

Eksempel på kompetencebeskrivelse til et diplommodul i ledelse

Kompetencevurdering

DOL modulets formål:

At deltagerne tilegner sig og udvikler såvel teoretiske som praktiske kommunikative handlekompetencer i coaching med henblik på at skabe alternative forståelser og betydninger til eksisterende individuelle og organisatoriske forestillinger. At give deltagerne viden og praktiske færdigheder i coaching som en ressource for ledelses- og organisatoriske udviklingsprocesser

Viden og forståelse:

Jeg har viden om:

Appreciative Inquiry, positiv anerkendelse benytter jeg. I min optik bruger jeg ligeledes Maturanas auto-poesis, som fremhæver at, vi hver især ser verden gennem vores egen forståelsesbriller, dvs virkelighedsforståelsen er subjektiv og konstrueret som en intern proces i det enkelte menneske.

Jeg tilstræber i mine spørgsmål, at medtænke Karl Tomms cirkulære og lineære spørgsmål, spørgsmåls typer som støtter mig i at gå i meta position i forhold til fokuspersonen.

Af andre redskaber i coaching samtalen benytter jeg det narrative fokus. I den narrative optik medskaber vi vores verden via vores sprog og historie. Jeg benytter i denne sammenhæng ligeledes eksternalisering som en del af min narrative tilgang. Grundantagelsen i den narrative tilgang er, at fokuspersonens fortælling om livet er multihistorielt. Målet er, at invitere de erfaringer der ikke er med i fokuspersonen selvfortællinger ind i samtalen, hvorved det er muligt at danne nye forbindelser mellem hændelser og erfaring. Formålet er, at udvide fokuspersonens selvfortællingen.

Michael Foucaults fokus er magt, han hævder at den moderne magt ikke er synlig – modsat den traditionelle magt (politiet, restvæsendt). Ifølge Foucault er der tale om en allestedsnærværende magt form, en magt som usynligt gennemtrænger alle reaktioner i vores omgang med hinanden. Når magt er diskursiv, ligger magten implicit i sproget. Et fokus som betyder (Moltke), at jeg som leder har magten til, at beslutte og håndhæve diskurser.

I min coaching praksis benytter jeg også Gamemaster modellen, dvs. jeg lytter og tilstræbe at være neutral i mine spørgsmål samt er bevidst uærbødig i forhold til egne hypoteser. I denne sammenhæng benytter jeg timeout for at gå i meta niveau for at supplere den konkrete viden jeg er i besiddelse af.

I en løsningsfokuseret coaching benytter jeg ofte skalerings spørgsmål, som en del af samtalen om samtalen, idet denne type spørgsmål illustrerer hvor langt fra/tæt på fokuspersonen er på egen ønske situation.

At benytte metaforer i samtalen kan skabe virkeligheder, især sociale virkeligheder. En metafor kan dermed fungere som en vejviser i forbindelse med fremtidige handlinger. Her medtænker jeg Morgans 8 metaforer : maskine, organisme, hjerne, kultur, politisk, psykisk fængsel, flux/ transformations og dominans/magt. Ifølge Morgan er den metaforisk måde at tænke på en central måde at læse, forstå og danne organisationer på. I løbet af en samtale kan hypoteser præsenteres eller tilbydes som foreløbige og mulige forklaringer, og aldrig som endegyldige sandheder. Ifølge Peter Lang kan coachen ikke gøre andet end at forsøge med de bedste intentioner og håbe at en ny tanke vil udvide fokuspersonens perspektiv. I det, Peter Lang mener, at bag ethvert problem gemmer sig en frustreret drøm.

Wittenstein siger, at mit sprog er min verdens grænse, derfor er det vigtigt at være meget opmærksom på eget ordvalg og hvor eget sprog møder grænsen.

Jeg har ofte i mit lederjob stor glæde af funktionskædemetoden, hvis grundpointer er, at alle sociale systemer kobler sig på hinanden for at realisere en funktion.

Mit fokus er ligeledes på grundstemninger, det rum hvori vores indre dialog foregår - sjælens samtale med sig selv, er gennemtrukket af stemninger. Kirkeby mener, at grundindstillingen manifesterer sig i relationen til de mulig refleksive måder, hvorpå et menneske forholder sig til sig selv, til andre og til verdens indhold af genstande, processer og strukturerer. Resonanskasse er en særlig stemning i rummet, det at mærke følelser der ikke er egne eller har andre kropslige påvirkning, fx anspændthed, letthed, mm. - en resonans kan bruges til at skabe bevægelse i samtalen.

Bevidning er, at skrive ned undervejs i samtalen for at bevidne fokuspersonens egne ord.

Etik i samtalerne. De etiske overvejelser tager udgangspunkt i, at noget er rigtigere end andet, at noget er bedre at gøre end andet. Den systemiske tilgang er pragmatisk i den forstand, at etiske overvejelser altid vil tage udgangspunkt i spørgsmålene og konteksten. Legitimt er relevant for, at undgå at samtalen kan tendere til magtmisbrug, hvor ledercoachen, det ene øjeblik, i rollen som "forhørsleder" lokker medarbejderen til intim betroelse, som det næste øjeblik transformeres til anger hos medarbejderen.

