

Coaching Baseret Projektledelse

En kernekompetence hos projektlederen i dag er at kunne coache hele projektteamet, de enkelte deltagere og de interne kunder.

af Bettina Clement & Jesper Elling

Efterspørgslen efter den gode projektleder stiger fortsat i takt med, at processerne i virksomhederne bliver mere og mere komplekse; og i takt med projektarbejdsformens udbredelse. Men projektledelse er andet end Gantt-kort, ressourceplaner og overblik. Det handler i særdeleshed om mennesker. Projektlederen har ikke beføjelser og indflydelse i linieorganisationen, og skal derfor „sælge“ projektet til deltagerne og de interne kunder. I det følgende finder du et udpluk af de centrale betragtninger og værktøjer for den coachende projektleder.

Coaching – at accelerere de resultatbærende processer

Coaching Baseret Ledelse® handler om at aktivere projektgruppens ressourcer med det formål, at igangsætte en acceleration af den enkeltes og gruppens bidrag til virksomhedens resultater.

Projektlederen som team coach

Projektlederen som team coach har til opgave at forstå, hvad det er for et system / en arbejdsform, der er opstået i teamet – dvs.

Artikel af **Bettina Clement** og **Jesper Elling**, begge Executive Coaches® og direktører i **The Coaching Company**, som tilbyder én-til-én executive coaching, team coaching, virksomhedsinterne coaching- og uddannelsesforløb samt flere åbne uddannelser indenfor Coaching Baseret Ledelse®.

Virksomheden har forskningssamarbejde med bl.a. Handelshøjskolen i København; og er det eneste sted i Danmark, hvor man bl.a. som projektleder kan blive certificeret som Executive Coach® gennem et halvårligt uddannelsesforløb baseret på løbende individuel coaching samt holdundervisning (max. 14 deltagere pr. hold / 4 hold årligt).

Kundelisten tæller bl.a. Coloplast, Novozymes, IBM, Danfoss, Dagbladet Børsen, Personalestyrelse, Post Danmark, DSB, Økonomi- og Erhvervsministeriet og mange flere. Yderligere oplysninger, uddannelsesprogram, booking af informationsmøde mv.: www.tcc.dk eller **70 22 07 06**.



personlige / fælles agendaer og mål, tankeprocesser, verdensbilleder, ejerskab mv. Team coachen må stille sig selv og teamet spørgsmål, der afklarer, hvorvidt det opståede system virker som en fremmer eller en barriere i relation til de opstillede mål for projektgruppen. Vi kalder denne afdækkende „følde ud“ proces for de-konstruktionen. Efterfølgende er det team coachens opgave at coache teamet til at konstruere et nyt system – holdnings-sæt, formål, arbejdsform, relationer mv., der i endnu højere grad fungerer som resultatbæ-

rende processer hen imod målet. Vi kalder denne fase for re-konstruktionen af teamet.

De- og re-konstruktion er et centralt coachingværktøj – på individ- og teamniveau. Det går skridtet videre fra instruktioner og planer på adfærds- og kompetenceniveau til udfordring og forstærkelse af teamets grundlæggende tænkning. En tænkning som er forudsætningen for at accelerere de resultatbærende processer og gøre projektdeltagerne mere ansvarlige og selvledende. Det handler om at finde ind til dér, hvor det reelle ejerskab bor – og herved finde nøglerne til øget bidrag fra projektdeltageren og selvfølgelig projektteamet som helhed.

De 5 faser i coachingsamtalen

Til brug for både én-til-én coaching og team coaching for projektledere findes en proces- og værktøjskasse med mere end 30 forskellige coachingværktøjer til projektlederen.

