

**GOD COACHING GIVER SELV-LEDEDE MEDARBEJDERE MULIGHED FOR AT OPDAGE OG UDFOLDE DEN BEDSTE UDGAVE AF SIG SELV**



# 02| Dit coachende lederskab handler om gode spørgsmål



**PETER LARSEN**

cand.scient.soc.

Ledelses- og organisationskonsulent  
UCN act2learn LEDELSE & HR

**DIN BLOTTE TIL-STEDEVÆRELSE ER MED TIL AT FORME MEDARBEJDERENS FØLELSER OG TANKER I COACHINGSAMTALEN. DU STILLER DIG IKKE KUN TIL RÅDIGHED MED DINE SPØRGSMÅL OG LYTNING - OGSÅ DIN KROP, POSITION OG PERSONLIGHED ER MED TIL AT GENERERE TANKER, FØLELSER OG SVAR.**



Det er ikke tilfældigt, at det øgede behov for et mere coachende lederskab er skabt samtidigt med et skift fra styring-og-kontrol strukturer til fladere og mere involverende og distribuerede organisationer.

Selvledende vidensarbejdere er taget til i volumen i moderne organisationer, og de ønsker og har brug for mindre direkte styring for at løse deres professionelle opgave. De kan og vil selv, og de er ofte fagprofessionelt dygtigere end deres leder, derfor responderer de ofte godt på at blive coachet - hvis coachen er god.

God coaching giver selvledende medarbejdere mulighed for at opdage og udfolde den bedste udgave af sig selv. Som deres leder sætter du den overordnede kontekst for dem, læs: overordnede retning, rammer og forventninger, men du lader dem selv finde ud af, hvordan de bedst løser opgaven.

Det er imidlertid en helt almindelig udfordring for mange ledere at finde tid til deres coachende lederskab. Jeg hører ikke sjældent følgende udsagn: "Når jeg har så travlt med at arbejde, hvordan skal jeg så finde tid til at coache mine medarbejdere - og gøre det godt?".

Min pointe er blot, at hvis du ikke prioriterer tid til at hjælpe dine medarbejdere med at styrke deres professionelle selvbevidsthed, selvkontrol og selvledelse, vil de blive ved med at bede dig om svar på problemer og bud på løsninger. Og en sådan leder-medarbejder dynamisk cyklus dræber over tid din tid til strategisk ledelse, organisationens performance, effektivitet og kreativitet samt medarbejdernes selvledende kompetenceudvikling og læring.

Der er således mange gode grunde til, at du bør styrke dit coachende lederskab, hvis du ønsker at være en kompetent leder, der skaber resultater, læring og trivsel. Du bør motivere dine medarbejdere til at skabe resultater, støtte dem i deres arbejdsindsats og styrke deres selvbevidsthed og selvkontrol ved at coache dem til at opdage deres nuværende og ønskede intentioner, potentialer og selvledelsesstrategier - på vegne af organisation.

Denne artikel kan betragtes som en guide til, hvordan du som leder kan forstå og håndtere kerneopgaven i dit coachende lederskab - nemlig at stille gode spørgsmål. Med gode spørgsmål kan du positionere dig væk fra svar-og-kontrol ledelse til en dynamik, hvor dine medarbejdere styrker deres professionelle selvbevidsthed og selvkontrol og derved altså styrker deres selvledelseskompetence gennem selvrefleksion.

At stille gode coachende spørgsmål handler om at skabe en dynamisk læringssamtale fremfor en "selvtilstrækkelig" énvejs-kommunikation - en proaktiv læringskultur fremfor en reaktiv driftskultur. God coaching kan give den travle og kompetente medarbejder et refleksionsrum, hvori hun for en stund kan træde et skridt tilbage og opdage og undersøge sine tankemæssige, følelsesmæssige og adfærdsmæssige forholdemåders frugtbarhed.

Det gode spørgsmål kan positivt forstyrre medarbejderen til nye perspektiver, erkendelser og løsningsmuligheder. Måske lærer medarbejderen endda at stille sig selv gode spørgsmål, så hun fremadrettet kan blive god til at opdage og lede sig selv mod mere nyttige og ønskede forholdemåder.

