



# Kollega-coaching giver større trivsel

Af Jens Wejsmark Sørensen

ClearVision Coaching og Kommunikation har udviklet konceptet "KollegaCoaching". Et koncept der blandt andet skaber en anerkendende og opbyggende arbejdskultur, hvor alle mødes med respekt for deres faglige og sociale kompetencer. Og et koncept som indtil flere kommuner har taget til sig for blandt andet at skabe større trivsel for deres medarbejdere.



Guldborgsund Kommune gør det. Københavns Kommune gør det. Frederiksberg Kommune gør det. Flere og flere kommuner benytter coaching til bl.a. at få afstemt og integreret et fælles værdisæt i de daglige handlinger, herunder i dialogen med kolleger, borgere, kunder og andre i deres umiddelbare omverden. Og flere og flere kommuner kontakter i den forbindelse ClearVision, en af Danmarks ældste og mest erfarne virksomheder inden for professionel coaching og kommunikationstræning. De har nemlig udviklet konceptet "Kollega-Coaching", der anvendes til at støtte en fælles udviklingsproces og som samtidig giver deltagerne ved hjælp af redskaber og bevidsthed om, hvordan man vha. af arbejdsrelateret coaching og kommunikationstræning får skabt en anerkendende og opbyggende kultur med fokus på at skabe resultater ved at se på nutids- og fremtidsmuligheder. I sidste ende handler det om at skabe større trivsel for medarbejderne, for så bliver der også større overskud både indadtil og udadtil i organisationen.

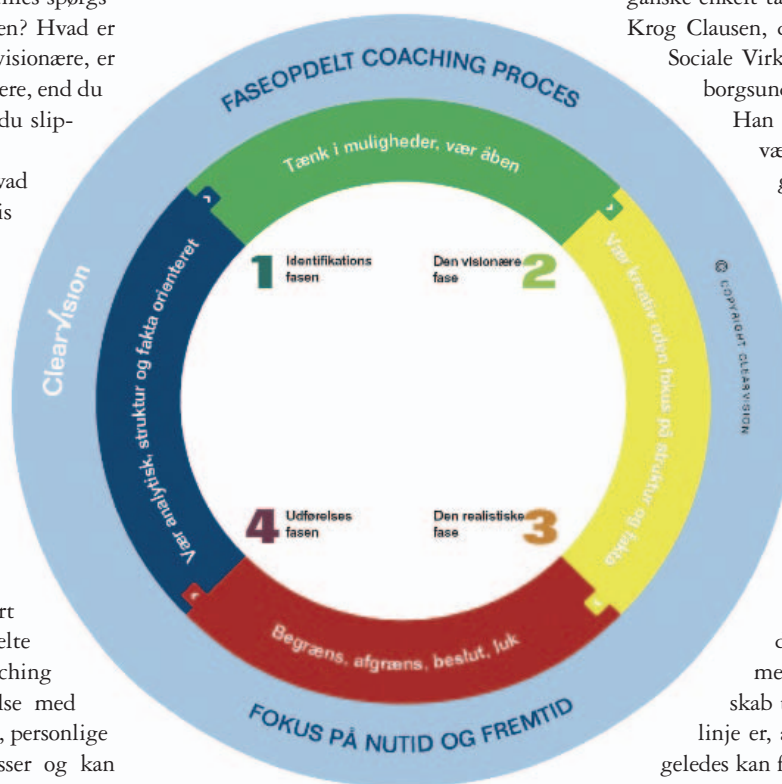
## Faseopdelt coaching og opbyggende dialog

"Konceptet tog sin begyndelse i 2007, da vi blev kontaktet af Novo Nordisk, der havde brug for

