



Først leder – så coach

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Hvis man kunne tælle ledelses-ordene i 2006, så ville ordet coaching givetvis komme højt på listen. Går man ind på Google, er der mange millioner henvisninger. Den første på mit opslag er måske typisk. Den hedder: "Book en gratis coaching strategi session og mærk forandringen". Tak for kaffe. Jeg skal ingen gratis session have. Der er så mange coach-ord, at man kløjes i dem. Life coach, business coach, stress coach, mediccoach, kost coach, potens coach, karriere coach – alt muligt blandet imellem hinanden og med den ene mere lovende beskrivelse efter den anden. Meget af det er ikke seriøst. Andet er dybt seriøst.

På bog-fronten har vi heldigvis gode danske bøger. Den nyeste er årets sidste bog. Den er skrevet af en gruppe forfattere, der alle er en del af et rådgivnings-firma, der vil være, ikke bare Danmarks bedste, men et af Europas bedste på feltet, nemlig virksomheden Attractor i Århus. Bogen handler ikke om at coache ledere, men om, hvordan ledere coacher deres medarbejdere. Bogen hedder: Ledelsesbaseret coaching, og bag den formulering ligger der mange og vigtige overvejelser, som forfatterne redegør for i detaljer i bogens første kapitel.

Coaching i arbejdslivet er vokset frem som en relativt ny disciplin op gennem 1960'erne og 1970'erne. Det er en udvikling, der har fundet sted i alle industrialiserede lande. Der er tre hoved-inspirationskilder: 1. Sportens verden, 2. Den humanistiske psykologis (Maslow's) human potential bevægelse og 3. terapiens verden (f.eks. Carl Rogers). Coaching er gået fra at være et terapi- og sportsfænomen til mere og mere også at være en ledelsesdisciplin. Men også inden for

ledelsesområdet var i mange år coaching den hovedkontekst, som ledelse blev sat ind i. Derfor talte vi om at coache ledere, og senere f.eks. også om coachingbaseret ledelse. Først coach så ledelse. Det er på dette område, at denne bog yder sit helt specielle bidrag. Den argumenterer nemlig for, at ledelse skal være konteksten for coaching. "Du er først leder, så coach", siger forfatterne allerede i bogens forord. I praksis får det selvfølgelig også den konsekvens, at man må have forstand på ledelse, hvis man vil arbejde med ledelsesbaseret coaching. Et simpelt krav, som tilsyneladende langt fra er opfyldt, hvis vi alene ser på det brogede billede, som nogle få Google-opslag tegner.

Andre forfattere kunne lære meget af den måde, som disse forfattere præciserer deres udgangspunkt og sprogbrug på. Uden at gå i teoretiske detaljer giver de læseren en klar indføring i, hvilke erfaringer og refleksioner, de har været igennem for at komme frem til den ledelsestilgang til coaching, som er blevet deres. Vores ærinde med denne bog er, siger de, at tage livtag med den udfordring, der består i at definere coachingfeltet ind i en ledelsesmæssig organisatorisk kontekst og finde svar på spørgsmålet: Hvad gør det ved coachrollen, metoderne og læringsforståelsen, at det er ledere, der coacher medarbejdere i en arbejdsmæssig kontekst? Det siger sig selv, at der er stor forskel på at være den fortrolige, neutrale og individorienterede coach til at være den leder, der taler med sin medarbejder i en ledelsesmæssig og organisatorisk kontekst, der ikke er neutral, ikke finder sted i et magtfrit rum og ikke finder sted i et individuelt rum, men i et praksisfællesskab. I bogens sprogbrug fører det til, at man går: Fra en neutral til en samskabende ledercoach, fra fortrolighed og magtfrit rum til åbenhed og tydeliggørelse af den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst i samtalen, og fra en individorienteret læringsforståelse til en aktionsforskningsbaseret læringspraksis, der inddrager det arbejdsmæssige praksisfællesskab.

Dette får forfatterne tydeliggjort i bogens indledning, og de henviser i den forbindelse til den intimisering (man kunne måske næsten sige pervertering) af arbejdspladsen, der let finder sted, såfremt man bevæger sig ind i virksomheds- og ledelsesområdet med begreber, forestillinger og forudsætninger, som aldeles ikke gælder for en almindelig dansk arbejdsplads. Omvendt kommer man også galt af sted, hvis man agerer som leder på en dansk arbejdsplads i de kommende år som

om man var en anden Kaj Holger fra Krønikens Bella-virksomhed. Er der en middelvej?

Ja, der er en middelvej. Forfatterne formulerer det på den måde, at man kan anskue medarbejderen som noget andet og mere end rettigheder og pligter, for det vil ikke være legitimt for en leder at benytte denne klassiske magtform ret ofte. "Hvis han gør det, vil han uvægerligt blive opfattet som ude af takt med tiden og dermed miste sin ledelseslegitimitet", siger de. Konsekvensen af dette er, at mange ledere oplever, at de savner redskaber til at agere som leder i et felt, hvor der ikke levnes megen plads til traditionel ledelsesadfærd med dertil hørende traditionel magtudfoldelse. Coaching med ledelse som hovedkontekst, dvs. coaching, hvor udgangspunktet og hovedsagen er ledelse, er et af svarene på denne udfordring, og det er denne ledelsesbaserede coaching, som bogen udfolder, forklarer, eksemplificerer gennem cases, billeder, småillustrationer mm. Ledelsesbaseret coaching er ledelse i den moderne viden-, innovations-, oplevelses- og netværksorienterede virksomhed.

China Business Business Handbook. Alain Charles Publishing Ltd., London. 407 sider. Pris ca. kr. 300. ISBN 0951251287. www.alaincharles.com

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt. Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10. 8210 Århus V.