

Ledelsesbaseret coaching

- Coaching af frontmedarbejdere i SKAT kundecenter

Niels Zachariassen¹, projektleder, SKAT Kundeservice

&

Bo Vestergaard²
Organisationskonsulent i Region Nordjylland, tidligere projektleder i SKAT
Kundecenter

Erfaringsbaseret paper

¹ Østbanegade 123, 2100 København Ø, - Email: niels.zachariassen@skat.dk

²Niels Bohrsvej 39, 9220 Aalborg, - Email: bo.vestergaard@rn.dk

Abstract

Hvordan kan jeg som leder udvikle organisationens kundeservice, så organisationen får mere tilfredse kunder og medarbejdere, der oplever faglig udvikling og øget arbejdsglæde kombineret med en bedre bundlinie? Det er et kernespørgsmål for ledere, der beskæftiger sig med kundeservice.

I SKAT Kundecenter³, er svaret jævnlige coachsamtaler mellem leder og medarbejder med fokus på medarbejderens konkrete servicering af kunderne på telefonen. Konkret foregår det ved, at lederen sidder sammen med medarbejderen og lytter med på samtalerne med kunderne. Denne "samlyt" danner udgangspunkt for coachende samtaler, der tager specifikt udgangspunkt i de samtaler lederen har lyttet med på. Konteksten for samtalerne er kundeservice som faglighed. Ikke skattefaglighed.

Lederen fokuserer på det som fungerer godt i samtalerne. Formålet er, at medarbejderen får blik for alt det, som rent faktisk fungerer: Det skærper medarbejderens fokus på sine stærke sider og giver inspiration til gøre det endnu bedre, lidt oftere. Desuden styrkes fokus på den basale tillid mellem leder og medarbejder, som er nødvendig for at medarbejderen også får mentalt overskud til at fokusere på det, som kunne være meget bedre.

Artiklen præsenterer vores erfaringer og pointer målrettet topledere, projektledere og mellemledere, der sætter rammer og mål for udvikling af kundeservice, dvs.:

Toplederperspektivet: Hvorfor er ledelsesbaseret coaching værdifuldt... for SKAT?

Projektlederperspektivet: Hvordan designede vi udviklingsprocessen, og hvorfor på denne måde?

Mellemlederperspektivet: Hvad er de særlige udfordringer ved at være leder, der til tider coacher en medarbejder? Hvordan kan man som leder håndtere den coachende ledelsesposition med fokus på medarbejderens læring, kundens tilfredshed og organisationens behov?

I dette paper vil vi gennemgå 1) hvorfor SKAT kundecenter (KC) har lagt fokus på coaching princippet 2) hvordan KC ændrer kundecenterorganisationens holdning til udviklende ledelsesinvolvering fra en kontrolkultur 3) hvordan KC – med udgangspunkt i medarbejderens gode præstationer - bruger coaching som ledelsesværktøj til at holde retning og fokus i udviklingen af bedre kundeservice.

³ SKAT Kundecenter er et landsdækkende call center, hvor medarbejderen besvarer alle generelle henvendelse om SKAT. Kundecentret er kundernes primære indgang til SKAT. Kundecentret består af 350-400 medarbejdere fordelt på fire fysiske lokationer; Hjørring, Ribe, Odense og Roskilde.

1. Toplederperspektivet

- værdien af ledelsesbaseret coaching i SKAT kundecenter

Coaching har længe været og er stadig et buzzword i mange virksomheder. Søger man på "coaching" på Google dukker 66.200.000 søgeresultater frem. Heriblandt findes kurser i coaching fra få timer til flere års varighed. Når ledere mødes bruges ordet ofte i flæng med fare for at begrebet fordrejes og simplificeres til et værktøj, der kan løse alle virksomhedens personaleproblemer.

Coaching er imidlertid en færdighed, der kan bruges i særlige situationer, og som kræver øvelse – meget øvelse. Coaching har til formål at øge refleksionen hos den coachede med henblik på læring (og ikke indlæring), for at den coachede derigennem på eget initiativ og egen lyst maksimerer sin indsats.

Og i slutningen er det ikke tiden, du har brugt på arbejdet, der tæller, men det du har fået ud af arbejdet (Omskrivet citat af Abraham Lincoln)

Internt i SKATs organisation handler brugen af coaching derfor om at skabe tilfredse medarbejdere, mens det eksternt handler om den leverance SKAT ønsker at yde sine kunder i form af:

- det konkrete produkt i form af fx et svar, en brochure, en dataændring eller lign.
- servicegrad. Hvordan serviceres optimalt med laveste omkostninger til følge.

Leverancen er med andre ord baseret på relationen mellem kunden og medarbejderen. Relationen er således ikke et nyt i virksomhedsbegrebet, men har historisk set været knyttet til enhver servicerektion siden handlen opstod.

Forretningsfokus, virkemidler og ledelsesfokus har blot ændret sig gennem tiderne, med deraf følgende udfordringer for det kundevente personale.

I de "gode gamle dage" var alle forretningsmæssige transaktioner hos den lille købmand ofte baseret på personlige kontakter. Man handlede kun med personer man kendte godt og havde tillid til. Køber og sælger var ofte fysisk og psykisk tæt på hinanden. Der var tale om et langvarigt og gensidigt forhold, hvor loyalitet var en naturlig del af processen. Den gamle købmand kendte alle sine kunder, opbyggede personlige relationer til disse og satsede på udviklingen af langvarige kundeforhold.