nogle kurser, så deres ledere og medarbejdere kunne blive bedre til at give hinanden konstruktiv faglig feedback”, fortæller Lone Thomsen, direktør og ledercoach i ClearVision. Derfor udviklede virksomheden konceptet ”Kollega-Coaching”, der primært deler coachingprocessen op i fire faser. Identifikationsfasen, den visionære fase, den realistiske fase og udførelsesfasen. I identifikationsfasen (fase 1) er der fokus på struktur og fakta. Der tages udgangspunkt i det du kender, det du ved, og det du ser som muligheder. Der stilles spørgsmål som: Hvad er udfordringen? Hvad er dit mål? I fase to, der er den visionære, er der fokus på, at du kan opnå mere, end du tror med kreativ tænkning – du slipper kontrol, struktur og fakta. Der stilles spørgsmål som: Hvad er dit drømme-scenarium? Hvis alt er muligt, hvad ville du ønske, der skulle ske? Hvad ville du gøre? I den realistiske fase (fase 3), bevæger du dig fra det kreative og ustrukturerede til at prioritere og beslutte. Der stilles spørgsmål som: Hvad er det værste, der kan ske? Hvad er realistisk muligt? I den fjerde og sidste fase, der er udførelsesfasen, er der fokus på, hvad du kan gøre nu, på kort og længere sigt. Den faseopdelte coachingproces i kollega-coaching er yderst brugbar i forbindelse med opgaveløsning, projektopgaver, personlige udfordringer og gruppeprocesser og kan anvendes til næsten alle arbejdsmæssige udfordringer – lige fra at opbygge et konstruktivt gruppemøde til at udforske og finde løsninger på de mere personlige udfordringer. Som det fremgår, kan du ved at stille nogle enkle og effektive spørgsmål i hver af de fire faser, blive meget mere afklaret og få større overblik – og derved blive langt hurtigere til at handle med fornuft i en konkret situation.

”Vi fandt hurtigt ud af, at forløbet ikke bare giver nogle redskaber til at fungere fagligt sammen, men også socialt. Dermed opnås større trivsel på arbejdspladsen og højere effektivitet i dagligdagen”, siger Lone Thomsen.

Som i coaching i almindelighed, er kommunikationen mellem mennesker i kollega-coaching et helt centralt element. Hvem kender ikke ironi, sarkasme, bebrejdelser og generaliseringer etc. i den daglige dialog med andre mennesker? Alt sammen med til at nedbryde dialogen. Ved at benytte nogle enkelte redskaber, kan man få vendt en nedbrydende kommunikation til en opbyggende og derved blive bedre til at være anerkendende over for ens medmennesker i dagligdagen.



”Medarbejderne lærer grundteknikkerne inden for den faseopdelte coaching og den opbyggende dialogform. Det er jo ikke sådan, de bliver uddannet coaches, men de får nogle teknikker til at kunne hjælpe hinanden på vej i hverdagen – vi giver dem coaching tankegangen”, siger Christel Damgaard, coach og underviser hos ClearVision.

### Et forløb der tog kegler

I starten af 2008, og i en periode på tre måneder, gennemførte fagrådet og ledergrupperne på tre sociale institutioner i Guld-

borgsund Kommune på Lolland-Falster et kursusforløb om fælles ledelsesværdier. ClearVision havde udviklet kursusindholdet, i samråd med fagchef og fagråd, med udgangspunkt i konceptet ”KollegaCoaching”.

I alt deltog 18 medarbejdere fra de tre institutioner, og forløbet bragede igennem som en markant succes.

”Det har været et særdeles vellykket forløb. Meget god og konstruktiv eftervirkning i en engageret personalegruppe. Det har ganske enkelt taget kegler”, fortæller Sten Krog Clausen, der er adm. leder på Den Sociale Virksomhed Saxenhøj i Guldborgsund Kommune.

Han fortæller, at der især har været fokus på den opbyggende dialog. Den er nemlig meget vigtig, når man har med medarbejdere og brugere fra sociale institutioner at gøre. Det er så meningen med forløbet, at ledergruppen bliver så gode til coaching, at de kan gå ind og coacher de enkelte medarbejdere i de forskellige afdelinger.

