

Coaching med døren på klem

I den klassiske coaching opsætning med en ekstern coach fungerer coachingen som et eksklusivt rum, hvor døren er lukket ud til omverdenen. Dette giver coachee den nødvendige fortrolige og trygge ramme at arbejde i. *Den lukkede dør*, som sikrer coachee mod at noget slipper ud, forhindrer dog samtidigt, at noget kommer ind – data udefra, som kunne berige arbejdet med coachee's problemstillinger. I min coaching-praksis er jeg derfor begyndt at supplere den klassiske coaching med coaching i et konsulentperspektiv nærmere bestemt i form af *cirkel-interviewet* – en metode, jeg nærmere vil gøre rede for i denne artikel. Ved at bruge metoder hentet fra konsulentens værktøjskasse, udfordres den klassiske coachings terapeutiske rammesætning, hvorved noget af det indelukkede ved coachingrummet forsvinder til fordel for friske pust udefra. Kunsten er samtidigt at bevare den særlige alliance og fortrolige relation mellem coach og coachee.



Rammen for klassisk coaching

I den klassiske coaching arbejder coach og coachee i en form for lukket system uden andre data end dem, coachee selv vælger at kommunikere. Coachen vil naturligvis forholde sig spørgende, undersøgende, udfordrende til disse data og trykprøve coachee's fortolkninger, men er i bund og grund afskåret fra at bringe perspektiver ind direkte fra den kontekst, coachee befinder sig i uden for coachingrummet.

I den traditionelle opfattelse af coaching er der lagt vægt på at skabe et fortroligt rum - et neutralt sted, hvor coachee kan dele sine refleksioner og problemstillinger med en coach, som er udenforstående og i de fleste tilfælde også uindviet i forhold til coachee's livs- og arbejdssituation. Man indtager en slags uvidende position, som stiller coachee frit til at tegne de billeder af sig selv og situationen, som umiddelbart giver bedst mening i forhold til selvforståelsen. Logikken i det er, at den kompetente coach med sine interventioner vil kunne "forstyrre" de subjektive konstruktioner på en hjælpsom måde, skabe fornyet eftertanke og være katalysator for forandring og ny meningsdannelse. Så langt så godt – den klassiske coaching-opsætning har med succes bidt sig fast som en efterspurgt udviklingsaktivitet for ledere og for den sags skyld andre med job- og karriereudfordringer. Den vil fortsat dække et behov hos dem, som først og fremmest går efter coaching som åndehullet, hvor indholdet i samtalerne, dagsordenen der sættes, bestemmes af

coachee med coachen i en reaktiv, lyttende position vekslende med aktiv forholden sig til det af coachee præsenterede materiale. I øvrigt meget lig den terapeutiske setting, som coaching også er en udløber af.

Med denne klassiske ramme er der dog en indbygget risiko for, at coachingen ikke i tilstrækkelig grad bringer coachee udover sit selvrefererende og selvbevarende "mentale økosystem", hvorved forandringseffekten mindskes.

Åbning i forhold til interpersonelle data

En anden begrundelse for at udfordre denne ramme består i det faktum, at et stort antal af de ledere, der henvender sig til mig som ekstern coach med ønsket om personlig coaching, er optaget af deres rolle som leder - hvordan de udfylder denne rolle, og hvordan det matcher andres og deres organisations forventninger til dem. Samspillet med andre - det være sig ledere, medarbejdere, kunder, interessenter fylder meget naturligt en hel del på dagsordenen. Succes-fiasko, trivsel-frustration afhænger i vid udstrækning af, hvordan man oplever sig selv og bliver oplevet i samspillet med andre. Interpersonelle forhold hører således til de dominerende temaer i coachingprocessen. Der er således gode grunde til at finde måder, hvorpå man kan kanalisere data om den interpersonelle kontekst ind i coachingprocessen parallelt med, hvad organisationskonsulenten gør for at afdække virksomhedens interaktion med sine kunder og sit marked. Både coach og organisationskonsulent har en central opgave i at hjælpe kunden til at identificere blinde pletter og kvalificere kundens viden om sig selv i forhold til sin omverden.

Modsat gør der sig også væsentlige forskelle gældende afhængig af, om kunde-forholdet er til en organisation eller til et individ af kød og blod med livshistorie, privatliv, følelser og drømme. Coachee har ikke bare brug for en "konsulent", men søger coaching for også at få behovet for personlig afklaring og udvikling dækket i den særlige psykologiske proces, som dialogen med en erfaren coach giver mulighed for. Derfor må supplerende metoder indarbejdes med varsomhed og med respekt for den særlige alliance, coach-coachee relationen består af.

Metoder til data indhentning

360° analyseværktøjet er nok den mest brugte metode til at indhente data fra omverdenen om coachee. Her besvarer udvalgte personer 360° rundt om personen (chef, kolleger, medarbejder og coachee selv) spørgsmål i form af et spørgeskema, som enten kan være et standard koncept eller skræddersyet til formålet. Spørgetemaerne drejer sig om, hvordan coachee's lederadfærd opleves.

