

Ledere vil coaches

Af ULLA NØRBY

Krav om en personlig sparringspartner skal supplere korte lederkurser og lange kompetencegivende uddannelser i det nye fag - ledelse.

Ledere og chefer på alle niveauer kan lige så godt vænne sig til de nye titler coach og mentor. For nogle af dem skal selv være det. Andre vil bede om at få én. Coaches og mentorer bliver firmaets nøglepersoner, når lederne skal blive endnu bedre.

Allerede i nogle år har der været fokus på disse fænomener, men de færreste danske ledere har prøvet dem i praksis.

Nu rejser et massivt ønske sig imidlertid om at blive bedre til faget ledelse gennem en personlig coach eller mentor.

Er der ikke lydhørhed for det, vil det komme klart frem som et højt prioriteret krav ved jobskifte.

Her i foråret har Ledernes Hovedorganisation gennemført en omfattende undersøgelse for at finde ud af, hvordan ledere lærer nyt, og hvordan de mener, det skal foregå fremover.

838 ledere på alle niveauer, 242 Human Ressource-chefer samt 80 konsulenter og undervisere i ledelse, har medvirket i en spørgeskemaundersøgelse og fokusgrupper for at få emnet afdækket. Til efteråret er materialet tilgængeligt som inspiration, så firmaets tid og penge bruges bedst muligt for at drive lederne frem med endnu større motivation og bevidsthed om egne evner og svagheder.

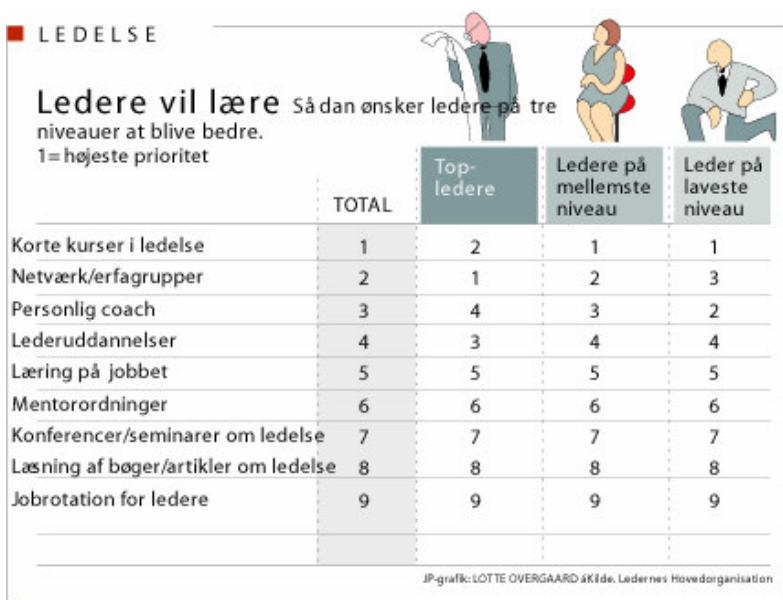
På ledernes top-10 over fremtidens læringsformer står den personlige coach højt, og mentor-ordninger er ligeledes prioriteret. Hos HR-cheferne, som har pejlemærkerne lidt længere fremme, indtager coaching en topplacering.

Lederne holder stadig fast i korte kurser som særdeles nyttige til at blive bedre og få flere redskaber i deres værktøjskasse som chefer. Men HR-cheferne putter disse kurser lidt længere ned på listen til fordel for den helt individuelle rådgivning og støtte.

Gammelt tabu

Ledelseskonsulent Bettina Skårup, Ledernes Hovedorganisation, siger om den ny tendens:

»Vi vil se mange flere coach- og mentorordninger fremover, men generelt vil lederne bruge en bred vifte af muligheder for at dygtiggøre sig i faget ledelse. Udviklingen er et signal om en ny ledertype, som tør



sige, at han eller hun har behov for at arbejde med visse sider af sig selv. Svage områder er ikke længere et tabu. Nu anerkendes det, at ledere søger hjælp hos andre.«

Ledelse betragtes ikke længere som noget, man kan eller ikke kan. Det er et fag, som man skal dygtiggøre sig i. Og er man først kommet i gang med uddannelsen, opbygger man samtidig en evne til at reflektere mere over sin egen og andres indsats på dette område.

Denne refleksion og interesse baner vejen for åbenhed i en ledergruppe. Netværk bygges op enten internt eller med eksterne ligestillede, som man typisk har mødt på et kursus. Samtidig opstår behovet for den individuelle læring og rådgivning fra en coach eller en mentor.

