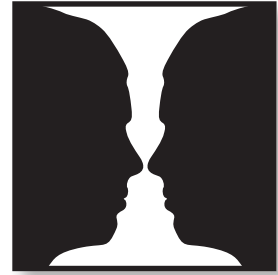


Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



Essay: En temperaturmåling på erhvervspsykologisk coaching lige nu

Af Stig Kjerulf

Som udgangspunkt handler coaching om at sætte en udviklings- eller forandringsproces i gang. Coaching defineres som: *En metode, der gennem en proces lukker op for menneskers potentiale, således at han eller hun kan udvikle egne styrkeområder.* Ofte er det svært for os som mennesker selv at komme i gang, at sætte os et mål, holde fast og afslutte med succes, og her kan en coach, som har faglig viden og nogle særlige færdigheder, udfordre og forstyrre tilpas meget til at skabe den nødvendige forandring.

Når coaching bliver en væsentlig og effektiv metode til udvikling af mennesker i organisationer handler det blandt andet om den stadigt stigende kompleksitet i omverdenen, der forandrer sig hastigt og hele tiden. Nye krav til teknologi, kompetencer og relationer skaber et pres, som ofte er

kendetegnet ved uforudsigelighed, dilemmaer og paradokser, der kræver konstant stillingtagen, forandring og udvikling hos den enkelte. Coaching bruges til at realisere både det personlige og forretningsmæssige potentiale. Man kan betragte coachingen som en samtaleform, der er egnet til at skabe større motivation og skarpere afklaring i forhold til forretningsmæssige, ledelsesmæssige og personlige mål samt de konkrete og eksekverbare handlinger, der skal til for at nå dem. Det er en læringsproces, der understøtter den enkelte i at opnå en konkret forbedring af de personlige præstationer, samtidig med at der etableres en positiv udvikling af den enkeltes relationer.

Som erhvervspsykologer har vi et balanceret fokus på individ og virksomhed. Der arbejdes med det hele menneske set i virksomhedens kontekst

med respekt for, at ting hænger sammen, og at man ikke kan sondre skarpt mellem privat- og arbejdsmennesket. Grundlæggende ses fokuspersonen som kreativ og ressourcefuld og derfor som den, der har svarene og løsningerne, selvom personen måske ikke selv er opmærksom på det eller foretrækker at en ekspert serverer den færdige løsning. Men i effektiv coaching er det fokuspersonen, der sætter agendaen med indhold og mål, og coachens rolle er at observere, provokere, bidrage med nye perspektiver og skabe indsigt, mens svarene og løsningerne findes hos fokuspersonen selv. Coachen arbejder gennem brug af spørgeteknikker, feedback, lytning og refleksioner, hvor også det følelsesmæssige plan inddrages, og blokeringer for forandring som f.eks. vrede og frygt identificeres og løsnes op.

Coaching har fokus på både refleksion og på handling - de to dimensioner i coachingsamtalen er gensidigt afhængige og hinandens forudsætning. Refleksion uden handleplan og next-steps bliver som en drøm, der ikke forløses. Omvendt er fokus på handling uden refleksion formentlig kun en kortsigtet løsning af en udfordring eller et problem og sjældent vejen til blivende forandringer eller indsigt og kompetencer, som kan sættes i spil i andre kontekster. Temaerne i coaching er typisk udfordringer, dilemmaer eller egentlige problemstillinger, som skal gøres præcise, konkrete og dermed skabe grundlag for at finde løsninger. Der bør gøres meget ud af at integrere udviklings- og handleplaner, som den enkelte eller teamet arbejder med at implementere og integrere i arbejds hverdagen mellem coachingsessionerne.

Der findes flere forskellige former for coaching, som i praksis er overlappende og som bevæger sig fra det redskabsorienterede, hvor fokuspersonens behov er nye redskaber og metoder til konkret opgaveløsning eller større personlig effektivitet til det personligt udviklende, som f.eks. kan handle om udvikling mod en ny og ændret lederrolle eller egen identitet i rollen.

I mange af vores coachingforløb har vi god erfaring med at integrere test i opstarten af et coachingforløb som en kompetenceafklaring og åbningsbalance - enten en 360° adfærdsanalyse (til ledere) eller en personlighedsprofil.

I et succesfuldt coachingforløb skal der gøres meget ud af at tilpasse forløbet til den enkelte person eller det enkelte team. Ved opstart foretages en grundig analyse, således at den enkelte tildeles den

coach, som professionelt og personligt matcher vedkommende. Undertiden afvikles et forløb som klassisk coaching, andre gange kombineres coachingen med sparring og mentoring. Den enkeltes erfaringsniveau og behov afgør, hvilke metoder, der bringes i spil.

