konstant at bevæge os ind og ud af en myriade af fysiske og virtuelle kontakter, der hele tiden kræver noget af os. Det stiller krav til ledere i dag om at kunne ”beskytte” nogle medarbejdere mod arbejdets afhængighedsskabende relation. Hvor ledere ifølge ældre ledelsesteori førhen skulle motivere dovne og arbejdssky individer, må de i dag bruge tid på at sende dem hjem til deres familier og forhindre dem i at lade arbejdet fylde hele livet. Samme problematik gælder i høj grad også for lederne selv (jf. kapitel 5, afsnittet om selvomsorg).

*Forandringer hos nogle medfører øjeblikkelig effekt hos andre*

I takt med, at de gamle bureaukratiske kontrolformer opløses og erstattes af kontekstbestemte handlinger, stilles der større og større krav til medarbejdere om at kunne tage ansvarlige beslutninger. Flere og flere medarbejdere er grundet denne jobudvikling i kontakt med opgaver, der kræver langt større grad af selvstændighed end tidligere. Udviklingen stiller et langt større krav til lederens evne til den del af coachingen, der handler om oplæring og modning af medarbejderne.

Samtidig med denne proces leder mange ledere i dag medarbejdere, der sagtens kan være større faglige specialister, end de selv er. Dette kræver, at lederen evner at udvikle de tillidsskabende relationer, som en sådan organisation konstant må arbejde for at bevare. Samtidig kræver det psykologisk og pædagogisk indsigt hos lederne at kunne følge fagprofessionelle medarbejdere i deres modningsprocesser.

Netop her kommer den del af coachingen i spil, som bliver vigtig i fremtiden: Nemlig at lederen via coachende processer ikke blot hjælper, støtter og modner

medarbejderen, men via coaching bliver klogere på både indhold og rammer. Lederne har i dag selv brug for denne videnstilførsel via coaching,

*De svage må gives handicap, og de stærke må rokere*

Sammenlægninger og fusioner stiller skarpt på medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer. Det nytter ikke, at lederen er konfliktsky. Der skal oftere og oftere tales om, hvilke kompetencer medarbejderne, også de ældre, er nødt til at tilegne sig.

”Der er ingen retfærdighed til stede mere på arbejdspladser”, sagde en ældre medarbejder til mig. Han havde været i den samme organisation i 35 år. Med ”retfærdighed” mente han, at havde han haft den alder, han havde nu, og havde det været for ti år siden, så kunne han have hvilet lidt på laurbærbladene de sidste år af sin arbejdstid. Han havde fået lov at møde lidt senere, han var ikke blevet sendt på efteruddannelse i sine sidste år, og først og fremmest havde han været en slags orakel, som de unge kom til, fordi han vidste alt om virksomheden og dens kunder. Men i dag skulle han arbejde hårdt, han skulle konstant videreuddanne sig, og nu var det ham, der rendte de unge på dørene for at bede om råd.

Der ligger en kæmpemæssig coaching-opgave i at finde gode løsninger for den store del af arbejdsmarkedet, som bliver den ældre del af arbejdsstyrken de næste par år. Ud over generelle politikker skal der mange steder findes og forhandles individuelle løsninger. Og igen kræver det coaching-evner af lederen, som i samarbejde med medarbejderne skal finde nye og brugbare løsninger for både ledere og medarbejdere.

Mellem feltherre og borgfrue

Hvad enten man er leder af en socialforvaltning, en fabrikschef, en skole, en gruppe specialister eller et herberg for hjemløse, kræver ledelse i dag, at lederen personligt kan fusionere to forskellige dimensioner af lederskabet i sig selv: feltherren og borgfruen. Traditionelt set handler feltherren eller managementrollen om lederens evne til at sikre mål og retning, strategi, fokusering, kompetenceudvikling og ansættelse af folk med de rigtige kvalifikationer. Lederen orienterer sig om, hvad der sker i omverdenen, bringer nyt derfra og kæmper de rigtige slag.

Borgfruen eller leadershiprollen handler om ledelse af de processuelle kvalifikationer og vedkommendes evne til at kunne skabe sammenhængskraft i organisationen gennem involvering og udvikling

Et eksempel er det stærke fokus, der i dag er på lederens såkaldte emotionelle intelligens, det vil sige evnen til at involvere sig i reflektoriske processer og til at kunne lede medarbejdere med vidt forskellige køn, alder, uddannelse og kulturer – den såkaldte mangfoldighedsledelse.