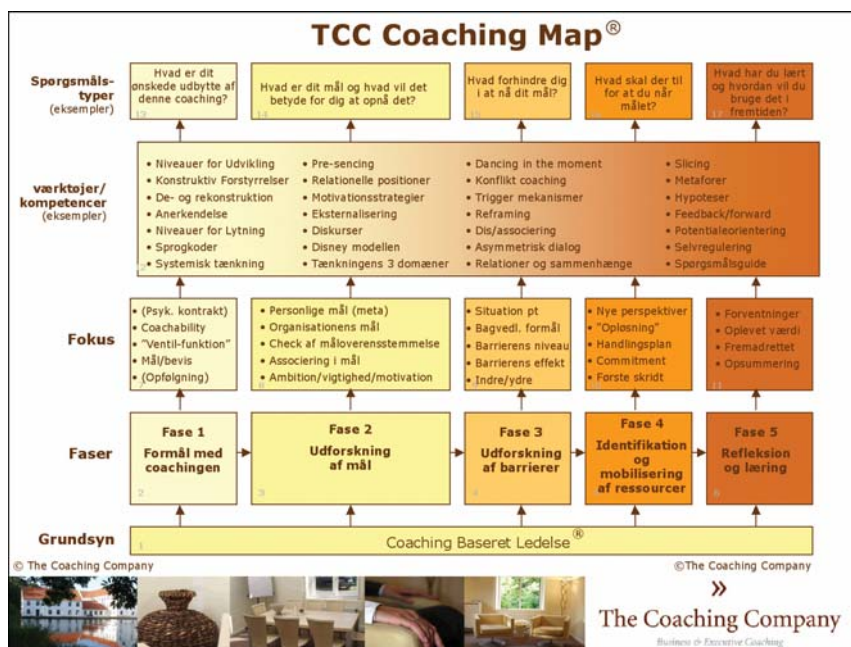
Et af værktøjsskassens grundlæggende metoder er en model for coachingsamtalens 5 faser:

1. Formål med coachingen
2. Udforskning af mål
3. Udforskning af barrierer
4. Identifikation og mobilisering af ressourcer
5. Refleksion og læring

Projektlederen som team coach – nogle kernekompetencer:

- Identificere og mobilisere deres uudnyttede potentiale – „If we did the things we are capable of doing, we would literally astound ourselves“ (Thomas Edison)
- Udfordre og forstærke den grundlæggende tænkning der præger deres måde at forstå egen rolle/bidrag, hinanden og målet på – „Problemet er aldrig problemet, problemet er måden der tænkes, tales og handles på“ (Watzlawicks)
- Skabe ud-vikling: vikle dem ud af den tankemæssige / sproglige begrænsende konstruktion de har vævet sig ind i eller som Wittgenstein formulerede det: „Hvad er udvikling andet en afvikling af udvikling - et ord for bevægelse“
- Bruge dialogen (sproget) til at udvide og nuancere deres opfattelse af eget potentiale og handlekraft – „Mit sprogs grænser er min verdens grænser“ (Wittgenstein)
- Lytte og spørge igennem forhindringerne og ind til det værdifulde bagvedliggende. „The abscent but implicit“ (Derrida) – at spørge ind til det der implicit ønskes men ikke umiddelbart siges (abscent)

En-til-én coaching-sessions gennemføres som hovedregel efter denne model som en overordnet skabelon. Der opstartes med etablering af den „psykologiske kontrakt“ mellem projektlederen som coach og projektdeltageren som coachée. Rollerne skal på plads og målet med den aktuelle session skal fastlægges. Herefter glider coachingen over i en udforskning af projektdeltagerens mål med deltagelse i projektet. Her er det vigtigt at få fat i det bagvedliggende personlige mål, der hvor „ilden brænder“ og motivationen bor. Dette personlige mål skal nu sammenspilles med projektmålet og projektdeltageren skal tage ejerskab til målet og motivationshøjden skal på plads. Med målet på plads skal der kigges på evt. barrierer og forhindringer – hvor forhindringerne hos projektdeltageren udspringer, de relationelle aspekter, altså de øvrige deltagere, virksomheden m.v. I den næste fase skal projektdeltageren bringes i en så ressourcefuld tilstand, at forhindringerne og barriererne kan overvindes. Her handler det ikke om at løse problemer men i stedet at „opløse“ problemer ved at inddrage nye per-



spektiver og de- og re-konstruere projektdeltagerens evt. ressourcefattede konstruktioner omkring teamet, de andre deltagere og sin egen formåen. Den sidste fase handler om bevidstgørelse af coachingens udbytte, samt hvorledes læringen kan internaliseres i deltagerens fremtidige deltagelse i projektet og andre projekter.

Ønsker du som projektleder at skabe reelt ejerskab, deltagelse og indsats fra projektdeltagerne og ”buy in” fra de interne kunder i organisationen, er Coaching Baseret Projektledeelse et oplagt værktøj.

God fornøjelse!