## FØR SAMTALEN

Inden coachingsamtalen bør du tænke over, hvad du vil spørge om og bringe dig selv ind i det rette mindset. Selvom der er mange coachings spørgsmål du ikke direkte kan forberede på forhånd, vil der alligevel være nogle af dem, du stiller i den første coachingsamtale, som er standard spørgsmål. Så brug lidt tid på at overveje dem på forhånd.

Reflekter over, hvad du har brug for at vide i forhold til at hjælpe din medarbejder bedst muligt. Dine nysgerrige pre-refleksioner vil ikke kun hjælpe dig med at tune ind på medarbejderens udfordring men også hjælpe dig til at styrke din fornemmelse for medarbejderens nuværende og ønskede forholdemåde, værdier og mål:

**DU BØR MOTIVERE DINE MEDARBEJDERE TIL AT SKABE RESULTATER, STØTTE DEM I DERES ARBEJDSINDSATS OG STYRKE DERES SELVBEVIDSTHED OG SELVKONTROL VED AT COACHE DEM TIL AT OPDAGE DERES NU-VÆRENDE OG ØNSKEDE INTENTIONER, POTENTIALER OG SELVLEDELSESSTRATEGIER - PÅ VEGNE AF ORGANISATIONEN**

- Hvad er medarbejderen mon parat til?
- Hvilke værdier er mon på spil for medarbejderen?
- Hvad mon kunne være medarbejderens næste nyttige skridt?
- Hvori består mon medarbejderens forhindringer og triggers for at tage nye skridt?



Desuden bør du inden coachingsamtalen tænke over dine egne tendenser, og hvordan du kan kontrollere dem på en måde, så du i coachingsamtalen kan skabe en relationsdynamik mellem dig og medarbejderen, der disponerer for medarbejderens oplevelse af tillid, retfærdighed og mening. Hvis medarbejderen oplever mistillid, uretfærdighed og meningsløshed, vil det disponere for, at medarbejderen positionerer sig med uvillighed til reel selvrefleksion, hvorved samtalen bliver en "skue-coaching" fremfor for en reel lærings samtale.

- Kend din position. Vær bevidst om, at du er leder og søg at forstå lederskabets og din persons betydning for medarbejderens vilghed til selvrefleksion.
- Kend dine "triggers". Vær bevidst om, hvilke antagelser du har om medarbejderen, da de får betydning for dine muligheder for at være neutral nysgerrig. Oplever du medarbejderen som kompetent, værdifuld

og tilregnelig, eller som inkompetent, undværlig og utroværdig?

- Styr dig. Vær bevidst om, for en stund, at suspendere dit behov for at styre, ordne, kontrollere og beslutte - uden at opleve dig selv som en dårlig leder.

## UNDER SAMTALEN

Under samtalen bør du være bevidst om, hvordan du stiller dine spørgsmål. For at give din medarbejder et frugtbart refleksionsrum, bør dine spørgsmål formuleres som åbne spørgsmål og således starte med "hvad", "hvordan", "hvem", "hvor" og "hvornår". Undlad helt at starte med "hvorfor" - det kan opleves som unyttigt konfronterende og bedømmende. Spørg i stedet: "Hvad er din intention med det?". Nedenfor er oplyst en række gode åbne coachings spørgsmål:

- Hvad: Hvad sker der? Hvad er udfordringen i det? Hvad har du gjort, forsøgt eller overvejet? Hvad er betydningen for dig, dit team, din organisation? Hvad er dine største forhåbninger? Hvad ønsker kollegerne, ledelsen, kunderne der skal ske? Hvad bør forandres, for at få det til at ske? Hvad kræver det af dig, og hvad kræver det af andre forhold? Hvad er dine ønsker til mig som leder?
- Hvordan: Hvordan vil du forberede og håndtere det? Hvordan vil du vide, at udfordringen er løst? Hvordan kan du undersøge, om udfordringen er blevet løst? Hvordan vil du kommunikere dine forhåbninger og mål til andre? Hvordan kan du bevare din selvkontrol og selvbevidsthed, når situationen "presser til"?
- Hvem: Hvem er berørt - positivt og negativt - af udfordringen? Hvem vil de potentielle forandringer berøre mest? Hvem har du tillid til, kan hjælpe dig? Hvem kan give dig god feedback? Hvem er afgørende for, at de næste skridt lykkes? Hvem kan eventuelt