I moderne organisationer bevæger man sig mere og mere væk fra den lineære ide om, at lederne lægger en strategiplan, som medarbejderne så skal implementere. De fleste ledere er i dag på herrens mark, hvis de ikke kan etablere processer, hvor involvering og planlægning foregår i samme proces. Det er netop nogle af disse processuelle egenskaber, der trænes via coaching: Evnen til at medtænke konteksten, til at lytte, til at involvere sig inden for en bestemt given ramme, til selv at kunne flytte sig via gode argumenter, til at vise fleksibilitet og til samtidig at kunne sætte rammer og trække grænser skarpt op.

Mellem 68'ere og studieværter

Det er vigtigt for lederen i dag at kunne håndtere generationsudfordringen. Rent aldersmæssigt skal lederen lede både bedsteforældre, forældre og børnebørn, og disse

forskellige generationer kan have meget forskellige syn på mange ting i organisationerne.

De kan for det første have forskellige syn på ledelse. De ældre medarbejdere vil nok bringe deres autoritetsoprør med sig i graven, mens de unge har et helt andet forhold til autoriteter. Hvor 68'erne typisk forsøger at undgå ledelse og altid vil modtage et ledelsesmæssigt krav med et rungende nej, har mange unge medarbejdere det stik modsat. De elsker at blive spejlet, anerkendt, beundret og lyttet til af deres ledere på en måde, der for nogle ledere til tider kan synes at være for meget. Mange unge medarbejdere holder nøje regnskab med, hvem der får hvilken opmærksomhed af lederne.

Generationerne kan også have et meget forskelligt syn på, hvilke forpligtelser de forskellige fællesskaber har på en arbejdsplads, og hvor frit individet skal stå i forhold til fællesskaberne. Mange konflikter mellem generationerne har ofte deres rod i, at de forskellige livsaldre tolker forholdet mellem individ og fællesskab forskelligt. Er individet underlagt fællesskabet i et *vi*? Eller er den øverste kontekst retten til individualitet?

På mange arbejdspladser er der dog også megen glæde i samværet mellem generationerne, men det kræver lederens evne at kunne vurdere, hvad han skal inddrages i, og hvad generationerne selv må tale sig til rette om. Og igen evnen til en lyttende og empatisk, men også grænsesættende forståelse.

Mellem øgler og partisaner

Når forandringerne går hurtigere og hurtigere, og de kompetencer, hver enkelt medarbejder har været vant til at klare sig med, har kortere levetid, skal lederne være ekstremt gode til at kunne iscenesætte ritualer der kan sikre overgange. Hvad angår eksempelvis forandringsprocesser i organisationer, går man fejl som leder, hvis man

fokuserer på medarbejdernes ”modstand” mod forandring. Modstand mod forandring tilhører et gammelt paradigme. I dag handler det ikke så meget om modstand mod, hvad der måtte komme, men veneration for, hvad der ikke længere er. Man kan i de hurtigt skiftende forhold i organisationer opleve perioder af ”vemod”. Det, man som medarbejder har stået for, måske brændt for og været med til at bygge op, dér hvor man var ”partisan”, bliver hurtigere og hurtigere utidssvarende. Mange medarbejdere kan have fornemmelsen af periodevist at blive forvandlet til en slags ”øgler”, der engang – måske bare sidste år – stod for noget nyskabende men hvor det, der dengang var nyskabende nu er forældet.

Hvis ikke disse transformationsprocesser skal blive til magtkampe og personlige nederlag, er det ekstremt vigtigt, at lederne taler om disse ting. Og sørger for, at de konstante forandringsprocesser hele tiden ledsages af anerkendelse af det fundament, der har gjort det muligt at skabe forandringerne. Ellers opstår der let en følelse af meningsløshed. Øglerne skal roses, for at de kan blive til partisaner igen.

Lederens fire livsverdener

Som inspiration til ledere, der skal lære coaching, kan det være nyttigt at introducere et eksistentielt perspektiv. Dette perspektiv udspringer af en ide om, at vi som mennesker hele tiden befinder os i fire livsverdener. En vigtig del af ledernes evne til at coache handler om deres evne til på et mere overordnet perspektiv at kunne håndtere disse livsverdener.

Det eksistentielle perspektiv kommer fra den eksistentielle psykologi. Den engelske professor i psykologi Emmy Van Deurzen har skitseret en begrebsramme, som hun



kalder de fire livsverdener. Begrebsrammen beskriver den menneskelige eksistens grundlæggende dimensioner som de livsverdener, vi bevæger os i. Hver af dimensionerne rummer sine særlige menneskelige mål og sin særlige stræben og har en særlige betydning for hver enkelt leder. Nedenfor gennemgås disse fire dimensioner.