Herudover er der forskellige erhvervspsykologiske tests, som afspejler elementer i coachee's personlighedsprofil.

Selvom man typisk bruger udtrykket *dialogværktøj* om disse test og analyser, får de alligevel karakter af vurdering og faktisk sandhed udtrykt i kurver og tal, hvilket har tendens til at aktivere diverse distancerende og fortolkende forsvarsmekanismer



hos coachee. Ligeledes mangler man ved spørgeskema resultaterne at kunne komme i dybden med disse og forstå de oplevelseskvaliteter, der ligger bag de afgivne svar.

Ud over analyser og tests gives der andre måder at få eksterne input til coachingprocessen på som f.eks. **rundbordssamtalen**, som typisk afholdes med coachee's chef evt. suppleret med HR-konsulent samt coach og coachee. Rundbordssamtalen gennemføres oftest i opstartfasen og kan hjælpe til at etablere en form for aftalegrundlag for indholdet i coachingen – hvilke udviklingsbehov og hvilke mål, der skal arbejdes med. Coachen vil her få indblik i chefens synspunkter for mål og udviklingsbehov samt relationen mellem coachee og chef, som kan bringes med videre ind i forløbet. Rundbordssamtalen kan evt. gentages midtvejs eller ved afslutning af coachingforløbet. Begrænsningerne består i graden af frigjorthed parterne inklusive coachen vil tillade sig i forhold til konkretisering og uddybning af problemstillingerne.

Yderligere er der mulighed for at anvende det, man kunne kalde **on location-coaching**, hvor coachen er til stede direkte som en slags deltager-observatør i coachee's arbejdsmiljø. Coachen kan herved få adgang til et real-time billede af coachee's funktionsmåde i det interpersonelle samspil og under de rette omstændigheder anvende proceskonsulentens muligheder for at spørge ind til oplevelser og refleksioner. De åbenlyse begrænsninger består i coachens tilstedeværelse og den måde, det påvirker situationen, og der vil være de samme begrænsninger i forhold til, hvor grundigt man kan udforske de subjektive oplevelser som ved rundbordssamtalen.

Til sidst skal omtales muligheden for **selvindhentet feedback**, som simpelthen består i, at coachee efter første session selv interviewer vigtige stakeholders ud fra spørgsmål á la: "Hvad mener du, jeg med fordel kan fokusere på i mit coachingforløb, som vil gavne mig i mit arbejde fremover?" Altså direkte efterspørge feedback og bruge inputtet i de efterfølgende sessioner som pejlingspunkter for forløbet. Begrænsningerne går på lidt af det samme som ved test- og analyseresultater, at selektion og fortolkning af det indkomne materiale styres af de selvbevarende kræfter i det etablerede selvbillede. Dertil en forventet tilbageholdenhed fra de interviewede i forhold til, hvor åbent og direkte feedback kan gives.

Cirkel-interviews

Blandt de forskellige metoder til at bringe data udefra ind i coachingrummet opfatter jeg **cirkel-interviewet** som det mest effektive værktøj til at skabe dynamik og bevægelse i coachee's selvforståelse, som er et vigtigt omdrejningspunkt, når dagsordenen for coachingen handler om coachee's samspil og relationer til omgivelserne. Med cirkel-interviewet indhenter coachen data fra coachee's omgivelser gennem interviews med udvalgte stakeholders ligesom ved 360° analysen, men med den forskel, at spørgetemaerne er udsprunget af coachee's egne refleksioner vedrørende sin lederrolle og adfærd – deraf det cirkulære. En væsentlig

fordel ved cirkel-interviewet er muligheden for en mere dybtgående afdækning af respondenternes oplevelser og perspektiver i relation til coachee og dennes kontekst. Det giver mulighed for at adskille det centrale fra det perifere, mulighed for at opfatte nuancerne og forstå baggrunden for de forskelle og ligheder, der optræder i interviewene. Kort sagt coachen kan være bedre klædt på i mødet med coachee.

Et andet sæt af fordele består i muligheden for at time, dosere og forme formidlingen til coachee af den indhentede information, så den bedst muligt understøtter dialogen og gøder vækstgrundlaget for coachee's erkendelse og udvikling.

Udfordringen for coachen er at administrere denne betroede viden uden at give afkald på coachingens bærende værdier om fortrolighed, frirum og med coachee's dagorden i centrum. Sat på spidsen, at den erhvervede viden ikke bliver bragt i spil som en magtfaktor i forhold til coachee og derved underminerer tillidsforholdet.

Følgende er principper i fremgangsmåden, som kan sikre etik og fortrolighed.