**AT VÆRE OPRIGTIG NYSGERRIG HANDLER GRUNDLÆGGENDE OM, AT DU ACCEPTERER OG ANERKENDER MEDARBEJDERENS FORHOLDEMÅDER, LÆS: TANKER, FØLELSER, ADFÆRD. DU MÅ SUSPENDERE DIT BEHOV FOR AT BLIVE "RÅDGIVNINGSKONSULENT", "VURDERINGSMAND" ELLER "OVERDOMMER". DIN OPRIGTIGE NYSGERRIGHED VIL HJÆLPE DIG - BÅDE I DIN FORBEREDELSE OG I SELVE COACHINGEN.**



forhindre, at dine næste skridt bliver en succes?

- Hvor/hvornår: Hvor og hvornår føler du især, at du er den bedste udgave af dig selv/ at du viser dig mest kompetent? Hvor og hvornår føler du dig mest "trigget", reaktiv og ikke den bedste udgave af dig selv? Hvor vil du evt. møde modstand? Hvor ville du gerne være professionelt set om 3-5 år? Hvornår tager du de første næste skridt?

Desuden er der en række spørgsmål, der kan hjælpe dig og medarbejderen til at få større forståelse for, hvad der sker i en given situation og hvori læringspotentialer består:

- "Hjælp mig med at forstå...Fortæl mig mere om det...Lad mig lige være sikker på, hvad du siger...Jeg er nysgerrig på...Kan du sige lidt mere...Hvilke nye tanker, ideer og handlemuligheder får du nu øje på?"

### **VÆR SELVANSVARLIGGØRENDE**

Når du og medarbejderen har forstået, hvori medarbejderens udfordring består og har kontrakteret med hensyn til gensidige forventninger og samtalens fokus og mål, er det vigtigt, at dine spørgsmål inviterer medarbejderen ind i en selvansvarlig refleksiv position. Pas på med ikke at invitere medarbejderen ind i en "klagende" og beskrivende position, hvor andre problematiseres, anklages og gøres skyldige.

Det kan du undgå ved at stille spørgsmål, der inviterer til selvrefleksive opdagelser, som medarbejderen ikke allerede har fået øje på. Hvis f.eks. medarbejderens udfordring handler om en kollegial konflikt, kan du invitere til et perspektivskift: "Du siger, at du er meget frustreret. Hvordan mon din kollega oplever situationen? Hvad har du behov for at se fra din kollega for, at I kan få et bedre samarbejde? Hvad kan du mon gøre for at skabe en bedre kollegial relation?"

Eller hvis medarbejderens udfordring handler om, at hun er frustreret over egen manglende personlig udvikling og læring. "Du har bevæget dig gennem mange læreprocesser i din professionelle karriere. Hvad har været dine lærings-successer tidligere?". Når du anerkender medarbejderens frustrationer men inviterer hende til at skifte perspektiv og opdage gode erfaringer, åbnes der op for nye erkendelser og nye muligheder.

Når du har stillet en række spørgsmål som åbner medarbejderen og samtalen op og hjælper dig til at se tingene i medarbejderens perspektiv, så giver det god mening, at du fremsætter nogle af dine hypotetiske perspektiver. "Er du åben for, at jeg deler mine hypoteser om, hvordan jeg ser det? Kunne jeg give dig ideer til nye forståelses- og eller handleperspektiver?"

