

Virksomhedens succesrige coach

Af Mikael Trolle, coach for Volleyball-landsholdet
og Direktør Allan Levann, High Performance Institute ®

Den leder, som forstår vigtigheden af at lede gennem fælles værdier og holdninger, tiltrækker, udvikler og fastholder de bedste medarbejdere, og skaber igennem dem de bedste resultater.

Den moderne træner i sportens verden har udviklet sig til en kompleks ledelsesfigur. Derfor har sportsverdenen udskiftet det traditionelle trænerbegreb med den mere dækkende titel: Coach.

Coachen skal lede mennesker gennem læring, udvikling og personlig udfoldelse, og med et konstant fokus på det enkelte individs fulde potentiale i forhold til hele holdet.

Det kræver, at han har menneskelig og psykologisk indsigt nok til at kunne lede og forstå hele mennesket og ikke blot bruger mennesker i snævre faglige færdigheder. Værdier, holdninger og personlighed som coach bliver således helt afgørende, hvis holdet i fremtiden skal tiltrække de bedste spillere, som er altafgørende for holdets succes.

De gode spillere vil nemlig udvikles og være sammen med de ypperste – hele tiden!

Tilsvarende store krav stilles der i dag til erhvervslederen, og det er bemærkelsesværdigt, hvor stor ligheden er mellem coaching i sportens verden og god ledelse i erhvervslivet. Et faktum, der har inspireret mange virksomheder til med held at fremhæve ledelse af sportens elitepræstationer og prøve at overføre sportens praktiske erfaringer til erhvervslivet. I sportsverdenen taler vi i dag om Den Værdibaserede Coach som fremtidens trænerprofil. Vi har i det følgende forsøgt at ”oversætte” begrebet til erhvervslivets verden.

Den gode coach

Hvorfor har Lars Kolind haft succes i Oticon, hvad var det med Knud Sørensens karisma som bankdirektør, hvorfor kan Asger Aamund komme igennem med næsten hvad som helst, og hvorfor troede alle i IT-branchen på Michael Mathiesen? Hvorfor må nogle erhvervsledere forlade deres virksomhed på trods af tilsyneladende succes? Og hvorfor er nogle mennesker gode ledere og andre ikke?

Svaret er langt fra enkelt, fordi det jo ikke kun handler om resultater og bundlinie, som jo alene beskriver virksomhedens relative formåen her og nu og til tider held i konkurrencen med andre. Det handler i højere grad om processen, det daglige arbejde med virksomheden og medarbejderne. Når tingene går galt, så er det tit netop i den daglige proces, at problemer skal findes og løses. Ofte viser det sig, at det slet ikke er fagligheden eller mangel på resultater, men i stedet *mangel på ledelse og personlighed*, der er den primære grund til, at en leder må forlade en virksomhed.

Medarbejdernes krav til ledelse har ændret sig markant. Det viser mange nye undersøgelser, som vi i denne tid præsenteres for. Vi kræver større indsigt i de sammenhænge, vi indgår i. Vores motivation er drevet af, om de udfordringer, vi stilles overfor, kan matche vores færdigheder. Vi skal kunne forstå og acceptere vores rolle - se vores egen udvikling. Vi ønsker at indgå i teams, hvor også den personlige udvikling er i fokus. Det kræver noget! For eksempel indbyrdes accept og forståelse af det individuelle og fælles mål - baseret på en sund kultur, der konstant udvikler virksomhedens værdier. Vi har en fælles forståelse og holdning til måden, vi handler på. Men hvad ligger til grund for skabelsen af disse tilstande? Svaret er enkelt: Ledelse. Ledelse i form af coaching. Ledelse på personlighed, værdier og holdninger.

Den Værdibaserede Coach

Hvad er en værdibaseret coach? Det er et menneske der overvejende leder igennem coaching ud fra værdier og holdninger. Værdier kan i den sammenhæng være mere eller mindre konkrete, men grundlæggende handler de om fælles forståelse og accept af eksempelvis; åbenhed, tålmodighed, troværdighed, tillid og respekt. Værdier er helt afgørende for, at processen mod resultatet lykkes. Den Værdibaserede Coach arbejder til stadighed med faglighed, systemer, metoder og uddannelse, men fokuserer i langt højere grad på at skabe forståelse for værdier og holdninger hos den enkelte medarbejder. Det centrale element i moderne coaching er viljen og modet til at skabe et værdigrundlag, der kan forstås og accepteres af alle. Gode medarbejdere, en velfungerende afdeling og en god virksomhed skabes på ægte værdier. Den værdibaserede coach ved nemlig, at uddelegering af ansvar, udfoldelse af medarbejdernes faglige og personlige evner, samt skabelse af et værdirum for den enkelte medarbejder er vigtige faktorer, når virksomheden skal præstere. Det er det, der er hele grundlaget for den enkelte medarbejders præstationsevne og lyst til at bidrage.

Hvad kendetegner Den Værdibaserede Coach?

Inspireret af amerikanske professor Dr. Gary Waltons undersøgelse i 90'erne af succesrige coaches i sportens verden, har vi opstillet ti punkter, vi mener kendetegner fremtidens værdibaserede coach:

1. Han anerkender det enkeltes individs behov for: Personlig balance, kendskab til og accept af roller, værdier og individuel udfoldelse. Coachen skal skabe balance imellem den enkelte medarbejders job og dagligdag. Vi kan kalde det "kontrol af ydre pres". De individuelle roller skal være synlige og accepteret af alle i virksomheden. Værdier og holdninger omkring arbejdet i virksomheden skal være medarbejdernes grundlov. Sådan er vores kultur. Det lever vi alle op til. Coachens vigtigste opgave i relation til medarbejderen er, uanset virksomhedens resultater og mål, at sikre personlig kompetenceudvikling samt indgyde mod til og hjælpe med til at nå de individuelle mål.

