

Coaching må ikke blive terapi

Tekst: Annette Westphal

Coaching er ikke en universel metode for ledere. Der er stadig brug for, at ledere kan instruere, vejlede eller rettesætte. Men i komplekse situationer, hvor der ikke er lette svar, kan lederen bruge coaching som hjælp til selvhjælp. Men lederen må endelig ikke bruge metoden som terapi.

Afdelingsledere fra Roskilde Sygehus, der var på kursus i coaching var fremragende, siger erhvervspsykolog Ejnar Bryld, der var medunderviser på Uddannelsesafdelingens kursus. Han arbejder også for private virksomheder som Bang & Olufsen og Vestas og mener generelt, at den offentlige og private sektor kan lære noget af hinanden:

- Hvis jeg skal generalisere, så er det private erhvervsliv resultatorienterede og beslutningskraftige. Til gengæld er de ikke særligt reflekterende, så nogle gange kunne de træffe nogle mere kvalificerede beslutninger, hvis de havde givet det endnu en tanke. I det offentlige tænker man meget i processer og er gode til at reflektere. Det er på mange måder en kvalitet, men kan gå ud over beslutningskraften, siger Ejnar Bryld.

Han fremhæver, at coaching netop er godt i situationer, hvor lederen er sparringspartner for en medarbejder eller mellemlider.

- Coaching passer godt ind i kulturen, men det kan ikke bruges i alle sammenhænge. Faldgruppen er, at lederen bliver så glad for coaching, at han eller hun bliver utydelig. Lederen skal alt efter situationen være instruerende, vejledende eller parat til at tage en konfronterende samtale.

Coaching er rigtigt godt, der hvor medarbejderen er i tvivl om, hvad der er rigtigt at gøre. Hvis det handler om en unik situation, hvor svaret ikke findes i en vejledning eller politik.

Ejnar Bryld mener, at coaching er en respektfuld måde at hjælpe medarbejderen til at få nye kompetencer på. Men det skal handle om at løse faglige opgaver, det må ikke blive for personligt, understreger Ejnar Bryld:

Lederen skal ikke være terapeut for medarbejderen. Det er der nogle ledere, der kan have tendens til. Enten fordi de ikke kan lade være eller fordi man nogle gange skal på "besøg" i det personlige.

Hvis det for eksempel handler om at en medarbejder har svært ved at sætte grænser. Så skal der jo tales om følelser, selvværd, personlig autoritet og andre temaer fra den personlige kramkasse. Men det er netop kun et "besøg" for at blive klogere på en problemstilling.

Samtalen skal altid bringes tilbage på sporet, og relateres til arbejdet eller de konkrete opgaver på jobbet.