”Vi får så bygget en tradition op, så den enkelte medarbejder også får kendskab til teknikkerne. Vor sigtelinje er, at vi om et år eller to, ligeledes kan få en mere coachende dialog med brugerne”, siger Sten Krog Clausen. Han understreger, at det ikke er sådan, at man giver brugerne direkte coaching, men man benytter sig især af den opbyggende dialog til at få større fokus på borgernes ønsker og for at komme i bedre samklang med, hvad den enkelte bruger ønsker. For Yvonne Hvidhjelm, områdeleder for 16 medarbejdere på Skovriddergården og Saxenhøj, der er beskyttede værksteder for mere end 100 brugere, har forløbet generelt givet et langt større engagement og en tro på, at man som socialt værksted kan rigtig mange ting. Der er masser af muligheder, og vi kan bare tage det ned fra hylderne, som hun udtrykker det. ▷

”Vores brugere siger oftere til os, at her er rart at være. Der er mere ro og der grines meget. Vi kan se, at i takt med at vi får større overskud, så er der en del af brugerne, der også får det. Det smitter!”.

Yvonne Hvidhjelm kan mærke en positiv forskel på personalet efter forløbet, og personligt er hun blevet bedre til som leder, at give plads til, at medarbejderne kan få øje på de styrker de selv har, og som kollegerne har.

”Ved at lære hinanden bedre at kende, finder vi frem til de forskellige værdier, der kan bruges i det fælles arbejde. Både til glæde for os selv og for vores brugere”.

### **Vi skal undgå at påtage os offerrollen**

I Københavns Kommune kan man helt sikkert møde mange engagerede ledere. En af dem er uden tvivl overlæge Christian Hvidt, der er chef for 11 afdelingslæger på Specialinstitutionen Forchammersvej, der er Københavns Kommunes behandlings-, hjemløse-, pleje- og botilbud til stofafhængige med særlige helbredsproblemer. Institutionen varetager derudover opsøgende virksomhed og formidler behandlingstilbud til brugere bosat udenfor Københavns Kommune. Indsatsen er helhedsorienteret, tværfaglig og teamorganiseret, og institutionen har ambulatorium, plejeafdeling, kollegium, bofællesskab samt et opsøgende team. Læger ansat i Socialforvaltningen i Københavns Kommune laver ikke, hvad man kan betegne som typisk lægearbejde.

”Normalt kan man som læge gemme sig bag sin faglighed. Men det er meget sværere her, fordi vores patientgruppe i langt højere grad går efter råd og vejledning mere end behandling. Samtidig skal du matche din behandling med andre sociale indsatser, så du kan ikke isolere den lægelige behandling fra den øvrige behandling”, siger Christian Hvidt. Han påpeger, at netop dette giver mange udfordringer i det tværfaglige samarbejde, men også en risiko for at mange af de tunge beslutninger ender hos lægegruppen, der ofte føler sig meget alene i beslutningsprocessen. Derfor var der også en stigende tendens til rent praktisk at påtage sig en offerrolle med større risiko for at føle sig udrændt.



”Man skal finde energierne i meningen med arbejdet. Kan man ikke det, mister man også energien til at samarbejde. Læger har jo monopol på så meget”, siger Christian Hvidt. Udfordringen gik altså primært på ikke at havne i offerrollen og på at tage ansvar for sin egen dagligdag. ”Det er mit indtryk, at når du havner i offerrollen, så forskanser du dig, og regner med at nogle andre tager beslutningerne. Med en følelse af ikke at have indflydelse på noget som helst, så får du heller ingen indflydelse. Så der lå en udfordring i at blive mere aktiv over for det øvrige personale – altså på den fede måde – ikke med magt, men med engagement”, fortæller Christian Hvidt. Og det var så her, at ClearVision og kollega-coaching kom ind i billedet. Alle lægerne blev indkaldt til individuelle seancer, så man kunne få en idé om, hvor udfordringerne lå. Derefter var lægerne på et tre dages internat med oplæg og praktiske øvelser omkring den faseopdelte coaching proces. Meningen var så efterfølgende, at lægegruppen løbende skulle lave kollega-coaching på hinanden i grupper af fire til fem læger.

”Det er dog blevet en smule forsømt pga. travlhed. Det er naturligvis ærgerligt, men på grund af der er ingen tvivl om, at det forløb vi har været igennem virker på et ubevidst plan i vores daglige arbejde. Jeg kan for eksempel mærke på vores ugentlige møder, at når debatten kører helt skævt, så husker man den faseopdelte coaching og den opbyggende dialog. Vi har fået nogle nye værktøjer, vi ikke så let slipper”, siger Christian Hvidt.