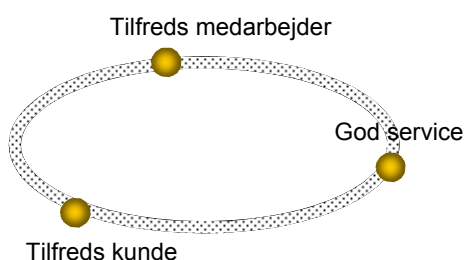
I takt med den samfundsmæssige udvikling inden for fx teknologi, masseproduktion og massemarkedsføring er der blevet længere og længere mellem kunde og sælger. Virksomhederne er blevet større og indsatsen er i dag rettet mod bredt definerede grupper frem for enkeltpersoner. Den personlige kontakt med kunderne er forsvundet og dermed den direkte føling med kunderne.

Sideløbende hermed er den gamle købmand mange steder erstattet af medarbejdere i kundeservicecentre, der servicerer kunderne "på samlebånd". Fx dirigerer IVR⁴ systemer kunderne ind til specifikke kompetencestyrede grupper af medarbejdere, der svarer på de samme spørgsmål hurtigt og effektivt.

Medarbejderne styres via effektivitetsmål baseret på, hvor mange kunder der kan sendes gennem systemet med størst mulig forretningsmæssig benefit til følge.

⁴ interactive voice response

Netop denne type kundevedtatte virksomheder er ofte kendetegnet ved en relativ stor gennemstrømning af medarbejdere, højt sygefravær og lav kompetenceudvikling sammenlignet med andre forretningsfunktioner.



Den gamle købmand forstod at relationen mellem ham og kunden var afgørende for hans overlevelse. Købmanden forstod, at jo bedre service der blev ydet, jo mere tilfreds kunde, hvilket igen smittede af på købmanden, som igen påvirkede hans relation positivt til den efterfølgende kunde, og arbejdsmiljøet omkring ham: Den gode cirkel (Se figuren). Denne relation var en forudsætning for en sund forretning, hvilket også er gældende for enhver virksomhed i dag.

Det resultat den enkelte medarbejder yder (og dermed kundens oplevelse) er et direkte resultat af medarbejderens adfærd, der er baseret på medarbejderens følelsesregister, der er styret af medarbejderens opfattelse af sig selv i nuet. (Kilde: Psykolog Will Shutz).

1.1 I SKAT kundecenter er kundetilfredsheden afgørende

SKAT kundecenter vejleder årligt ca. 3,6 millioner kunder via sit kundecenter. Kundecentret, der blev etableret i 2006, er normeret til 400 årsværk og placeret på fire forskellige lokationer i Danmark (Odense, Roskilde, Hjørring og Ribe).

Et kundecenter af denne størrelse kræver bl.a. homogene processer, fælles ressourcestyling, klare mål for den enkelte, for afdelingerne og for lokationerne.

Det overordnede forretningsmæssige succeskriterium for kundecentret er kundetilfredshed. Denne måles hver uge hele året rundt, og der er politiske krav om at målet på 3,8⁵ i 2008 skal stige til 4,2 i 2010.

Dette udtrykkes også i strategien for telefonkanalen som er, at denne i 2010 skal være kundernes foretrukne og mest attraktive kanal ved personlig vejledning i SKAT.

Strukturæssigt adskiller SKAT kundecenter sig ikke specielt fra andre kundecentre. Det er dog værd at bemærke medarbejdertilfredsheden i Kundecentret der i 2007 var blandt de højeste i SKAT, og kundetilfredsheden hos kunderne årets første tre kvartaler (2008) der er blevet vejledt via telefonen ligger og svinger omkring de 3,8.

1.2 0,4% points øget kundetilfredshed skal skabes via medarbejderne

SKAT etablerede i begyndelsen af 2008 et større forandringsprojekt, med udgangspunkt i at skabe øget værdi for medarbejderne, for derigennem at skabe grundlaget for at øge kundetilfredsheden med de 0,4% point. Disse to faktorer gav dog en række afledte forretningsmål som øget effektivitet, reduceret sygdomsfravær, lavere medarbejderafgang.

Hvis du vil have bygget et skib, skal du ikke kalde folk sammen for at tilvejebringe tømmer eller tilvirke redskaber. Du skal ikke uddelegere opgaver til dem eller fordele arbejdet – men du skal vække deres længsel efter oplevelserne på det store åbne hav. (Antoine Saint-Exupéry).

⁵ Skala på 1-5, hvor 5 er de mest tilfredse.

Til grund for projektets indsatsområder var der konkretiseret en fællesmængde fra APV målinger, benchmarkanalyser med andre kundecentre på både hårde og bløde værdier, interne performance målinger, og der var gennemført en række interne interviews og med ledere og medarbejdere.

Af de indsatsområder skal nævnes: Et handlingsorienteret målhieraki baseret på BSC, ny IVR-struktur, nye IVR-scripts, overdragelse af opgaver fra afdelingsledere til medarbejdere mhp øget medbestemmelse, synlig og nærværende ledelse, processer for intern hhv ekstern benchmarking med henblik på læringsprocesser, etablering af vidensbank om kundeinput og etablering af virtuelt fagligt supportmiljø.

Indsatsområderne blev placeret i fire parallelle delprojekter: Delprojekt ledelse, delprojekt proces og kommunikation, delprojekt målstyring og delprojekt IT.

Projektet blev døbt **VM** i **Kundecenter** – **V**ærdi for **M**edarbejderne. Projektet var medarbejdernes, mens projektteamet fik en særlig rolle som facilitatorer og kvalitetssikrere af de fundne indsatsområder.

Hovedparten af indsatsområderne er konkrete værktøjer, som ikke af sig selv og enkeltvist giver synlig eller konkret værdi for den enkelte medarbejder. Med udgangspunkt i relationen mellem leder og medarbejder er coachende samlyt det værktøj, der gør indsatsområderne relevante og værdifulde for medarbejderne.

Coachende samlyt er en blandt flere indsatsområder i delprojektet ledelse, og i andet afsnit vil der alene blive sat fokus på den del af delprojektet ledelse, der omhandler metoden til implementering og forankring af værktøjet coachende samlyt.