### **VÆR OPRIGTIG NYSGERRIG**

Noget af det vigtigste at være bevidst om i din faktiske formulering af coachingspørgsmålene er, at du er oprigtigt nysgerrig på medarbejderens svar. De fleste medarbejdere vil lynhurtigt opdage, hvis du bare stiller et spørgsmål fordi "det er det, du skal som coach". Hvis du ikke stiller oprigtigt nysgerrige spørgsmål til medarbejderens refleksioner om udfordringer, målsætninger, udviklingspotentialer og handlingsstrategier, så lad være med at coache - i bedste fald er det virkningsløst.

At være oprigtigt nysgerrig handler grundlæggende om, at du accepterer og anerkender medarbejderens forholdemåder, læs: tanker, følelser, adfærd. Du må suspendere dit behov for at blive "rådgivningskonsulent", "vurderingsmand" eller "overdommer". Din oprigtige nys-

**DET ER VIGTIGT, AT DU FORKLARER MEDARBEJDERNE, HVORFOR DU TILBYDER AT COACHE DEM. SKAB FORSTÅELSE FOR, HVAD DINE INTENTIONER ER.**



gerrighed vil hjælpe dig - både i din forberedelse og i selve coachingen. Oprigtig nysgerrig lytning handler om, at du har din fulde opmærksomhed på medarbejderens forholdemåde. Når du lytter nysgerrigt, skaber du forståelse og anerkender medarbejderen: "Jeg hører, hvad du siger" eller "Jeg er med dig". "Kan du sige lidt mere?". Disse spørgsmål viser, at du lytter nysgerrigt - ikke at du er enig.

Du kan hjælpe din nysgerrighed og spørge-intuition godt på vej, ved at gøre dig intentionelt og mentalt klar til coachingsamtalen. F.eks. synes jeg selv, det kan være svært at have en coachingsamtale, umiddelbart efter jeg har holdt et foredrag. Det er et stort mentalt skifte, jeg må foretage, fra at "stå på scenen" og levere til mange mennesker til at være mere stille, lyttende og responderede til en person foran mig. Sørg for at få coachingsamtalen i kalenderen, så du bliver i stand til mental tuning-in på medarbejderen og dit nysgerrige lytte-og-spørge-gen.

Når du er i selve coachingsamtalen, er det naturligt vigtigt, at du responderer medarbejderens refleksioner med flere spørgsmål. Tænk på disse spørgsmål som at skabe en bro mellem, hvad medarbejderen siger, og hvad ellers du ønsker, der skal læres. Processen i og med din oprigtige nysgerrighed i medarbejderen og medarbejderens læringsnysgerrighed i dig, er det, der motiverer dit næste spørgsmål - det sker ofte ret intuitivt.

### **VÆR TRANSPARENT**

Det er vigtigt, at du forklarer medarbejderne, hvorfor du tilbyder at coache dem. Skab forståelse for, hvad dine intentioner er: "Jeg er optaget af at understøtte din mestringssevne, læs; oplevelse af begribelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed - på vegne af din udvikling og læring og på vegne af organisationens performance".

Det er især vigtigt at italesætte dine intentioner, hvis det er første gang, en medarbejder skal coaches, eller hvis coaching er en ny del af din ledelsesstil. Hvis du har været en mere direktiv leder med hurtige svar og løsningsanvisninger, og du pludselig spørger: "Nå, hvad tænker du"?, kan man godt forestille sig, at medarbejderen "trækker sig lidt". Du bør explicitere, hvorfor du ændrer adfærd og skifter position, og hvad dine intentioner er, ellers skaber du unødvendig og ufrugtbar utryghed og modvillighed.

### **VÆR VARSOM DRAMATURG**

Din blotte tilstedeværelse er med til at forme medarbejderens følelser og tanker i coachingsamtalen. Du stiller dig ikke kun til rådighed med dine spørgsmål og lytning - også din krop, position og personlighed er med til at generere tanker, følelser og svar. Vær derfor opmærksom på dig selv, på medarbejderen, på selve coachingprocessen og på din egen opmærksomhed.