- Coach og coachee skaber over et par indledende sessioner den nødvendige alliance, før processen med cirkel-interviews påbegyndes.
- Coach og coachee opstiller i fællesskab en interviewguide og bliver enige om udvælgelsen af relevante interviewpersoner.
- Coachee informerer selv de valgte interviewpersoner om formålet og formidler kontakt til coachen.
- Interviewmetoden har form af et kvalitativt face-to-face interview og varer ca. time. Kan om nødvendigt foregå telefonisk.
- Indsamlede interviewdata bearbejdes og opbevares af coach og behandles som strengt fortroligt materiale. Der foregår ingen skriftlig rapportering, og der videregives ingen citater eller henvisninger til konkrete udsagn hverken til coachee selv eller til 3. person. Input fra interviewene indgår i coachingprocessen som baggrundsviden for coachen og formidles til coachee som problemstillinger, hypoteser og udviklingstemaer, der kan arbejdes med i forløbet.
- Data fra interviewene vil således ikke blive præsenteret som hårde facts i en rapport endsige som ordrette udskrifter, men vil blive inddraget i den løbende dialog mellem coach og coachee.



Et springende punkt for coachen er at undgå at havne i budbringerens rolle slet og ret, hvorved man risikerer at sidde fast i analyser og fortolkninger om, hvad der er sandheden, hvorved den dynamiske kvalitet går på gulvet. Coachen skal bruge sin erhvervede mer-viden som en udvidet refleksionsskærm, en supplerende kontekst at indlæse og respondere på i dialogen med coachee. Sagt i det social-konstruktionistiske sprog hentes narrativer ind udefra for at etablere det multivers, som kan skabe nye perspektiver i coachee's selvforståelse.

Eksempel

En højt placeret leder i en stor offentlig organisation fortæller i første session, at hun er usikker på, hvordan hun skal få sit lederteam til at fungere bedre. Indimellem føler hun sig alene om at drive processerne – ja ligefrem modarbejdet i visse situationer. Hun savner opbakning og følgeskab. Hun ved om sig selv, at hun er meget direkte i sin kommunikation og med et vist temperament. Hun beskriver sig selv som en ildsjæl med meget klare visioner for, i hvilken retning hun vil forandre organisationen.

Hun har fået et hint fra en HR konsulent, om at hun måske kunne have gavn af at tale med en coach om sin lederstil.

Cirkel-interviewmetoden introduceres, og vi bliver enige om en fremgangsmåde med hensyn til udvalg af interviewtemaer, interviewpersoner og hvordan, det skal bruges i coachingen. De 3 ledere i hendes ledergruppe interviewes individuelt, og en gruppe sekretariatsmedarbejdere interviewes samlet.

Spørgetemaerne fokuseres omkring lederstil, kommunikationsform, konkrete situationer og hvordan hun bliver oplevet her.

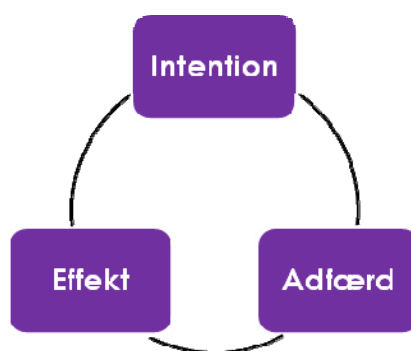
Efter interviewrunden tegner der sig både et mere nuanceret og klarere billede af coachee som en leder, der godt nok nyder respekt for sine ideer men ikke formår at sprede sit engagement til andre. Hun opleves ikke som særlig interesseret i, hvad andre kan bidrage med, virker ofte utålmodig og prioriterer ikke tid og opmærksomhed på at møde folk på det personlige plan. En velkendt problemstilling for den resultatorienterede dominante ledertype, som coachen havde opfanget konturerne af inden interviewene, men som disse kvalificerede og tydeliggjorde.

Umiddelbart er der fra coachees side tilløb til at føle sig fejlopfattet og misforstået, men i det efterfølgende forløb kan coachens mer-viden anvendes til at åbne for nye perspektiver og hypoteser om det interpersonelle samspil. Det bearbejdede output fra cirkel-interviewene kobles tilbage til coachee's forforståelse af sin problematik, hvorved erkendelse og lyst til forandring opstår.

Afslutning

Den centrale værdi af ledercoaching handler i dette tilfælde - som i mange andre om, at coachee lærer at se forbindelsen mellem 1) det *intenderede*, 2) den valgte (leder) *adfærd* og 3) den *effekt*, adfærden har på omgivelserne. Når opmærksomheden på denne sammenhæng er skabt, er der basis for at etablere et læringsloop, som giver mulighed for udvikling og forandring i lederrollen.

Læringsloop i coaching



Cirkel-coaching åbner døren på klem til den interpersonelle kontekst, coachee befinder sig i til hverdag, og forstærker derved belysningen af coachee's samspil med omgivelserne med aktivering af læringsloopet mellem intention, adfærd og effekt til følge.

Paul Gandil

Cand.psych.aut.

Erhvervs- og Sundhedspsykologisk Konsultation ApS

Tlf.: 21 61 30 05

gandil@paulgandil.dk

www.paulgandil.dk