2. Projektlederperspektivet

- design af udviklingsprocessen

Projektets metodegennemførelse var afgørende for projektets samlede succes, da det krævede ejerskab og involvering af medarbejdere og personaleledere.

2.1 Metoden

Metoden der blev valgt, omfattede tre primære områder: direkte medarbejderinvolvering, kommunikation og ledelsesinvolvering.

Projektteamets primære rolle var at facilitere design af rammen for projektarbejdet og hele processen, samt sikre interessentstyringen så alle blev hørt og ingen tabt.

2.2 Rammen

Den første del af processen, var at samle de tidligere omtalte analyseresultater, og sikre at der var enighed om den konkretiserede fællesmængde, der var et udtryk for hvor kundecenteret var på det givne tidspunkt.

Det næste trin havde meget stor betydning; hvor skal Kundecenteret hen – Ideelt set, hvordan vil vi gerne have det ser ud? Det omfatter alt; processer, grænseflader, udviklingsmuligheder, måltal, ressourcer, ledelse, støtteprocesser osv. Dette scenarie blev designet sammen med alle personaleledere og den øverste ledelse i kundecentret.

2.3 Medarbejderinvolvering

Med udgangspunkt i hvor kundecentret er i dag, og hvor kundecenteret skal hen, som defineret i rammen, blev der nedsat en række pilot-projekter bestående af medarbejdere og til tider personaleledere, med det formål, at de selv inden for rammen skulle designe, hvordan de ønskede at de skulle føre kundecentret til dets slutmål.

Projektteamet stod hele tiden på sidelinien som facilitatorer. Målet med medarbejderinvolveringen var at de selv satte dagsordenen og definerede værdien af deres indsatser.

Alt i alt har der i skrivende stund været 56 medarbejdere direkte involveret.

2.4 Kommunikation

Uanset at der har været et anseeligt antal medarbejdere involveret i processen, er der en stor del der har stået uden for. Og de medarbejdere der har været involveret, har deltaget i udvalgte indsatsområder.

Derfor blev der allerede fra begyndelsen etableret en omfattende kommunikationsplan, der omfattede:

- Fast orientering på ugentlige afdelingsmøder med status, issues og next step som agenda.
- Kvartalsvise indlæg på intranet.
- Støttekampagner til indlæg på intranet og afdelingsmøder m. plakater og events.
- Roadshows, hvor kundecentrets øverste ledelse præsenterede baggrund og resultater.
- Faste 14 dags møder hvor kundecentrets øverste ledelse blev orienteret om projektets fremdrift og status.
- Kundecentrets øverste chef var placeret i styregruppen, og fik ugentlig orientering om status, issues og next step i projektet.
- Projektet benyttede enhver lejlighed i forbindelse med piloterne, til at orientere deltagerne nøjere om projektet.

Målet med kommunikationen var, at alle kendte til projektet, dets indhold, dets mål og baggrunden for at det blev iværksat, samt hvilken status, det havde på et givent tidspunkt.

Det var essentielt for kommunikationens opbygning, at den ikke havde fokus på de konkrete tiltag, men derimod på værdien af de konkrete tiltag i forhold til den enkelte medarbejder eller personaleleder.

2.5 Ledelsesinvolvering

Personalelederne spillede en altafgørende rolle for projektets succes. Det var dem, der skulle være limen mellem de elementer, der i projektet blev bygget op omkring den gode cirkel (relationen mellem medarbejder og kunde) samt være bindeled mellem projekt og medarbejdere, så der kunne justeres løbende på baggrund af indhøstede erfaringer i piloterne.

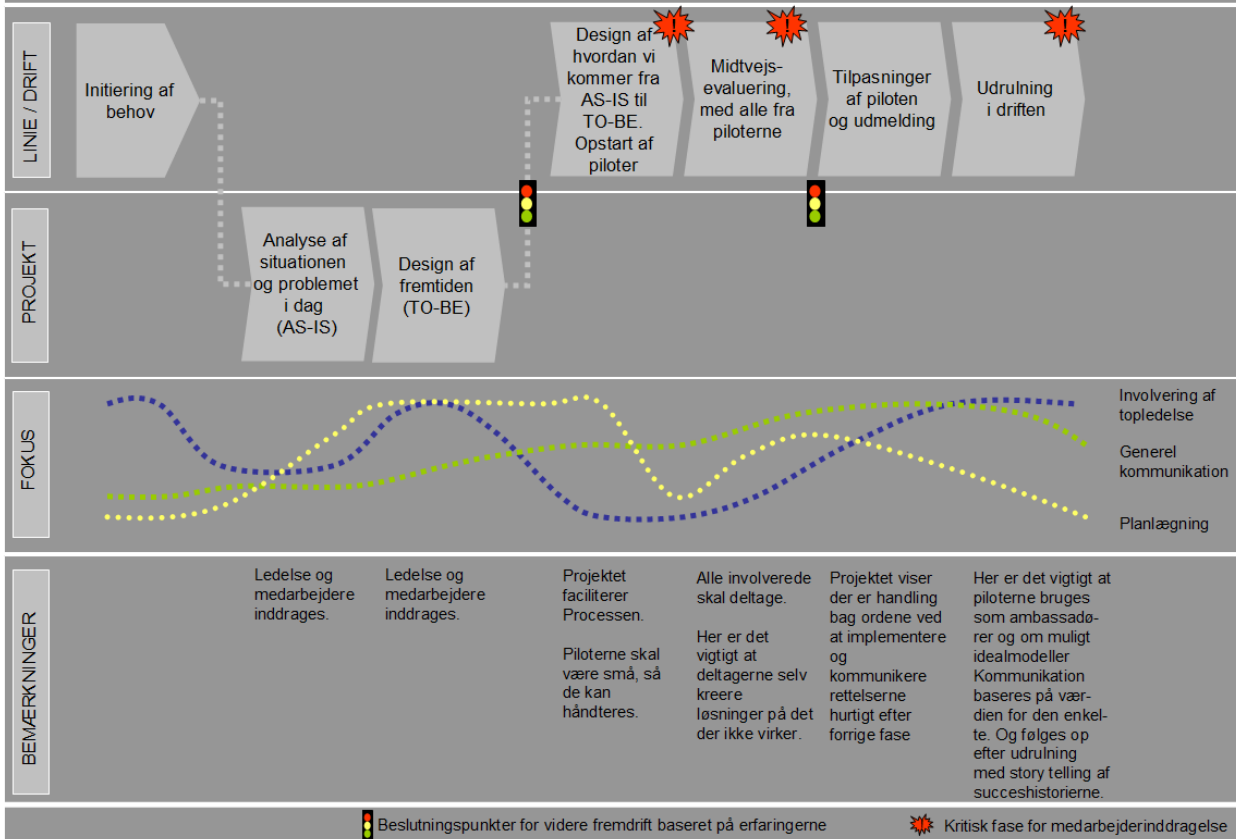
Derfor blev der lagt stor vægt på, at den øverste ledelse i kundecentret løbende var klædt på jvnf. Kommunikationsplanen, så de kunne bakke op og være klar med svar, hvis behovet opstod. Projektet orienterede også personalecheferne ekstraordinært ca. hver måned i projektets sidste fase, så de var 100% klædt på til at kunne svare på medarbejderspørgsmål i forbindelse med projektudrulning.