Du bør også have modet til at vække overraskende opmærksomhed, så medarbejderen forstyrres med nye perspektiver og vinkler. Hold dig åben og vent på de rette øjeblikke i samtalen. Hav modet til at holde og beherske pausen og søg at fornemme coachingsamtalens dramaturgi. Fornem timingen i processen, der altid bør forholde sig til medarbejderens mentale tempo - det handler om, at du skaber passende mentale forstyrrelser.

### **MATCH DIN MEDARBEJDER**

Når du coacher dine medarbejdere, må du gøre det på en måde, så det matcher medarbejderens læringsstil bedst muligt. Lad dig inspirere af nedenstående refleksive spørgsmål til dig selv i forhold til at tilpasse din coaching den enkelte medarbejder:

- **Rationel:** Hvordan får jeg sat en klar og tydelig kontekst for coachingsamtalen? Hvordan kan jeg bruge en understøttende model eller teori? Hvordan integrerer jeg understøttende data eller ekspertviden? Hvordan stiller jeg logisk-rationelle hypotetiske spørgsmål? Hvordan skaber jeg en

- logisk struktur og progression?
- **Eksperimenterende:** Hvordan stiller jeg kreativt-provokerende spørgsmål? Hvordan giver jeg tid til, at medarbejderen "kæmper" med at finde svar? Hvordan stiller jeg spørgsmål ud fra multiple positioner og perspektiver? Hvordan stiller jeg spørgsmål, der hjælper medarbejderen med at opdage og udforske alle potentialer og muligheder?
- **Relationel:** Hvordan er jeg 100 % tilstede i samtalen? Hvordan skaber jeg en god emotionel stemning og kontakt? Hvordan giver jeg plads til spontane inputs og timeouts? Hvordan giver jeg en passende anerkendelse? Hvordan bringer jeg nok energi ind i samtalen? Hvordan er jeg opmærksom på vores relation?
- **Praktisk:** Hvordan sikrer jeg, at samtalen styres af hele konkrete håndterbare mål? Hvordan stiller jeg spørgsmål, så medarbejderen har en klar oplevelse af, at vi har nået målet? Hvordan sikrer jeg, at medarbejderen får konkrete værktøjer? Hvordan kan jeg give direkte og umiddelbar feedback?

For at kunne matche din coaching, fordrer det et ret godt kendskab til dine medarbejdere - tal med dem, observer dem, analyser dem, spørg kollegaerne om dem. Individuelle lærings-præferencer er en ret betydningsfuld mulighedsbetingelse for læring. Derfor bliver din coaching mere virkningsfuld og frugtbar, hvis din coaching matcher medarbejdernes læringsstil og læringscyklus.

## EFTER SAMTALEN

Uanset hvor godt coachingsamtale opleves undervejs, har den kun været succesfuld, hvis den efterfølgende medfører forandring. Du bør derfor efter hver coachingsamtale reflektere over medarbejderens og din egen læringsprogression og læringspotentiale - som grundlag for at kvalificere din næste coachingsamtale såvel som

din læringsstøttende ledelse imellem samtalerne og i den daglige arbejdspraksis. Her er en liste med tips og spørgsmål, der kan hjælpe dig:

### Skriv læringspointer ned

Hvad lærte medarbejderen, og hvori består medarbejderens væsentligste udfordring og næste skridt? Hvad har vi aftalt, jeg kan gøre for at understøtte medarbejderen fra nu og til næste coachingmøde? Hvad har jeg lært fra denne coachingsamtale, som jeg ikke vidste før?

### Følg op på aftaler

lagttag løbende dine nedskrevne pointer og aftaler, og følg op med handling. Sørg for, at medarbejderen får den støtte, som I evt. har aftalt.

### Observer læringstegn

For at give nyttig støtte og feedback har du brug for at vide, hvad der sker. Lav derfor fokuseret observation af tegn på udvikling, og/eller spørg medarbejderen, hvordan det går.

### Observer relationelle tegn

Vær opmærksom på emotionelle tegn på positiv udvikling af interaktion mellem dig og medarbejderne og medarbejderne imellem. Intervener tidligt, hvis du oplever bekymrende konflikter.