Coachingforløb er forskellige alt efter hvem, der har behov for coaching. Executive coaching er for topledere og bestyrelsesmedlemmer og kan defineres som: *En hjælpende relation mellem på den ene side et menneske, som har ledelsesmæssigt og autoritativt ansvar på højt niveau i en organisation, og på den anden side en coach, som anvender psykologiske metoder og redskaber til at hjælpe lederen med at udvikle sig til en mere effektiv og helhedsorienteret person.* På dette niveau arbejdes med fokus på forretningsmæssige og personlige udfordringer med særlig vægt på strategi, værdier, forretningen og de organisatoriske udfordringer. Executive coaching er særligt nyttig, når der sker store forandringer i organisationen, når en leder forfremmes og får nye opgaver og udfordringer, samt når der opstår behov for nye eller særlige kompetencer som f.eks. følge af ændringer i ansvarsområder eller strategi. Betydningen af egen personlighed i lederskabet står centralt. Her er det ofte værdifuldt at forløbet indeholder en værditest, der sætter fokus på værdier og valg samt en 360° analyse med input fra centrale personer i kredsen omkring toplederen.

Ledelsescoaching er for den operationelle leder, der ønsker at optimere sin ledelseffektivitet via fokus på det personlige lederskab og de væsentligste forretningsmæssige udfordringer. Der arbejdes værktøjsbaseret med udgangspunkt i konkrete ledelsesmæssige udfordringer. I disse forløb indgår ofte en 360° analyse, der giver lederen et meget præcist billede af egen ledelsesstil set med omverdenens øjne.

Når det drejer sig om medarbejder- eller specialistcoaching, har forløbet ofte fokus på meget konkrete, aktuelle problemstillinger. Der kan være behov for løsninger her og nu, hvorfor der ofte vil være tale om intensive og dermed tidsmæssigt kortere forløb. Her kan en personlighedsprofil bidrage til at skabe selvindsigt og være den øjenåbner, der undertiden skal til, for at personen tager medansvar for en given problemstilling.

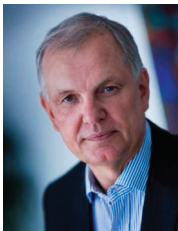
Teamcoaching er for team med arbejdsfællesskab. Her arbejdes med en fælles udfordring eller problemstilling af enten meget konkret art eller noget mere overordnet som f.eks. samarbejdsrela-

tionen. Her sættes fokus på at skabe accept af fælles løsninger, nyttiggørelse af forskellighed og gensidig respekt. Ofte kan en teamtest være eminent til at anskueliggøre, hvor teamet kommer til kort som team, og anvise, hvor der kan sættes ind.

Sidste nye skud på stammen er specialcoaching rettet mod særlige problemstillinger. Et eksempel er den tunge industri, hvor risikoen i værste fald er død og lemlæstelse. Her stiger efterspørgslen på træning af personer som sikkerhedscoaches. Coaching kan gøre dem til nøglepersoner for organisationen ved lære dem at skabe motivation for sikker udførelse af arbejdet og vilje til forandring blandt medarbejderne. Personen lærer at optimere sine evner til at skabe refleksion og samarbejde omkring sikkerhed. Hermed kan både eget og andres fulde potentiale udnyttes til at skabe en arbejdsplads, hvor ingen kommer til skade på trods af høj risiko. Endnu et helt nyt område er kvalitetsområdet. Her retter efterspørgslen sig mod træning af kvalitetscoaches i en type organisationer, hvor kravet til kvalitet udgør kernen i virksomhedens succes.

Der dukker således stadig nye behov og perspektiver op, hvor coaching kan inddrages og bruges til at optimere både den enkeltes og organisationens præstationer. Det er min overbevisning, at coaching er et særdeles effektivt værktøj til at skabe frugtbare resultater og varige forandringer for både ledere og specialister.

Kontakt



Stig Kjerulf
Kjerulf & Partnere A/S
Saantesvej 13
2820 Gentofte
E-mail: info@kpas.dk

The next chapter at Coaching at Work

* "Coaching at Work is exciting, diverse and to the point. Highly recommended."

Jens Boris Larsen
Chair, Society of Evidence-based Coaching, Danish Psychological Association.

Exciting date for your diary:
23 November, London

Coaching and Mentoring at Work conference: Beyond frontiers

Quote promotion code SEBC2010 to gain

20% discount
on subscription for members of SEBC

* Fully independent

* Working closely with the key professional coaching bodies to bring you a source of up-to-date vital information, innovations and improvements, news and views, in-depth reports and research.

* Check out new and exciting developments on our website at www.coaching-at-work.com



... more than just a magazine

- * 6 issues a year
- * a monthly e-newsletter
- * regular online news updates, discussion threads and online polls
- * new public coaches list

Coaching at Work

We're going from strength to strength. Join us on our journey.