Endelig blev én af afdelingslederne direkte involveret i udrulningen af coachende samlyt, der som tidligere beskrevet, skulle bære hele projektets indhold.

Den valgte afdelingsleder havde deltaget i piloten med coachende samlyt, og det med stor succes. Han var empatisk og brændte for konceptet, og så var han generelt respekteret i afdelingsledergruppen. Valget af ham var derfor ideelt, og fordi han var én af deres egne ideel mhp. imødegåelse af indvendinger fra kollegaerne i forbindelse med "salget" af pilotens resultater.

Figuren nedenfor viser metodeflowet skematisk .

UDVIKLINGSMODEL



I sidste afsnit vil der blive sat fokus på hvordan værktøjet coachende samlyt anvendes som en naturlig del af mellemlidernes daglige virke med medarbejderne i SKAT Kundecenter.

3. Mellemliderperspektivet - løsningen "Coachende Samlyt"

Medarbejderne havde efterspurgt mere nærværende ledelse, øget personlig udvikling mens personalelederne på en workshop havde konkluderet at de efterspurgte øget tid til at udøve "leadership"⁶.

Leadership forstås her som det at bruge tid sammen med medarbejderen for at påvirke medarbejderens adfærd, baseret på den enkeltes muligheder, mod nogle forudbestemte mål for organisationen. Dvs. 0,4 procent points højere kundetilfredshed.

Best practice analyser med andre call centre viste at dette behov kan imødekommes ved at lederen løbende sammen med medarbejderen sætter fokus på og skaber refleksion over opgaveløsningen.

For at finde ud af hvad det var vigtigt at lederen og medarbejderen satte fokus på og skabte refleksioner over (for at øge kundetilfredsheden), spurgte vi dem der vidste bedst: medarbejderne og lederne. På afdelingsmøder satte 4 afdelingsledere og deres medarbejdere fokus på deres erfaringer for hvilke elementer og faser den gode samtale ofte indeholder. Disse erfaringer blev samlet på en workshop med de fire afdelingsledere, der deltog i piloten. Afdelingerne tegnede et ret ensartet billede af elementer og faser i "den gode samtale". Dette blev gjort til en referencemodel for coaching i piloten, dvs. emner for lederens lytning/observation og refleksionerne i coachende samlyt.

SKATs opgave adskiller sig fra mange andre call centres ved at der er tale om ofte særdeles komplicerede emner. En væsentlig udfordring er at ramme en balance mellem det enkle og det præcise. Medarbejderen er ofte spændt ud mellem at levere et fagligt korrekt svar, ekspliciterer de forudsætninger, der lægges til grund og på den anden siden levere et enkelt, præcist og forståeligt svar på kortest mulige tid. Det betyder to ting for lederens mulighed for at hjælpe. Lederen skal i de refleksionssæancer vi kalder "Coachende samlyt" :

- have fokus på kundeservice og ikke skattefaglighed. Den pædagogiske fremstilling af svaret øger værdien af det faglige indhold for kunden (skattefaglighed opbygges i andre fora)
- skabe refleksion og ikke instruktion: svar på skattefaglige emners indeholder ofte komplicerede forudsætninger og SKAT har i sagens natur en kundegruppe med meget forskellige behov for viden, og forudsætninger for at få en god kundeoplevelse. Derfor er det ikke er muligt at være den alvidende leder som instruerer medarbejderen i hvad de skal sige for at skabe en god kundeoplevelse. Det der bygges videre på er medarbejderen egne evner til i det enkelte kundemøde, at skabe en god kundeoplevelse med det mindst mulige tidsforbrug.

Coaching samtalerne er en anledning til at koble organisationens perspektiv med medarbejderens perspektiv. At få den enkelte til at se hvordan hans bidrag er meningsfuldt i forhold til organisationens mål. Det er vores erfaring at coachingsamtalerne blev en anledning til at arbejde med medarbejdernes

- forståelse af organisationens målsætninger
- forståelse af, hvordan deres konkrete arbejde passer ind i organisationens målsætninger
- Medarbejdernes commitment til organisationens målsætninger
- opfattelse af ejerskab i forhold til deres arbejde
- motivation til at være produktive, innovative og kreative, dvs. at skabe bedre samtaler.