Spørgsmålet er, om sparringspartnere skal være nære kolleger og nærmeste chef.

»Der kan være mange fordele ved at dygtiggøre sig som leder internt i virksomheden, men der er også en risiko for, at et internt netværk bliver mere opslugt af virksomhedens driftsproblemer end de mere personlige og almene ledelses-områder,« siger Bettina Skårup.

Derfor anbefaler hun ledergrupper at lave en dagsorden, så tingene adskilles.

Blottelse

Handler det om at finde en personlig coach eller mentor, taler meget igen for at finde en egnet og dygtig person inden for firmaets egne rækker. Her kender man hinanden, problemerne og mulighederne.

»Men det kan forekomme problematisk for nogle at blotte sig for meget over for den nærmeste chef. I store virksomheder med kompetencer i flere afdelinger, kan det være klogt, at coachen ikke er placeret lige over fokuspersonen. Ellers er mange konsulenter også klædt godt på til at påtage sig rollen udefra.«

Når man etablerer den personlige sparring, er det vigtigt at skille de to begreber coach og mentor fra hinanden, siger hun.

En mentor er en rådgiver på det personlige plan. Han eller hun skal give svar på konkrete spørgsmål, der dukker op i dagligdagen eller som vedrører den personlige karriereudvikling.

En coach derimod kommer aldrig med svar. Han eller hun udfordrer fokuspersonen, stiller spørgsmål og bygger personen op til selv at se løsningerne.

Fælles mål

I mange virksomheder er MUS blevet et kendt og skattet redskab. Medarbejderudviklingssamtaler klargør det fælles sigtemål og de personlige forhold. Men den leder, som gennemfører samtalerne med sine folk, får

FAKTA

Coach

- Begrebet stammer fra Ungarn i det 15. årh. og betyder oprindeligt karet eller hestevogn. I England kom en "coachman" til at betyde kusken, der styrer vognen og har ansvar for pleje og omsorg for hestene.
- Hans ansvar og agtpågivenhed danner basis for nutidens brede forståelse af ordet, som via sportens verden nu også bruges i undervisning og erhvervslivet.
- Som i sport hænger coachfunktionen tæt sammen med begreber som konkurrence, toppræstation og motivation.
- En coach i erhvervslivet og organisationer sætter en proces i gang hos fokuspersonen, så personen maksimalt udnytter egne evner. Coachen stiller spørgsmål og udvikler dermed personen til selv at finde løsninger og hele tiden arbejde efter sine egne målsætninger.
- En coach præsenterer aldrig færdige løsninger.
- En coach vil typisk være en dygtig person fra samme organisation eller en ekstern konsulent.

Tekst: Ulla Nørby
Kilde: Coaching, læring og udvikling,
red. af Reinhard Shelter, Psykologisk Forlag.

også selv nyttige meldinger om sit lederskab. De kan kombineres med lederens egen samtale med sin overordnede.

»Vi ser en tydelig effekt på dette område. I det daglige er det svært for lederen at diskutere sin egen lederstil med medarbejderne, for lederen står alene over for flere. Ved MUS-samtalen med de underordnede er de ligestillede, og lederne får nyttige informationer om sig selv. Det er også med til at gøre lederen mere fokuseret på sin cheffrolle,« siger Bettina Skårup.

Lærerig krise

Tiden er ikke til omkostninger, som ikke er stærkt påkrævede. Lederne har travlt, og derfor kan det være vanskeligt at finde tid til at komme afsted på kurser. Imidlertid er netop ledertræning en vigtig investering - også i nedgangstider, mener Bettina Skårup:

»I undersøgelsen gør mange ledere opmærksom på, at de lærer utroligt meget i en periode med lavkonjunktur, meget mere end under en optur og succes. Netop derfor kan fokus på ledelse under en nedtur være gavnligt.«

Skal lederne have nyt job, er de i stort tal blevet så interesserede i til stadighed at dygtiggøre sig, at de vil stille uddannelse i ledelse som højt prioriterede krav ved en jobsamtale, viser undersøgelsen.

85 pct. af de medvirkende i undersøgelsen har dette ønske, og det gælder bestemt ikke kun nye lederspirer med store karrieredrømme. Også modne og midaldrende ledere med mange års erfaring vil videre med sig selv.

ulla.noerby@jp.dk