

Du kan ikke lytte med munden fuld af ord!

Vil du gerne bruge coaching som ledelsværktøj,

skal du hverken informere, rådgive eller træffe beslutninger.

Du skal først og fremmest tie stille

Coaching handler om alt andet end at løse problemer. Det handler om at lytte – og ikke om at finde ud af, hvad der skal gøres ved det. Coaching giver medarbejderen mulighed for at fabulere og dermed skabe mening for sig selv. Og så dukker løsningerne op sidenhen. Allan Holmgren er magister i psykologi og adjungeret professor i coaching og ledelse. Han arbejder med coachingforløb i organisationer og med konfliktkonsultationer. Og så bryder han sig ikke om ordet coaching.

- Jeg er betænkelig ved metaforen coaching – det er et ord, som er taget fra idrættens verden, hvor det handler om at gøre tingene højere, stærkere og bedre end andre. Og det er fint i idrættens verden, men det harmonerer dårligt med arbejdet i organisationer, siger han.

Tvinges til at tænke

Ifølge Allan Holmgren opstår meningen gennem det at tale. Meningen ligger gemt i sproget, og derfor er medarbejderne nødt til at fortælle for at finde ud af, hvad der er meningsfuldt for dem.

- Folk får ofte et besynderligt udtryk i øjnene, når de begynder at tale, for

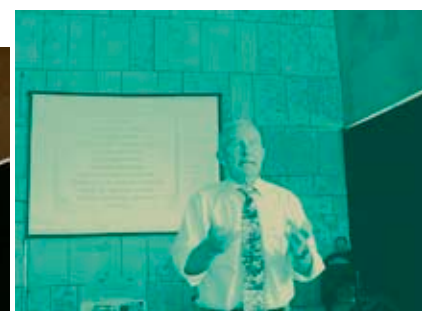
det tvinger dem til at tænke. Selv om det bare er det daglige bøv, de taler om, så er det med til at skabe meningsfuldhed. For når de fortæller, så kommer de frem til, hvad der er vigtigt for dem, siger Allan Holmgren. Og meningsfuldheden er det, man skal bygge arbejdslivet på. Ifølge Allan Holmgren behøver man derimod ikke jagte arbejdsglæden hos medarbejderne.

- Resultatet af meningsfuldhed er arbejdsnærvær. Det er ikke arbejds-glæde, for man behøver ikke være glad hele tiden, men der skal være en intensitet, en meningsfuldhed. Som medarbejder skal du føle tilfredshed med dit eget arbejde og føle, at du yder noget.

Mere effektivt

Coachingen skal gøre folk i stand til at finde frem til, hvad der giver mening for dem – og til at se det i en større sammenhæng.

- Som leder kan du spørge dig selv om, hvorfor du er leder, og hvad du vil bidrage med til det her samfund. Og du kan spørge din medarbejder: "Hvad kalder du det, der er vigtigt for dig?" og "hvad kalder du det, du gør?", siger han.





**Allan Holmgren grundlagde det
– også internationalt –
anerkendte DISPUK (Dansk
Institut for Supervision,
Personaleudvikling,
Undervisning og Konsultation)
i 1990. Instituttet har i dag 14
fuldtidsansatte konsulenter og
arbejder fra henholdsvis
Snekkersten og Århus**

Ved at fortælle om det, der giver mening og fylder i deres liv, får medarbejderne skabt deres egen historie og får øjnene op for, hvad vej de skal gå – hvor de skal søge løsningerne.

Og ved at tage udgangspunkt i, hvad der giver mening for den enkelte medarbejder, får organisationen faktisk også mere arbejdskraft ud af medarbejderen. Ifølge Allan Holmgren kan lederen ved at sikre frihed i arbejdet, give medarbejderen plads til at nytænke og dermed skabe effektivitet på sin egen måde.

- Når man går efter effektivitet, får man ikke effektivitet, men når man går efter meningsfuldhed, så får man effektivitet.

Sammenhæng

For ledere, der i mange år har været vant til at træffe beslutninger, melde dem ud i organisationen og sikre sig, at de blev gennemført, kan det måske

være svært at skulle bruge tid på at tie og lytte, men ifølge Allan Holmgren er tiden givet godt ud:

- Det evaluerende og normative klæber fast til meget af det, vi gør, men det er ødelæggende for folks evne til at finde deres egen vej. Hvis vi lærer at mestre coachingen, vil det ændre vores måde at tale sammen på. Når medarbejderne finder frem til deres egne løsninger og bagefter ser, hvordan de passer ind i organisationen – så hænger verden sammen og arbejdet giver mening, siger han og fortsætter:

- Det vigtigste at tage højde for er, at coaching ikke medvirker til at skabe større ensomhed og "du skal klare dig selv"-mentalitet. Coaching skal medvirke til både at skabe større meningsfuldhed og større forbundethed med andre i organisationen. Ikke ud fra abstrakte værdier, men med udgangspunkt i de konkrete opgaver og i de retningslinjer og principper, man sammen finder frem til er optimale for medarbejderne. Og dette må ikke være overladt til den enkelte medarbejder. Så bliver der bare skabt stress. ▶

Som leder er det vigtigt, at man hele tiden sørger for at medarbejderen kan fortælle sine historier, for organisationer er indbegrebet af magtkampe og konflikter – det er jo ikke noget teselskab, siger Allan Holmgren, magister i psykologi og adjungeret professor i coaching og ledelse, CBS.