⁶ Baseret på ledelseslagkagestykkerne: Leadership, management og expert stykkerne

Men hvad med Leadership stilen; forstået som den tilgang lederen har til sin praksis med at udføre det coachende samlyt? Vi vil illustrere det med praksisnære eksempler på sekvenser i coachingforløb, en leders refleksioner over hans coachingpraksis samt vores refleksioner over de særlige udfordringer som ledere står i når de coacher. Ved at illustrerer hvordan coachrollen og coachens værktøjer *kan* bringes i anvendelse i "coachende samlyt", illustrerer vi det særlige ved ledelsesbaseret coaching i forhold til traditionel, konsulentbaseret, magtfri coaching.

3.1 Ledelsesbaseret coaching versus magtfri, konsulentbaseret coaching

Ledere, der har været på coachkursus render ofte ind i det problem, at det er svært at oversætte det tillærte til dagligdagen som leder. Der er noget med selve coachrollen som halter. Samtalerne har det med at gå skævt. Lederen tænker måske, at det er underligt for nu gik det jo rigtigt godt på kurset med at coache de andre kursister. Lederen har styr på coachværktøjer såsom spørgsmålstyper og coachmodeller.

Forklaringen på de udfordringer lederen render ind i er ofte, at man som leder først og fremmest er leder. Dernæst coach. På en del coachkurser trænes derimod først og fremmest rollen som coach fra en magtfri position. En position man ofte har i konsulentverden.

I traditionel coaching tilstræbes en frivillig, magtfri samtale, hvor den coachede suverænt selv vælger emnet samt hvorvidt vedkommende ønsker at blive coachet. Typisk varetages coachingen af en intern eller ekstern konsulent, der har tavshedspligt og ikke har ledelsesansvar for den coachede. Lidt karikeret er det konsulent-coachens opgave at stille spørgsmål indenfor det emne og den problemstilling og det mål den coachede ønsker at arbejde med. Sådan er det imidlertid ikke når medarbejderen sidder sammen med sin leder. Her er der en leder med ret og pligt til at lede. Både leder og medarbejder får løn for løse nogle særlige opgaver og nå nogle specifikke mål til gavn for organisationen.

I en ledelsesbaseret tilgang til coaching, er det derfor lederen der i sidste ende sætter rammen for hvad samtalen kan handle om, hvorvidt samtale er frivillig ligesom lederen i en coachende samtale har en mere samskabende position, hvor hun oftere gøre sine refleksioner, holdninger og merviden gældende. Lederen er først og fremmet leder og forgøgler ikke at alting er lige muligt og rigtigt under samtalen, hvis det ikke er det når samtalen er slut.

Ledelsesbaseret coaching af medarbejderne er en på samme tid en faciliterende og rammesættende ledelsestilgang. Det er en måde at føre samtaler på som ekspliciterer medarbejderens refleksioner og ideer samtidig med at lederens ideer, viden og holdninger også kan komme til udtryk. Det skal ske samtidig med at det værdifulde i coaching bevares: 1) at medarbejderen inspireres til at reflektere over egne handlinger og hvad de skaber i en lærende og udviklende proces. 2) at medarbejdere selv vælger hvad hun ønsker at sætte fokus på at udvikle yderligere i tiden mellem coachsamtalerne. Skal coaching virke skal det være medarbejderens beslutning.

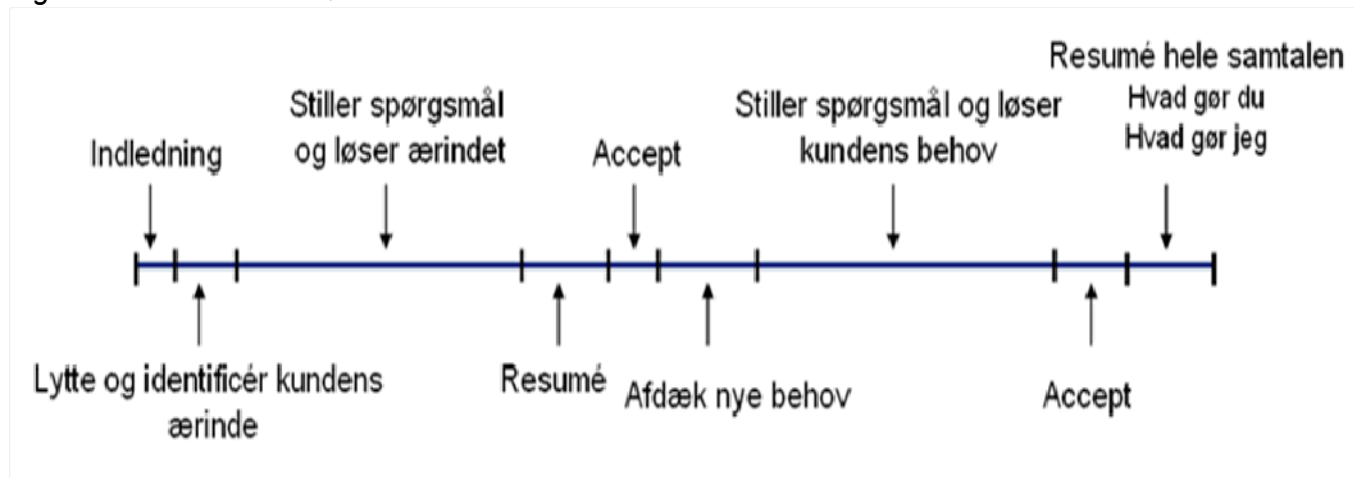
3.2 En ramme for coachingsamtalerne – at koble til organisationen mål

Det øverste mål for succes i SKAT kundecenter er kundetilfredshed.