Naturverdenen (Umwelt) – den fysiske dimension

I denne dimension er der fokus på lederens fysiske tilstedeværelse i verden. I den fysiske dimension interagerer vi med verden gennem vores sanser. Oprindeligt stammer begrebet *Umwelt* fra biologien, hvor det blev brugt til at beskrive de forskellige arters oplevelsesmæssige livsverden. I denne dimension er ”tryghed” en vigtig værdi, og det meningsskabende i denne dimension ligger i at føle, at man udretter noget, og at det, man foretager sig, gør en forskel og giver konkrete resultater (Deurzen 1997: 141f.)

Denne dimension er med det stadigt stigende fokus på stress blevet meget central. Kroppens muligheder og begrænsninger er en vigtig dimension i dag, men det er også vigtigt at arbejde med lederens evne til både at kunne handle og beskytte på samme tid. Med ”beskyttelse” menes her gennem coaching som leder at få øje for, at kunne se, hvad der er vigtigt for medarbejdernes trivsel og meget handler i dag om at sikre at medarbejderne ikke arbejder for meget.

Den sociale verden (Mitwelt) – den sociale dimension

I den sociale verden er vi et selv, der interagerer med andre. Dette område reguleres af vores følelser. Her er anerkendelse en af de vigtigste værdier, og netop her ligger også lederens evne til at kunne håndtere den følelsesmæssige kompleksitet, der altid er at finde i ledelse. Her skabes mening ved i fællesskab med andre at skabe værdi. Her konfronteres lederen konstant med sin evne til at opdage nye områder af det

menneskelige territorium. At kunne forholde sig reflekterende og fleksibelt til områder og mennesker er en meget vigtig del af ledelse, hvilket coaching i høj grad repræsenterer.

Den private verden (Eigenwelt) – den personlige dimension

I denne dimension er vi optaget af at skabe selve den selvcentrerethed, der giver os en fornemmelse af stabilitet, integration og selv. Mening på dette niveau skabes gennem en fornemmelse af selvværd: en viden om, at man er et godt og værdifuldt menneske. Et vedvarende følgeskab gennem coaching er en vigtig dimension for fornemmelsen af at man er betydningsfuld, Og netop kontinuitet og opfølgning er vigtigt i coaching

Ideologiverdenen (Uberwelt) – den åndelige dimension

Denne dimension er vigtig for moderne lederskab. Den handler om vores kontakt med ideernes verden og den mening, denne verden kan give os. I denne dimension af eksistensen tydeliggøres vores syn på tilværelsen: Her ligger vores forståelse af, hvad der giver mening i verden for os. Denne dimension optager en større og større plads i ledelseslitteraturen for øjeblikket hvor de eksistentielle og filosofiske betragtninger kommer til at fylde mere og mere.

i øjeblikket, hvor de filosofiske betragtninger indtager en større og større plads. I denne dimension ligger lederens evne til at fastholde sine ledelsesmæssige visioner.

Opsamling

I denne artikel er coaching blevet belyst i en ledelsesmæssig kontekst. Begrebet dukker op mange steder i ledelseslitteratur og lederuddannelser. Selve begrebet er ikke et veldefineret begreb, man kan slå op i en ordbog.

Begrebet indeholder både associationer til sportens verden i form af resultatorienteret og præstation, til den pædagogiske verden med oplæring og kompetenceudvikling og til den psykologiske verden med omsorg, forståelse og empati.

På forunderlig måde er coaching altså et moderne flertydigt begreb og dets mangetydighed peger på den mangfoldighed af relationer, som en moderne leder skal håndtere

- *Den trænende leder:* At kunne opmuntre og styre team og hjælpe både det enkelte individ og de meget selvledende grupper i den moderne organisation. At kunne agere som en sportscoach, der både grænsesætter og opmunter på samme tid.
- *Den pædagogiske leder:* At kunne både lede medarbejdere der skal oplæres og medarbejdere der har større faglig viden end én selv.
- *Den psykologiske leder:* At kunne beskytte medarbejderne mod den globale verdens stress og jag og konstante krav om forandringer.

Disse mangetydige krav stiller store fordringer til lederens personlige evne til at kunne modne og udvikle sig med lederopgaven. Så lederne skal også coaches.....