

Medarbejderudvikling gennem coaching



Af Kolja Rieffestahl september 2010

Gennem coaching opnår du medarbejderudvikling med stor effekt. Coaching på jobbet relaterer sig næsten altid til konkrete udfordringer og handlinger, og giver derfor direkte resultater i dagligdagen.

Jeg coachede for nylig en kvinde som havde fået tilbudt en coach gennem sin virksomhed. Målet var at hjælpe hende ud af en tilstand med stress og deraf afledt sygdomsfravær og dårlige resultater på arbejdspladsen. Hun var selv parat til at droppe alt og sige sit job op.

Under coachingen kom det hurtigt frem at stresstilstanden var et resultat af at hun havde et urealistisk billede af hvilke forventninger hendes chef havde til hende. Da hun samtidigt krævede af sig selv at hun skulle leve op til disse selvopfundne forventninger, gav det anledning til en adfærd som resulterede i en tilstand af stress. Det var således ikke arbejdsbyrden der var årsag til hendes tilstand, men den tabte kamp med at opfylde et urealistisk forventningsbillede.

Lille indsats - stor gevinst

Efter to coachseancer med oprydning i forventningsbillederne og afstemning med chefen, kunne kvinden genoptage sit arbejde. Efter nogle måneder fik jeg fra virksomheden melding om at hun trivedes og havde udviklet sig til en langt bedre arbejdskraft med større overskud til både at løse konkrete opgaver, men også til at dyrke kollegiale og sociale relationer, til gavn for hele virksomheden.

Selvom vi skulle en lille 'omvej' omkring selvopfattelse og trangen til at opfylde andres ønsker som stammede fra hændelser og konklusioner tidligt i hendes private liv, så fik coachingen en direkte positiv effekt på resultaterne på arbejdet.

Coaching er en god investering

To coachseancer var den meget lille investering, der i dette tilfælde skulle til for at hjælpe et menneske og medarbejder tilbage til et arbejdsliv med overskud og glæde. En lidt større investering, men samtidigt også med langt større afkast, er det at uddanne ledere til at coache.

En leder med coach kompetencer er nemlig i stand til at opdage medarbejders behov og foretage de nødvendige justeringer længe inden det går så galt som i eksemplet ovenfor. Stressperioder, konflikter, misforståelser, langtrukne møder uden egentlige resultater osv. kan imødegås når lederen har coachkompetencer.

Den coachuddannede leder kan godt vælge at benytte en ekstern coach, især når medarbejderens problemstilling har sit udgangspunkt i mere personlige udfordringer, eller når lederen er en del af selve problemstillingen, som i eksemplet (læs også artiklen *Ledelse, coaching og magt* på www.asisco.dk). De to coachseancer i eksemplet er altså ikke nødvendigvis sparet ved at lederen er uddannet coach, men det er sygefraværet og risikoen for at miste en dygtig medarbejder til gengæld.

Rundt regnet kan man sige at en medarbejder der er sygemeldt med stress i to uger koster det samme som at uddanne en leder til coach. Én sparet sygemelding, og lederens coachuddannelse er betalt. Resten er ren og skær 'ekstra' gevinst.

Revitalisering af MUSamtalen

Coaching i forbindelse med medarbejderudvikling handler ikke kun om at løse problemer som stress, konflikter, manglende overblik osv. Den coachuddannede leder kan facilitere alle aspekter af individuel medarbejderudvikling, ikke blot ved at tage stilling til medarbejderens performance og uddannelsesønsker på den årlige MUSamtale (som mange steder synes at stivne i skabeloner og faste dagsordener, og kun afholdes fordi man skal), men ved coaching og dialog i dagligdagen. Et eksempel er det krævende rolleskift når en medarbejder bliver leder, hvor skiftet kan hjælpes på vej gennem coaching i dagligdagen. Et andet eksempel er projektlederen uden egentligt ledelsesansvar, men med procesansvar, der i høj grad kan anvende coaching, eller en coachende stil, som sit værktøj til at motivere og opnå resultater.

Fokus på personlig udvikling og mål er for vigtige for både lederen, medarbejderen og virksomheden til at det alene kan 'klares' i en hel- eller halvårlig MUSamtale. Coaching er en vej til at få mere ud af den investering som MUSamtalen er.

Faldgruber

I dagligdagen sker der desværre ofte det, at fokus er på driften. Man glemmer eller nedprioriterer medarbejderudvikling, især i økonomisk trange tider. I og med det er nemmere at beregne gevinsten ved en driftsomlægning end gevinsten ved at uddanne medarbejderne, er det forståeligt nok at man kommer til at prioritere på denne måde. Det er dog en stor fælde, husk på at konstant medarbejderudvikling er en forudsætning for konstant vækst.

Medarbejderudvikling behøver hverken at være besværligt, tidsrøvende eller dyrt. Og hvis man vælger at uddanne sine ledere i coaching får man gevinsten ved at have medarbejderudvikling integreret i dagligdagen og med direkte gevinst for organisationen.

Tre gode råd om medarbejderudvikling gennem coaching:

1: Lær kunsten at coache. Coaching er et håndværk, en praktisk samtaledisciplin der kræver uddannelse. Intet, der kaldes for noget med coaching, kan gøres uden en solid coach uddannelse. To dages kursus i weekenden er kun en smagsprøve, en coachuddannelse med høj professionel standard løber over mange moduler, undervisningsdage og praktiske øvelser.

2: Tro ikke coaching er svaret på alt. En fælderne ved at lederen coacher eller man hyrer eksterne coaches er at tro at coaching er svaret på alt. Rådgivning, ledelse og sågar lodrette ordrer har deres klare berettigelse og er nødvendige på en arbejdsplads. Og en ekstern coach kan ikke løse en konflikt med en medarbejder eller et team, som har rod i at lederen er en dårlig leder.

3: Erkend magtforholdet. Medarbejderen vil altid opfatte dig som sin chef – uanset om du vil det eller ej. Vær derfor meget bevidst om hvornår du kan coache som leder, og hvornår det er bedst at hyre en ekstern coach, som kan coache i fortrolighed under reglen om tavshedspligt.

Læs flere artikler om coaching på www.asisco.dk