For at koble den konkrete coaching til organisationens mål rammesættes coachingen. I SKAT Kundecenter rammesættes kundemødet og coachingen ved en model for strukturen i det gode kundemøde. Modellen er generel nok til at udgøre en referenceramme for alle typer kundesamtaler.

Udfordringen for medarbejderen er at de på en og samme tid bevidst bevæger sig *over* og *i* samtalen. *I* samtalen tales indhold. *Over* samtalen sker det mere "uhørlige": Medarbejderen sætter rammer og regler for kommunikationen og bevæger samtalen fremad, fx "lytter og identificerer kundens ærinde" Stiller opklarende spørgsmål, løser kundes ærinde, afslutter samtalen osv. . Modellen hjælper medarbejderen til at bevæge sig *over* samtalen, dvs. styre samtalen gennem de faser i kundemødet, der erfaringsmæssigt skal til for at skabe et godt kundemøde.

Figur: model for kundemødets faser



Til kundemødets faser har en pilotprojektgruppe bestående af afdelingsledere og en projektleder med tæt inddragelse af medarbejdere, udpeget en række supplerende fokuspunkter for det gode møde med kunde som reflekteres over i coachsamtalen. fx "at sætte sig i kundens sted", "at styre samtalen", "smil i stemmen", osv. Alt sammen for at sætte fokus på hvordan den enkelte medarbejder skaber endnu flere og endnu bedre samtaler til gavn for kunde- og medarbejdertilfredshed.

Eksempler på supplerende fokusområder er bløde kvaliteter som "medarbejderens styring af samtalen" og "at tilpasse samtale til kunden". eksempler på mere konkrete fokusområder er fx "systemudnyttelse" og "kanalstrategi". Sidstnævnte er et eksempel på koblingen mellem den konkrete kundesamtale og koblingen med hele SKATs strategi for kunders kontakt med SKAT: Hvilke overvejelser gør medarbejderen sig over sin timing og måde at gøre kunden opmærksom på relevante tast selv løsninger mv., således at kunden i fremtiden oftere kan løse sit ærinde via SKATs tast selv løsning på internettet. Det er i praksis en sammenkædning mellem den konkrete coaching og SKATs kanalstrategi, der arbejder på at få flere kunder til oftere at løse deres ærinder selv, og få dem over på billigere kanaler, fx tast selv.

3.3 Lederen som refleksionspartner

I en ledelsesbaseret tilgang til coaching stilles mange spørgsmål. Men også lederens åbne observationer (feed back) refleksioner, ideer og vurderinger kommer til udtryk. Lederen spørger til hvorfor medarbejderen gjorde som han gjorde. Hvilken effekt han oplevede det havde. Lederen deler sin observationer af hvad medarbejderen gjorde og hvilken effekt det havde på samtalen. Lederen spørger til hvad medarbejderen eller kunne have gjort, og den forventede effekt. Lederen deler sine egne ideer og hypoteser til hvad man også kunne gøre. Når den første tillid og tryghed er etableret vil medarbejderen ofte også efterspørge lederens vurdering og ideer samt hvorfor lederen selv syntes hun selv han fået en god ide. Der er tale om en relation hvor lederen bliver en refleksionspartner. Lederen har ofte merviden at bidrage med i form af observationer, ideer,

vurderinger og hypoteser. Det har lederen fået via observatørposition ift. kundemødet, inspiration fra mange andre "samlyt" hos medarbejderne, samt sin ledelsesposition. Lederen oparbejder et praksisnært helikopterperspektiv på hvordan den enkelte medarbejders udvikling kobles sammen med udvikling af organisationen og opfyldelsen af organisationens mål. Et numerisk angivet niveau for kundetilfredshed.

3.4 Positivt fokus skaber tryghed, tillid og læring

Konkret foregår coachingen ved at lederen fysisk sidder sammen med medarbejderen, og lytter med på samtalen, dvs. at lederen kan høre både kunden og medarbejderen. Lederen lytter efter det der fungerer godt i samtalen. Ved at medarbejderen bliver mere skarp på det som fungerer godt i hendes samtaler retter hun også i tiden efter coachingen opmærksomheden mod de detaljer i hendes håndtering af samtalen der gør en positiv forskel for relationen til kunden, levering af ydelsen og kundeoplevelsen. Hun bliver simpelthen dygtigere til at gøre "det" oftere og reflekteret i de enkelte samtaler.

Man siger jo at man lærer bedst af sine fejl, så hvorfor fokusere på det som fungerer?

Hertil har vi gjort os følgende erfaringer og overvejelser:

