

Team, lag, vinnerkultur og coaching

Artikkel i SPORENSTRAX @ Per-Egill Frostmann

Alle organisasjoner har sin egen fremgangsmåte for coaching og prestasjonsforbedringer og du har sikkert hørt alle sportsanalogiene som er blitt en del av ledernes hverdag. På tross av dårlig dokumentert overføringsverdi fra idrett til arbeidsliv er det liten tvil om at dagens ledere forventes å ha evnen og viljen til å lede og støtte sine medarbeidere på samme måte som ledende idrettstrenerer.

Coaching dreier seg ikke bare om å fortelle folk hva de skal gjøre; det er også å hjelpe dem i å bli det beste de kan bli. Vellykkede coacher må påta seg flere roller som lagleder, rådgiver, lytter, fasilitator og administrator. På samme tid forventes de å dytte beslutningene nedover og utover i linjen for å gi kraft og ansvar til sine medarbeidere.

Delegering er en grunnleggende organisasjonsprosess

Ingen leder kan i lengden klare å drive en virksomhet 100% alene, lederen *må* delegerer en stor del av beslutningene. Kriterier for delegering kan godt utmeisles som et av organisasjonens lederprinsipper. Men det er ikke bare enkelt å delegerer. Mange ser ut til å tro at delegering er det samme som *sunnt fornuft*: "Du gir folk en jobb, sier at de skal gjøre den, og så gjør de den!" Og det er nettopp slik det ikke er i den virkelige verden. Gamle hierarkiske organisasjonsstrukturer med ovenfra-og-ned ledelse er i full fart på vei ut. I de flate organisasjonene er aktiv delegering absolutt nødvendig og coaching hjelper deg å delegerer.

Sportsanalogier

Det er en misforstått analogi å benytte seg av idrett og sport når en taler om coaching. Årsaken til det at en idrettscoach står fritt til å benytte makt på måter som er uakseptable i arbeidslivet for øvrig. Tenk på følgende:

- Vanlig lederstil i idrettsverdenen er den "vennlige diktator". Ønsker vi virkelig det på jobben?
- Idrett har et begrenset antall problemer som skal løses og omverdenen er ganske enkel, med full oversikt over alle konkurrenter. Er vår arbeidsdag like forståelig?
- Spillere kjøpes og selges. Vil vi ha det slik, ønsker vi at halvparten av våre ansatte skal sitte på innbytterbenken i håp om å få lov til å arbeide i dag?
- I idretten møtes vi til konkurranse på en bane eller spilleplass og vi møtes for å vinne kampen; tap og andreplass er nederlag. Ville vi fått et bedre arbeidsliv ved å tenke slik? Det tror ikke jeg. Dette betyr ikke at vi ikke skal lære av det den gode lagledere gjør for å få samhandling og kultur inn i lagene sine, men det betyr at vi må være varsomme med å trekke strikken for langt.

En coach har som ansvar å trene vinnere

Som ledere har vi to valgmuligheter hva angår de menneskene som skal arbeide for oss. Det første valget er at vi kan ansette en vinner, altså en person som har evnen og viljen til å jobbe på det ønskede nivået med lite oppsyn. Vinnere er stort sett enkle å passe på, alt de trenger å vite er målene, tidsfristene og hvordan resultatet skal se ut. Deretter ordner de seg selv, de er selvdrevne. Siden vinnere er vanskelige å finne og koster mange penger, må de fleste ledere nøye seg med andrevalget, nemlig å ansette *potensielle* vinnere og trene dem opp til å bli vinnere. De fleste ledere trenger å lære hvordan de trener kommende vinnere. *Sunt folkevett* er nemlig langt fra godt nok, det viser resultatene vi ser rundt oss til daglig. Vil du være en aktiv og rettleidende coach så kan du gjøre dette:

1. **Fortell** medarbeideren hva du vil at han skal gjøre. Ansvarsområdet må være klarlagt.

2. **Vis** personen hva du vil at han skal gjøre. Når personen kjenner ansvarsområdet, må de vite hvordan en god prestasjon ser ut.

3. La medarbeideren **få prøve seg**. Når personen kjenner til hva som skal gjøres og hvordan det skal se ut, må lederen ta en sjanse og la medarbeideren prøve for seg selv. Sjansen for at det skal gå galt gjør at lederen ikke bør overlate for mye til medarbeideren for raskt. Du skal legge listen **litt høyere** for hver gang.

4. **Observer ytelse**. Når du lar en medarbeider prøve ut noe, så gå ikke til en delegerende stil. Det vil virke som han blir forlatt. En basisbit i den rettleidende lederstilen er nøye oppsyn.

5. **Kontroller konsekvensene**. En konsekvens er noe som følger av adferd. Det er tre grunnleggende konsekvenser:

a) En **positiv** konsekvens (eller forsterker) - enhver ting som følger av en ytelse som øker sannsynligheten for at adferden blir gjentatt, f.eks. ros, forfremmelse, positiv omtale på et personalmøte.

b) En **negativ** konsekvens - enhver ting som følger en ytelse som minsker sannsynligheten for at den adferden gjentar seg, f.eks. en irettesettelse.

c) En **nøytral** konsekvens (eller ingen respons). Bare såfremt personen gjør noe som er internt verdifullt for ham selv vil han fortsette å gjøre det uavhengig av andres ros og ris. Imidlertid vil ingen respons i forhold til en positiv ytelse føre til at denne adferden over tid minker.

Husk at når du trener en medarbeider så er "eksakt" riktig noe som består av en serie med mange "nesten" riktige skritt. Dette er årsakene til at det er så viktig å ta tak i folk når de gjør noe som er riktig.

Husk: Coaching is the breakfast of Champions

Når en medarbeider ikke når opp til forventet nivå eller utviklingsmål ikke nås pga prestasjonsproblemer, da vet gode coacher at det er deres ansvar å bidra til at den enkelte kommer tilbake på sporet.

Dagens arbeidsmiljø er preget av store teknologiske og organisatoriske endringer. I dette har coaching en strategisk betydning. Coaching innebærer varig læring på arbeidsplassen og bistår med å utvikle mennesker til å møte nåværende og fremtidige behov, coaching handler om å lede mennesker til å lede seg selv. Coaching er en investering som du gjør i organisasjonens nøkkelressurs – menneskene – til deres og organisasjonens langsiktige fordel.