### **Tid til refleksion**

I Frederiksberg Kommunes Tekniske Direktorat beskæftiger man sig med en bred vifte af opgaver indenfor bolig, byggeri, miljø, byplanlægning, trafik og parkering. Så der er en del bolde i luften, når direktoratets chefgruppen har deres fællesmøde en gang om ugen.

”Udgangspunktet var som sådan ikke, at vi havde en eller anden idé om kollega-coaching, men derimod at vi i ledergruppen gerne ville blive bedre til at afholde nogle mere effektive møder, så vi kunne få skabt plads til mere refleksion”, fortæl-

ler teknisk direktør Jacob Nordby. Han er leder for blandt andet seks afdelingschefer og en stabschef, og havde af anden vej hørt om ClearVision og tænkte, at det måske ville være en opgave for Lone Thomsen og hendes kolleger.

Og forløbet med kollega-coaching har passet meget fint til den udfordring chefgruppen stod overfor.

”Vi fandt efterfølgende ud af, at det blev lidt for søgt at coache hinanden på vores ugentlige tre timers møde, da det primært handler om konkrete opfølgninger og videregivelse af information. Derfor har vi valgt at skære mødet ned til to timer og til gengæld lave et temamøde en gang om ugen på en time, hvor vi har mulighed for at arbejde med den faseopdelte coaching model på emner, der kræver en lidt mere kreativ og reflekterende tilgang”, siger Jacob Nordby.

Han fortæller om en konkret sag, hvor chefgruppen havde en idé om at lave et bedre netværk for deres mellemledere. Med input fra mellemlederne blev idéen diskuteret på et temamøde.

”Og her er coaching-modellen udmærket, for så kommer vi hele vejen rundt om problematikken, og så bliver det nemmere at sætte handling på”.

Ligeledes prøver chefgruppen på møderne at fokusere på den opbyggende dialog.

”Vi har ganske enkelt modellen liggende på vores temamøder. Så vi er meget bevidste, om de coachingredskaber vi har lært, og det har helt sikkert en positiv virkning i dagligdagen og i de konkrete arbejdsituationer”, slutter Jacob Nordby.

### Overrasket over effekten

Selvom der, når det gælder noget inden for coaching og kommunikation, hvor alt

i princippet kan ske, næppe er meget der kan overraske Lone Thomsen, så overraskede effekten af kollega-coaching hende alligevel i begyndelsen.

”Det var bemærkelsesværdigt, at vi med nogle forholdsvis enkelte redskaber og en mere coachende tilgang til de mange daglige udfordringer kunne gøre en så positiv forskel – uanset faggruppe eller branche. For mig er der ingen tvivl om, at kollega-coaching giver langt større trivsel på arbejdspladsen”.

## Tænk dig til det hele

- af Irma Lauridsen



Lad tanken ændre dit liv

Visualiser dig glad, smuk og sund

Læs uddrag på [www.irmalauridsen.dk](http://www.irmalauridsen.dk)

Find bogen hos boghandleren. 144 sider – kr. 149,00

Netop udkommet i 4. oplag

## Find det du søger her



Nyt design  
nye funktioner

**Mandala.dk**  
Socialt og Professionelt Netværk  
for mennesker i udvikling

- Opret din egen interessegruppe.
- Find behandler, kollega eller ven.
- Opret et forum, blog eller dagbog.
- Opret dit eget netværk eller tilmeld dig andres.
- Fortæl andre om dine interesser eller dit arbejde.
- Del ud af din viden med mennesker som forstår dig.

Gratis tilmelding

Gå til [www.Mandala.dk](http://www.Mandala.dk)

## Find din sjælepartner her



**Soulmate.dk**  
Dating og single-kontakt med sjæl  
Find din partner for livet, din sjælepartner

### Hvem er vi?

Vi er en tolerant og åben kvalitets-internetservice, der har som mål at hjælpe ligesindede til at finde hinanden.

### Hvorfor er vi her?

Vi ønsker at skabe et varmt, sikkert og inspirerende sted hvor mennesker kan opleve ægte og meningsfuld kontakt til andre.

Gratis tilmelding

Gå til [www.Soulmate.dk](http://www.Soulmate.dk)