Sprogets betydning er skabende for virkeligheden. Fakta er, fordi vi har besluttet det i fællesskab. Griber jeg fat i den andens sproglige værdi, set i socialkonstruktionistisk optik, medfører, at jeg benytter nøgleord, kontekstmarkør og spejling. For når vi/fokuspersonen fortolker verden gør vi det med ord. Ordene er indlejret i en særlig diskurs. Sproget finder sin mening i praksis og vi skal forholde os til sproget.

Jeg har forsøgt at skrive lidt om de forskellige teories betydning som jeg tager med ind i mine refleksioner i forhold til ledelse, organisatorisk og de kommunikative sammenhænge i en coach sammenhæng

Viden jeg har tilegnet mig fra følgende (opstillet i tids kronologisk rækkefølge):

Attractor modul 1, 2 og 3, Aarhus 2005/2006

Macmann Berg leder og konsulentuddannelse Aarhus 2007

2 uddannelsesdage med Peter Lang i Aarhus 2007

Berit Bay, 1. kursusdag i København 2010

Mind fullness dag i xxx Kommune 2011

Kursusdage i xxx Kommune 2011/2012

Certificering som systemisk coach fra Attractor Aarhus 2012

Proceskonsulent uddannelse i xxx Kommune 2012

Fra supervisionsforløb og udviklingsarbejde i min organisation 2011/2012

Via samarbejde med HT-afdelingen i xxx Kommune om spørgsmålstyper 2011/2012

Færdigheder

Jeg kan vurdere, udvælge/differencer hvad der er bedst at bruge jævnfør ovenstående fx :

- Karl Tomms spørgsmåls typer
- Michel Whites narrative tilgang
- Metaforer
- Metodevalg, afhænger meget de mennesker jeg coacher. Ethvert spørgsmål påvirker fokuspersonen – jeg er meget opmærksom på dette, ligesom det skal give mening for fokuspersonen
- Jeg kan formidle og har optaget 3 video med bl.a. løsningsfokuseret coaching, som jeg efterfølgende har gennemarbejdet med 2 coaches dvs. vi har diskuteret spørgsmålstyper og –valg samt hvilke alternative muligheder der også kunne have givet god mening.
- Cooperider benytter 5Fér og efterfølgende opsamling

Som coach bruger jeg mig selv som "redskab", derfor er det vigtig for mig at være i balance og klar til at coache. Jeg tilstræber, at relationen skal være god, fordi jeg ikke kan coache hvis ikke der er en gensidig tillid. Når jeg coacher tænker jeg timeouts ind, dvs. går i metaperspektiv, for at finde ud af hvor fokuspersonen er, om vi er på rette vej. Ligeledes har jeg brugt at spørge fokuspersonen om hvilket spørgsmål vedkommende gerne vil have jeg stiller nu. Hvis mine egne hypoteser fylder, spørger jeg om

lov til at frembringe den/dem. Jeg har respekt for fokuspersonens svar og er det et nej, bliver det respekteret.

Jeg har været meget optaget af egen resonanskasse da min erfaring er at jeg hurtig mærker forandringerne i stemningen. Jeg har lært, at differentierer hvad der tilhører mig og hvad der kommer fra fokuspersonen. Min erfaring har lært mig, at min største svaghed er min styrke, den bruger jeg til at se og lytte efter forskellige perspektiver/historier samt til at forstå hvor vi er på vej hen.

Jeg mener, at anerkendende coaching, har åbnet for nye mangfoldige veje, hvor der undervejs sker mange "mirakler" og fremkommer nye udviklingsmuligheder. Jeg har bemærket, at i praksis bliver problemstillingerne/udviklingsmuligheder ændret meget hurtigere end ved almindelige samtaler. En spændende proces som jeg tager med videre på min ledelses vej.

P.t har jeg som leder gennemført 22 mus samtaler samt 35 coachsamtaler med feedback. Ligeledes har jeg som en del af min Attractor coach uddannelse gennemført 8 coachsamtaler med feedback gennem anonym besvarelse ved Attractor. Med et max resultat på 5 points scorede jeg i gennemsnit 4,3points.

Som leder har jeg desuden gennemført mange team- og gruppe-coach samtaler med og uden reflekterende teams. Organisatorisk har jeg benyttet 5Fér og indsat konklusionen i en konkret handleplan.

Kompetencer

Medarbejderne i organisationen har efterfølgende tilkendegivet, at de forskellige coaching metoder og teknikker har givet dem grund til mange refleksioner dermed åbnet nye veje for dem at gå. Dette oplever jeg, som leder, er meget positivt. Ledelsesmæssigt har jeg anvendt min coach kompetence til styre organisationen ud af en krisesituation og ind i en ny udvikling hvor medarbejderne med stort udbytte har deltaget i at udstikke nye muligheder. Et resultat heraf er, at medarbejderne ofte efterspørger coach samtaler enten individuelt eller som team.