- 1) For at skabe basal tillid og tryghed, så der kan skabes et godt rum for refleksion og læring er det vigtigt at medarbejderen kan opleve sig og sine handlinger positiv defineret. Det fordrer at leder-medarbejder i coachingsamtalerne er rammesat med fokus på det der fungerer i samtalen med kunden.
- 2) udgangspunktet er at minimum 80 pct af det medarbejderen gør i sin kundeservice fungerer tilfredsstillende eller godt, og kunne blive til ekseptionel god kundeservice. Starter vi med de 20 pct medarbejderen (helt eller delvist) mangler", giver vi medarbejderen et billede af at de er utilstrækkelige, hvilket de jo netop ikke er. De 80 pct. der er tilfredsstillende kan gøres endnu bedre. Det skaber øget værdi for kunden. Og så giver det overskud til at medarbejderen også kan arbejde med de sidste 20 pct.. For at få blik for hvor man rent faktisk er kompetent, kræver det refleksion over og feed back på hvad det konkrete er man gør som virker godt. Et sådan fokus giver medarbejderen et mentalt overskud og engagement til udvikling af sin egen kundeservice. Desuden er feed back og refleksioner relateret til den enkeltes konkrete praksis på telefonen. Det er derfor nemt for medarbejderen at bringe sine nye erfaringer i anvendelse i øvrige samtaler.
- 3) En tredje overvejelse er etisk. Hvordan ønske vi at vores organisation skal møde den enkelte medarbejder? Som en kompetent person med potentiale? Eller som en person med mangelfulde kompetencer. En leder har afgørende indflydelse på medarbejderen trivsel og arbejdsglæde. Derfor er det også vigtigt at overveje om vi vil gøre lederen til formidler af den ene eller anden etik gennem sin coachingpraksis.
- 4) Forskning dokumenter at man kan blive en endnu bedre praktikere ved at fokuserer på det de mekanismer som får ens praksis til at fungere godt: Universitetet i Wisconsin gennemførte i 1982 et læringsforsøg med to bowlinghold. Efter hvert spil fik begge hold mulighed for at se videooptagelser af deres præstationer. blot med den forskel, at de to hold ikke så den samme optagelse. Hold A så en redigeret optagelse, der kun viste deres bedste stød. Hold B så en optagelse der kun viste deres fejl. Altså en feed back der fokuserer på henholdsvis succeser og fejl. Begge hold forbedrede mærkbart deres præstationer for hvert spil de spillede efter feed backen. Men præstationskurven for de to hold var ikke den samme. Hold A, der kun havde set optagelser af deres bedste stød, forbedrede således deres præstationer 100 pct. mere end hold B. Forsøgene er siden blevet gentaget mange gange. Altid med samme resultatet. Det understøtter min antagelse om at medarbejderen i kundecentret bedst bliver hjulpet til at blive dygtigere ved at lederen at sætte fokus på det, der fungerer i samtalerne. At sætte fokus på det som fungerer, succeserne er iøvrigt også en udbredt tilgang hos topidrætsfolk, der jo lever af at forbedre

- deres præstationer. Ud fra et lærings og effektivitets hensyn er det vores erfaring at fokus på succeser og det som fungerer er en hensigtsmæssig tilgang i ledelsesbaseret coaching.
- 5) Forskning dokumenterer at vores forventninger og indstilling til andre har afgørende indflydelse på deres performance. Et af de mest kendte og dokumenterede eksempler er Rosenthal-effekten. I forskningsstudie efter forskningsstudie vises det, at hvis lærere overbevises om, at ellers ordinære elever er dygtige og besidder et stort potentiale, så vil eleverne klare sig betragteligt bedre end en kontrolgruppe af medstuderende. Dette kan forklares ved lærerens bedre, klarere og mere opmærksomme sociale, kognitive og emotionelle støtte til disse elever. Og ved at eleverne overbevises om egne evner og formåen ved underviserens tro på deres evner. Derfor er lederens rammesætning af samtalen med et fokus på ressourcer en vigtigt - men ikke tilstrækkeligt – signal til medarbejderen om troen på dennes evner. Lederne skal også selv tro på det. Og det er således også en menneskelig indstilling mere end det er ren metode. Det er den menneskelige indstilling hos lederen og konkrete fokus, der giver metoden liv og virkekræft.

3.5 Refleksioner over coachingpraksis

3.5.1 En afdelingsleders refleksioner

”Jeg fokuserer først på det der fungerer i samtalen. Jeg spørger dem om de overvejelser der ligger bag at de gør som de gør. Dernæst ser jeg på det jeg vurderer, at der er en mulighed for at gøre endnu bedre. Jeg spørger dem igen hvorfor de gør som de gør. Eventuelt fortæller jeg hvad jeg ser af muligheder og fortæller hvorfor jeg vurderer det kunne være en god ide. Men det er medarbejderen selv der vurderer hvad de vil tage med sig. At fokusere på succesoplevelserne i sær i starten giver grobund for at arbejde med andre muligheder fordi det giver medarbejderen blik for alt det der fungerer i samtalerne. At fokusere på det der virker skærper medarbejderen blik for deres egen praksis gør at medarbejderen reflekteret kan bruge nogle af de sammen principper oftere og i andre situationer”.

3.5.2 En erfaren medarbejders refleksioner

”Gennem coachingen bliver jeg mere skarp på hvad jeg egentlig gør, og hvordan det virker på kunden. Hvad er de egentlig jeg gør når jeg oplever at en potentiel vanskelig samtale går godt? I dagligdagen er vi lynhurtigt videre i det næste kald og får ikke reflekteret over hvad der skete. Når jeg sammen med min leder får lejlighed til at sætte fokus på, hvad der skete, får jeg øje på de detaljer i samtalen med kunden der gør en forskel. Og det kan jeg bruge i den næste vanskelige samtaler. Det jeg og de fleste af mine kolleger måler min dag på er antallet af gode samtaler versus dårlige samtaler. Kan refleksioner med min leder hjælpe mig til at vende bare to dårlige samtaler om dagen til gode, så er min dag blevet bedre. Og det oplever jeg faktisk at det kan”.

3.6 Spørgsmål, der skaber refleksion

Nedenfor er listet en række eksempler på spørgsmål som lederen stiller for at skabe refleksion over det der fungerer, hvordan det fungerer og hvilke nye handlemuligheder der kunne gavne samtalen ift. organisationens mål. Overordnet kan de ofte stillede spørgsmål deles op i 2 typer efter deres hensigt

- 1) Invitere til refleksion over hvad der skete i kundemødet
- 2) invitere til refleksion over hvad der kan ske hvis medarbejderen gjorde noget konkret andet.