### Vær tilgængelig

Eksplíciter en "åben-dør" politik, der motiverer medarbejderen til at få løbende støtte og feedback, når der er problemer - men også når tingene lykkes.

Kommunikér gode spor - når du observerer, at medarbejderen lykkes bedre med sine udfordringer og udvikler sig, bør du synliggøre og kommunikere den positive betydning heraf. Det vil styrke medarbejderens motivation og trivsel.

### Evaluer dig selv

Evaluer løbende din egne performance som coach ved at reflektere over følgende: Skaber jeg værdifulde coachingsamtaler med medarbejderne, og holder jeg mine aftaler? Spørg ind i mellem de medarbejdere, du coacher, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Vær ærlig over for dig selv

**DIT COACHENDE LEDERSKAB VIL FACILITERE UDVIKLINGEN OG UDFOLDELSEN AF DINE MEDARBEJDERES SELVLEDENDE POTENTIALE, ANSVARLIGHED OG ENGAGEMENT SAMTIDIGT MED, AT DU FÅR MERE TID TIL STRATEGISK LEDELSE. DERFOR ER DET ABSOLUT DIN TID VÆRD AT PRIORITERE OG INTEGRERE DET COACHENDE LEDERSKAB I DIN LEDELSESBEVIDSTHED OG LEDELSESPRAKSIS.**



om, hvorvidt du oplever, at dit coachende lederskab skaber progression, og om der er overensstemmelse med din øvrige lederstil.

### **FIND DIN EGEN COACHINGSTIL**

Der er ikke en "rigtig" måde at coache på, så du må reflektere over og finde den coachingstil, der passer dig og dine medarbejdere bedst. Og som enhver kompetence, der skal vise sig excellent i praksis, så kræver det coachende lederskab øvelse, øvelse og øvelse. Det fordrer, at du forlader din trygheds-zone, mens du eksperimenterer og udvikler dig.

Coaching udfordrer de fleste ledere, jeg har mødt, personligt såvel som professionelt. Du får måske brug for at kigge kritisk-konstruktivt ind i dig selv som menneske og reflektere over din lederstil, og hvordan du skaber organisatorisk værdi.

Måske bliver det udfordrende for dig at suspendere kontrollen og afholde dig fra fristelsen til at "tage aben" og komme med svaret eller løsningen, når dine medarbejdere har problemer. Men bare rolig – disse udfordringer bliver mindre, jo mere du coacher, og effekten er til at få øje på. Dit coachende lederskab vil facilitere udviklingen og udfoldelsen af dine medarbejders selvledende poten-

tiale, ansvarlighed og engagement, samtidigt med at du får mere tid til strategisk ledelse. Derfor er det absolut din tid værd at prioritere og integrere det coachende lederskab i din ledelsesbevidsthed og ledelsespraksis.

### **INSPIRATIONSKILDER**

Felder, Richard M. (1996): Matters of Style. ASSE Prism, nr. 6.

Frankoveigia, Candice (2013): Cultivate The Mind-Set and Skills to Coach Effectively. I: HBR Guide to Coaching your Employees.

Gørtz, Kim & Gaihede, Tine (2014): Coaching i nyt perspektiv - en metodebog. Hans Reitzels.

Heen, Sheila & Stone, Douglas (2014): Find the Coaching in Criticism. Harvard Business Review, jan.

Kolb, David A. & Petersen Kay (2013): Tailor your Coaching to Peoples Learnings Styles. I: HBR Guide to Coaching your Employees.

Larsen, Peter & Jægerum, Niels (2012) Det protreptiske lederskab - ledelse med filosofisk kant. I tidsskriftet detpostmoderneliver.dk, vol. 1.

Molly, Asbjørn (red.) (2009): Systemisk coaching - en grundbog. Dansk Psykologisk Forlag.

Molly, Thorkil Molly m.fl. (2013): Ledelsesbaseret coaching. L&R Business

Pearce, Barnett (2007): Kommunikation og skabelsen af sociale verdener. Dansk Psykologisk Forlag.