2. Han ser sig selv som personlig underviser og udvikler. Coachen skal skabe et lærende miljø, hvor den enkelte via coachens træning og læring udfoldes optimalt. Det kræver, at coachen har tid og er i stand til at få medarbejderne til at se og stille skarpt på, hvad de er i gang med og tage ansvar for det. Han evner desuden at beskrive de personlige succeskriterier i den daglige udvikling.

3. Han er veluddannet – både formelt og uformelt. Erfaring og den faglige kompetence hos coachen er nødvendig for virksomhedens formelle udvikling. På det uformelle plan må coachen have et værdisæt, der igennem synlighed og handling indarbejdes i medarbejderne, så de sikres et reelt ejerskab til værdierne. Her taler vi ikke om manipulation af medarbejderen, men om reel forståelse, accept og respekt for virksomhedens værdier. Den gode leder kender nemlig ikke alle svarene, men er god til at skabe relationer/netværk mellem mennesker til gavn for virksomheden.

4. Han har en langsigtet idé med virksomheden. For overhovedet at kunne opbygge et medarbejder-team ordentligt er det afgørende, at coachen kender virksomheden, dens historie, tradition og udvikling. Herudover er et indgående kendskab til medarbejderne en absolut nødvendighed for at sammensætte det optimale præstationsteam. Det kræver mindst to år at skabe et godt hold medarbejdere i en god virksomhed. Kontinuitet er et nøgleord.

5. Han er villig til at eksperimentere for at udvikle medarbejderne. Coachen må hele tiden være parat til forandring. Ud fra medarbejder-styrkens sammensætning og udvikling må der hele tiden justeres, så de fungerer optimalt. Der må eksperimenteres med at inddrage medarbejderne i virksomhedens udvikling. Coachen sørger i sparring med sine ”assistent-coaches” hele tiden for de nødvendige beslutninger omkring organisation og struktur.

6. Han værdsætter forholdet mellem medarbejder og leder. Vi vinder sammen! Dette er en erkendelse af, at den hierarkiske kultur med træneren i elfenbenstårnet ikke længere kan anvendes. Coachen skal betragte sig som en del af holdet. Hans rolle er dog stadig at afstikke, beslutte og gennemføre ideer. Medarbejderne forventer, at der coaches og ledes. Men de betragter mere og mere deres coach som en del af holdet. Tiden hvor coachen sagde “de” om medarbejderne og lagde distance til dem er slut. Coachens “power” kommer igennem medarbejdernes accept af hans evner til at varetage deres behov for coaching.

7. Han forstår og værdsætter, at mennesker er forskellige. Coachen skal være klar over, at det er en værdi for virksomheden, hvis sammensætningen af medarbejder-styrken er baseret på forskelligheder. Det styrker virksomhedens udvikling, at processen bliver påvirket fra alle sider. Samtidig er det optimalt til at dække “alle pladser”. Coachen tager i sin håndtering af de enkelte individer hensyn til deres forskelligheder. Herigennem bliver alle behandlet forskelligt, men sikres ens forhold. Man behandler ikke alle ens ved at behandle dem lige.

8. Han elsker sit fag og arbejde som coach. Coachens evne til at skabe engagement og motivation er livseliksir for virksomheden. Der stilles mange krav til coachen. Men vigtigst af alt er ægte kærlighed til arbejdet. En coach kan overleve mange kriser med sine medarbejdere og begå mange fejl og alligevel blive accepteret af dem via sin hengivenhed for dem og processen henimod de fælles mål. Kravet om at nå resultater på kort sigt skal hele tiden harmonere med processen mod målet på længere sigt. Derfor skal processen mod visionen være det drivende, og må ikke forstyrres af mindre gode resultater undervejs. Dette giver interessant nok også den bedste bundlinje.

9. Han er en troværdig og konstruktiv konfliktløser, der formår at fastholde kursen. Coachen skal vigtigst af alt mestre evnen til kommunikation på alle niveauer. Den præcise kommunikation skabes ved at stille spørgsmål til medarbejderen. Det sikrer kommunikation med udgangspunkt i dennes egne svar og refleksion. Den form for kommunikation kan godt skabe konflikter. De må så løses i en lærende dialog, hvor sigtet er videre udvikling. Konflikter er energi og en forudsætning for konstant udvikling og arbejdet mod det fælles mål. Konstruktiv konfliktløsning er derfor et centralt element i coachens arbejde.

10. Han er menneskelig og derfor ufuldkommen. Coachen må igennem sit arbejde vise sine menneskelige sider. Være ægte. Ikke spille - men udfylde roller. Dette kræver accept af, at fejl og mangler bliver mere synlige og således et potentiale for udvikling. Coachen må få medarbejderne til at forstå, at de har et medansvar for, at han også udvikles og bliver dygtigere hver eneste dag. Dette er en naturlig proces, som kræver at coachen forstår at skabe et refleksivt miljø, hvor han bearbejder sin kunnen på baggrund af medarbejdernes med- og modspil.

Den værdibaserede coach er et helt menneske, der anerkender, at medarbejderne også er det. Derfor får han succes!