

Coaching i et organisatorisk og ledelsesmæssigt perspektiv - Et dialogbaseret udviklings- og læringsforløb

Organisationer er kritisk afhængige af til stadighed at kunne producere ny viden - eller af at kunne omsætte eksisterende erfaringer, problemer eller dilemmaer til fremadrettet, organisatorisk viden. Imidlertid er det ofte for tilfældigt, hvilken viden som produceres og hvordan dette sker. Ligeledes har organisationer for mange lufthavne, eller gates, hvor viden kommer ind og rejser ud. En væsentlig konsekvens af dette er, at eksisterende viden eller videngenerering ikke nødvendigvis sættes i relation til det forretningsmæssige. For først når viden kobles tæt op ad det strategiske niveau, tilføres reel og blivende værdi til organisationen.

Derfor er det et væsentligt ledelsesmæssigt ansvar dels at skabe rum eller sammenhænge, i hvilke viden kan udvikles, dels at give den viden, som skabes, retning og kvalitet via forretningsstrategien.

Viden opstår ikke af sig selv, men konstrueres i forskellige former for læringsprocesser. Relevant organisatorisk viden fordrer afgrænsede læringsrum og fokuserede læringsprocesser. Set i dette perspektiv kan man se læring på tre niveauer:

- Læring, som knytter sig til løsning af en opgave og en specifik problemstilling
- Læring, som knytter sig til individets eller gruppens generelle kompetenceudvikling
- Læring, som rækker ud over individet eller gruppen og retter sig mod organisationen, strategien og den forretningsmæssige virkelighed

Det er en ledelsesopgave at skabe rum for, at læring og viden kan spille tæt sammen med det forretningsmæssige. Vi anser coaching for en nutidig organisatorisk måde, hvorpå man kan skabe en sådan sammenhæng. I denne forståelse vil perspektiverne på coaching imidlertid sprænge den ramme, man tidligere har defineret omkring coaching. For i den traditionelle forståelse (niveau 1) foregår coaching overvejende i et lukket rum og fokuserer på læring og videngenerering, som hører individet og den konkrete opgave til.

Ønsker man som organisation coaching på de to næste niveauer, må man imidlertid åbne coachingrummet, så den viden, som genereres i dette, rækker ud over rummet og effektivt kan sættes i spil de relevante steder i organisationen. Den organisatoriske virkelighed er kompleks, hvilket betyder, det bliver både muligt og nødvendigt at coache på mange niveauer. Derfor vil coaching i forhold til en erkendt kompleks virkelighed kræve mange niveauer af og former for kompetencer.

For at man som organisation kan realisere denne optimale effekt bliver det nødvendigt, at alle ledere og medarbejdere i både et horisontalt og i et vertikalt perspektiv, på tværs af de organisatoriske roller, deltager i coachingaktiviteten. Og i denne forståelse vil alle, som deltager i coaching, og hermed i udviklingen af kompetence og organisatorisk viden, midlertidigt påtage sig både et organisatorisk og et ledelsesmæssigt ansvar i denne aktivitet. Såfremt coaching skal tilføre reel værdi til det forretningsmæssige, vil det i et organisatorisk videnperspektiv desuden blive vigtigt at koble den coaching, som udøves, tæt til den organisatoriske nødvendighed.

Med det formål at skabe optimal læring og ny viden bliver det således nødvendigt at transformere coaching fra dens traditionelle forståelse til et organisatorisk perspektiv. Coaching er i denne forståelse ikke blot et rum for læring men også et rum for forretnings-orienteret kompetenceudvikling. Ligeledes bliver det nødvendigt at erstatte de formelle roller i coaching med midlertidige roller eller positioner – for man kan ikke skabe optimal viden, så længe den kun udvikles i et rolledefineret rum. Nu og da kan rollerne nemlig stå i vejen for, hvem der kan skabe viden sammen. Således kan historien og reglerne, som knytter sig til rollerne i rummet, skabe begrænsninger og definere, hvilken viden, som skabes – i stedet for at det er ønsket om, hvilken viden, som skal skabes, der definerer, deltagerne.

Coaching er en væsentlig aktivitet, som dels kan skabe den nødvendige forretningsmæssige læring og viden, dels, såfremt den bliver en etableret organisatorisk praksis, kan bidrage til at organisationen bliver sin egen medspiller i en fortløbende forandringsproces.

Indhold i forløbet

Hvert enkelt modul vil være bygget op omkring en vekselvirkning mellem teoretiske input af mere overordnet karakter samt konkret arbejde med træning af det metodiske i coaching. Modulerne vil ligeledes indeholde en kombination af følgende elementer:

- Coaching i et organisatorisk og ledelsesmæssigt perspektiv
- Coaching som en måde at skabe fremadrettet, organisatorisk viden på
- Coaching som omdrejningspunkt for udvikling og implementering af forretningsstrategi
- Coaching som et ledelsesrum
- Nødvendige ledelsesforståelser, der knytter sig til coachingrummet
- Nødvendige kompetencer, der knytter sig til coachingrummet
- Coaching som et dialog- og ledelsesrum
- Nødvendige metodiske færdigheder

Learning-outcome

- At deltagerne kan give og modtage coaching
- At deltagerne tilegner sig centrale dialogkompetencer
- At deltagerne kan forholde sig til og identificere, hvilke niveauer af coaching, som har mening forskellige steder i deres organisatoriske virkelighed
- At deltagerne kan afgrænse og definere rammen for, hvad der er relevant, forretningsmæssig viden, som potentielt kan skabes igennem coaching
- At deltagerne over tid skal kunne skabe koblingen mellem coaching og den strategiske udfordring
- At deltagerne får indblik i egen læringsproces og får mulighed for at blive sin egen medspiller

Læringsrummet:

- Teoretiske indlæg og dialoger
- Erfaringsudveksling, som kobles til det teoretiske
- Træning i teams, hvor den enkelte deltagers organisatoriske virkelighed ispilsættes
- Mulighed for netværksdannelse på tværs af organisationerne

Modulerne vil have følgende overordnede indhold:

- 1. Coaching i et organisatorisk perspektiv**
- 2. Coaching i et ledelsesmæssigt perspektiv**
- 3. Coaching i et strategisk perspektiv**
- 4. Coaching i et vidensperspektiv**
- 5. Coaching i et relationelt perspektiv**

Alle moduler rummer både teori, indlæg og dialoger og træning.

Praktiske oplysninger

Forløbet strækker sig over 1 år (5x2 dage internat) med mulighed for overbygning. Uddannelsesforløbet tilbydes internt til virksomheder, og kan derfor specifikt tilpasses efter behov.

Undervisere: Pia Laursen, cand. psych. og Ole Dissing, cand. psych.

Pia Laursen er cand. psych. og har en 3-årig systemisk uddannelse fra Milanoskolen, Italien. Hun er forfatter til en bog og en række artikler om ledelse og organisation og har siden 1987 været freelancekonsulent, hvor hun bl.a. står for egen kursus- og uddannelsesvirksomhed indenfor områderne organisationsudvikling, ledelse og coaching.

Yderligere informationer om forløbet kan hentes på www.pialaursen.dk

Ole Dissing er cand. psych. og M.Sc. Org. Har siden 1977 arbejdet som klinisk psykolog, siden 1983 som leder af strategiske ledelses- og organisations-udviklingsfunktioner i Novo Nordisk, COWI og Nordea. Han er forfatter til en bog og en række artikler om ledelse og organisation og arbejder nu som konsulent indenfor områderne ledelse, ledelsesfilosofi, ledelsesetik, strategi og organisation. www.dissing.org