Fortidsspørgsmål og feed back Spørgsmål der inviterer til refleksion over hvad der skete i samtalen	Fremtidsspørgsmål og feed forward Spørgsmål der inviterer til refleksion over hvad der kan ske hvis man gør noget konkret andet.
<ul style="list-style-type: none"> • Hvad skete der i samtale da du sagde A • Hvordan reagerede kunden på at du gjorde/sagde X • Hvad var dine overvejelser bag at sige/gøre X på netop det tidspunkt i samtalen? • Hvad gjorde du for at styre samtalen • Jeg oplevede at da du sagde Y så blev kunden rolig. Hvordan oplevede ud det? Hvorfor blev kunden mon rolig fordi du sagde det?..... • Hvordan passer det du gør med SKATs kanalstrategi? Hvad er dine overvejelser bag at introducere [tast-selv] selvbetjening i slutningen af samtalen (og ikke i starten)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Var det en mulighed at... (gøre a, b, c,).... • Har du overvejet... (at gøre a, b, c)..... • Hvad ville der ske hvis..(du gjorde a, b, c,)... • Hvad kunne du mere gøre som ville hjælpe dig med at styre samtalen? • Jeg fik en ide om at du også kunne gøre X , hvad tænker du om den ide. • Hvordan kan du mere gøre for at fremme SKATs kanalstrategi? • Hvad mon der ville være sket hvis du havde introduceret kunden for muligheden for "tast selv" selvbetjening i starten af samtalen?

Hovedformålet med spørgsmålene er ikke at få den coachende til at se noget bestemt. Men at invitere til refleksioner over hvad der skabes i samtalen. At lederen stille spørgsmål og give feed back henleder imidlertid opmærksomheden på nogle aspekter af og vinkler på kundemødet. Og bortleder opmærksomheden fra andre. Så coachens spørgsmål er aldrig neutrale.

Uanset hvilke spørgsmål der stilles er det vigtigt at begge parter har forståelsen af, at det er medarbejderen der vælger hvilke ideer og fokusområder han er motiveret for at arbejde videre med. Han afkræves ikke svar eller en "handlingsplan" i coachingsceancen. Den vigtige "forstyrrelse" at han tanker fandt sted under coachingen og hans arbejde med at skabe forandring sker i tiden mellem sceancerne. Og er netop hans eget arbejde. Vi forudsætter i coaching jo netop at medarbejderen selv kan og vil. Coachen skal blot faciliterer den enkeltes refleksion– i det konkrete tilfælde 1 times tid hver 14 dag. Og det syntes faktisk at virke – både når vi spørger ledere og medarbejdere.

3.7 At arbejde med det der kunne blive bedre

At arbejde fra en coachposition med hovedfokus på det medarbejderen evner er en mental indstilling. Et ønske om at skabe klangbund for læring hos den anden. Det sker bedst og mest etisk når den anden oplever sine kompetencer og personlige bidrag til jobbet som positivt defineret. Hovedsagligt er det meste af medarbejderens arbejde jo også velfungerende. Derfor er det forholdsvis nemt at sætte fokus det medarbejderen gør, som skaber gode samtaler. Og selv verdensmestre kan blive bedre ved bevidst at arbejde med udgangspunkt i deres egen bedste praksiserfaringer.

Men kan vi så slet ikke tale om det der kan blive bedre? Jo. Lederen har også brug at kunne tale om det som umiddelbart vil kunne forbedre kundeoplevelsen. Og det kan ske på en måde så

medarbejderen fortsat oplever sig som positivt defineret og lederens agerende som en hjælp. Et eksempel fra virkeligheden:

En sekvens fra et coachingforløb

Eksempel 1

L: Jeg har lagt mærke til at du siger "tror jeg nok", da du giver kunden et svar.
(lederens tilbagemelding er konkret og fokuseret på det medarbejderen gør")

M: Mmm

L: Jeg oplever, at det får kunden til at blive usikker på om dit svar er korrekt. Konkret kan jeg hører det ved, at kunden spørger ind en ekstra gang på en lidt anden måde. Formentlig for at finde ud af om han kan være sikker på at du ved hvad du taler om. Konkret betyder det at samtalen bliver længere. Har du selv lagt mærke til det?

(igen er lederen konkret i sin observation af effekten at det lille ord "tror")

M: ja, nu du siger det kan jeg godt genkende det. Men jeg havde ikke tænkt over, at det får kunde til at spørge mere og blive længere på telefonen.

L: Dit faglige svar er korrekt. Men det lille ord "tror" diskvalificere i kundens øre svaret. Det er synd når det faglige nu er på plads.

(lederen pointerer at det faglige fungerer. Ved at fjerne det lille ord "tror" fra sit sprog kommer den faglige professionalisme bedre til udtryk. Det forudsættes selvfølgelig at det faglige svar er og skal være korrekt)

Effekt

Effekten af denne lille ordveksling var at efterfølgende kunde-samtaler blev kortere, kunderne virkede mere tilfredse og det samme gjorde medarbejderen. For nu oplevede medarbejderen at have flere samtaler der endte med tilfredse kunder.

Eksempel 2

Havde lederen i stedet grebet samtalen an på en lidt anden måde havde resultatet måske været en andet. Et eksempel:

L: Jeg har lagt mærke til at du er famlende og usikker i dine faglige svar til kunden.
(Lederens tilbagemelding er abstrakt, ikke eksplicit relateret til en specifik handling og stigmatiserende)

M: Mmm

L: Syntes du også selv at du er sådan?

(medarbejderen skal nu vælge mellem at være enig/uenig i at have nogle karakteregenskaber man næsten kun kan opfatte som havde mindre værdi. Desuden er fokus på personen og ikke personens handlinger. Hvad mon denne tilgang gør ved relationen mellem leder og medarbejder?.

3.8 Uddannelse og træning

Selv denne forholds enkle coaching-praksis kræver forudgående træning for at hjælpe lederen til at komme godt fra start. I det konkrete tilfælde havde de deltagende afdelingsledere trænnet samtaleteknik ud fra et appreciative inquiry fokus i 8 dage inden de begyndte at coache medarbejderne.

Spørgsmål til refleksion

Hvilken af vores erfaringer, pointer eller gode råd er hjælpsomme for dig, der arbejder med udvikling af kundeservice?