I mus samtalerne oplevede jeg, at der af og til manglede et udviklingsperspektiv, hvorfor jeg videre udviklede funktionskæde metoden. En metode, som medarbejderne har ytret giver mere mening for dem. Funktionskæde metoden er inspireret af systemteoretikeren Niklas Luhmann, hvis grundpointe er, at alle sociale systemer kobler sig på hinanden for at realisere en funktion. Som afslutning på mus samtalen har jeg benyttet, at spørge den enkelte medarbejder om "hvilket spørgsmål havde du ønsket jeg havde stillet dig", dette for at medarbejderen har mulighed for at komme frem med alt der vigtigt for vedkommende. Erfaring fra funktionskædemetoden har vist mig at "hjemmearbejdet" med spørgsmål til samtalen muliggjorde en mangfoldig vej for den enkelte medarbejder. Undervejs kom etikken på prøve, idet min holdning, at noget var rigtigere end andet i forhold til organisation. Fx i forhold til ønsker til arbejdstid, ønske som ikke altid ville kunne fungere i organisationsammenhæng.

Endvidere har jeg fokus på at :

- beherske kommunikative teknikker og samtaleformer – og derved få medarbejderne til at reflektere over egen praksis og praksisadfærd
- skabe kobling mellem organisationens mål, indsats områder og opgaver til medarbejderens kompetencer og udviklingsbehov. Derved tydeliggøres opgave løsningen
- skabe sammenhæng imellem coachsamtalen og det daglige arbejde
- sikre alignment – at få samklang og overensstemmelse mellem det, der tales om i coachsamtalen, og fx rutiner, kvalitetssikring og kompetenceudvikling mm.
- skabe overensstemmelse og troværdighed i brugen af – coaching og egen ledelsesfilosofi, - stil og teknikker. Målet er, at få den enkelte medarbejder til at håndtere egen del af driften.

I xxx kommunes tværfaglige ledelsesforum har jeg udviklet en funktionskæde tænkings model med det formål at tænke ledelse på nye måder – en model der har åbnet op for at tænke videre og se nye muligheder.

Jeg benytter ofte mine coaching kompetencer og holder samtaler (individuelle, team eller gruppe coaching) med et bredt spektrum af fokuspersoner, medarbejdere, veninder og andre ledere. Coach uddannelse har bragt mig i en gruppe med 2 andre coaches, hvor jeg får feedback på min praksis når vi mødes 1 gang i kvartalet. Rent praktisk coacher vi hinanden med et "reflekterende team" som bidrager med anerkendende feedback samt fokus på teorien til at skærpe vores praksis.

Set i et tværfagligt perspektiv, er jeg som tidligere nævnt, af et leder netværk på tværs af fagområderne i Syddjurs kommune. I forhold til problemfelter benytter vi i netværket den strukturerede samtale og den løsningsfokuserede tilgang.

Fremadrettet arbejder jeg fortsat med at blive endnu dygtigere til at stille spørgsmål - øvelse gør mester..

Ligeledes skal jeg til efteråret holde personale-weekend hvor jeg har planlagt at anvende metoden "missing person", en narrativ metode som jeg er blevet inspireret til af Roger Greenaway. Målet er, at støtte gruppen i at få øje for deres kompetencer og behov. Effekten skulle gerne være, at gruppens medlemmer får øje på hvad den enkelte især er god til og hvad de i fællesskab kan i gruppen. Bagefter har jeg planlagt, at vi skal anvende metoden "walk and sense" som er inspireret af filosofen Gilles Deleuze. Formålet i denne metode er, at se nye muligheder fra nye vinkler som kan berige gruppens arbejde. Personalet får træning igennem sansning. Processen har jeg valgt grundet omstruktureringer i min organisation, bl.a. har der været nedgang i arbejdsopgaver og deraf følgende personale reducere. En omstrukturering der har gjort ondt på den tilbageblevne personalegruppe der har haft svært ved at finde deres ståsted med færre ansatte i organisationen. Jeg tror på, at denne metode bliver oplevet forskelligt af det enkelte personale samtidig med at gruppen kan få nye ideer til at anskue opgaveløsninger. Min plan er, at introducere øvelsens formål og feedback metode. Som leder har jeg valgt, at anvender denne tilgang, da den er positiv fremadrettet, og har mange forskellige perspektiver og udviklingsmuligheder.

I praksis har jeg tilegnet mig kompetence i hvordan jeg vælger at coache, nogle gange vælger jeg team coaching som det mest meningsfulde set i lyset af organisations udvikling, andre gange giver gruppe coaching større mening og igen i andre sammenhænge vælger jeg den individuelle samtale som mest givtig. Som leder er jeg meget bevidst om hvilke situationer/udfordringer der egner sig til coaching