

Susann Gjerde
(2006)

COACHING

- hvad, hvorfor, hvordan



INDLEDNING

Coachingbegrebet bliver flittigt anvendt - men ofte på en forkert måde. Man kan inddele de mange coaching-definitioner i 2 hovedretninger:

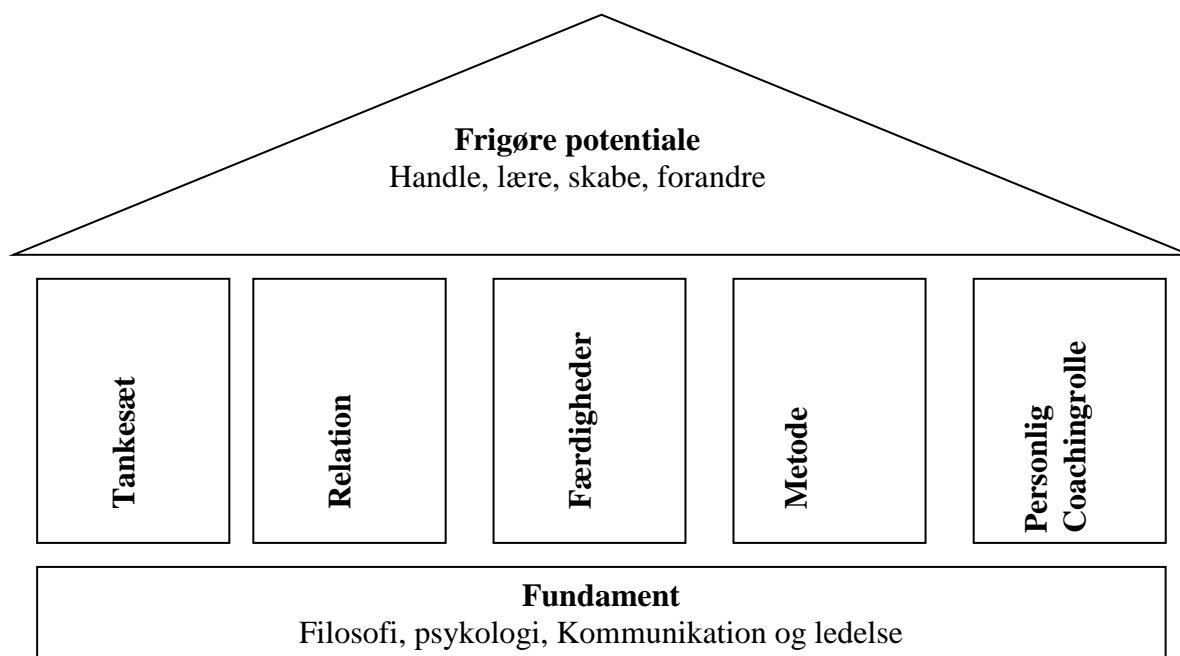
- Coaching er alt, hvad en leder/konsulent gør for at frigøre potentiale
- Coaching er én bestemt måde, hvorpå en leder/konsulent kan frigøre potentiale.

Bogen arbejder ud fra definition nr. 2 og definerer coaching som:

"en kommunikationsform, der fremmer handling og læring på det personlige og faglige plan, gennem bevidstgørelse, udfordring og motivation"

Coaching har som idégrundlag, at det enkelte menneske selv har svarene, men ofte har behov for hjælp til at aktivere dem.

Bogen er opbygget efter en coachingmodel, som forfatteren kalder: Coaching-huset



DEL 1: HISTORIE, TEORI OG FORMÅL

1. Coachinghistorie og definitioner

Op gennem coachings historie er der kommet mange, forskellige definitioner - og måder at arbejde med coaching på.

Bogen deler coaching-tilgang med Downey, Whitmore, Whitworth m.fl. Det betyder bl.a. at

- Coaching er en afgrænset tilgang, hvor formålet er udvikling af mennesker både på det faglige og det personlige plan
- Relationen foregår én til én (eller få)
- Parterne er ligeværdige
- Relationen er frivillig
- Det er coachens proceskompetence, der er i focus

- Tilgangen til udfordringer er gennem et løsnings- og mulighedsfokus og ikke gennem diagnose og rådgivning
- Opmærksomheden rettes mod nutiden og fremtiden.

2. Inspiration og teoretisk grundlag

Kapitlet ser på de tankesæt og metoder, der har været med til at præge coaching:

Eksistentialismen (og især Søren Kierkegaards tese om, at ethvert menneske former sin egen tilværelse) er en vigtig grundsten i coaching

Et andet tidligt udgangspunkt er Sokrates, der blev født i det gamle Grækenland omkring år 470 f.kr. Han underviste ikke, men havde i stedet samtaler med folk. Hans holdning var, at virkelig erkendelse ikke kan pådattes udefra, men skal komme indefra, for kun den erkendelse, der kommer indefra, er virkelig indsigt.

Sokrates mente, at det at kende sig selv, var det vigtigste i livet. Han stillede spørgsmål og krævede, at folk stod til ansvar for deres meninger og deres liv. Det blev opfattet som stærkt ubehageligt af mange.

Kierkegaard (1813 - 1855) hævdede, at livet kan forstås baglæns, men det skal leves forlæns. Han sagde bl.a. at

- Der er en afstand mellem, hvordan mennesker faktisk lever og hvordan de kunne leve, hvis de udnyttede deres muligheder
- Vore handlinger er bestemmende for, hvem og hvad vi er
- Vi må selv tage aktivt del i livet og er alene ansvarlige for vore valg og deres konsekvenser
- Et autentisk menneske søger efter sin indre vejviser og er sand mod sig selv.

Hvis man i dag spørger en coach, om coaching og terapi er det samme, vil svaret være "NEJ" I den kognitive terapi er grundtanken, at mennesker i udgangspunktet er fornuftige og rationelle. De emotionelle problemer kan overvindes ved at mobilisere egne logiske evner. Kognitiv terapi handler om samarbejde, problemløsning og forandring af tanke- og handlemåder. Den store forskel til coaching er, at i kognitiv terapi er klienterne mennesker, der lider af depressioner, angst m.m. I coaching er klienterne mennesker uden alvorlige psykiske problemer.

Den humanistiske tradition har blandt sine vigtigste idéer

- Focus på individet og personlige valg: fri vilje, kreativitet og spontanitet
- Focus på bevidst oplevelse
- Det holistiske i den menneskelige natur.

Humanistisk psykologisk klientcentrerede terapi og coaching har mange fælles træk - fx ligeværdighed, det optimistiske menneskesyn og ønsket om at fokusere på muligheder, frihed og valg. Forskellen er primært, at terapeuten behandler mennesker med problemer - coachen hjælper mennesker til læring, mening og nyskabelse.

LØFT (LØsningsFocuseret Tilnærmelse) er grundlagt af Steven de Shazer og hans kone Insoo Kim Berg i starten af 80'erne. LØFT-tanken bygger på, at man ikke nødvendigvis behøver at forstå et problem for at kunne løse det.

I LØFT arbejder man med tre typer af spørgsmål, nemlig:

- Hypotetiske spørgsmål, for at få klienten til at beskrive en situation eller adfærd, hvor problemet er løst
- Undtagelsesspørgsmål, for at finde dele af situationen, hvor problemet er (næsten) væk
- Mestringsspørgsmål, der bruges, når klienten er "nede" - spørg, hvorfor han holder ved endnu?

LØFT er én af mange metoder, man bruger i coaching.

Ildrætspsykologi bruger også coaching - på en bestemt måde. Her tager man udgangspunkt i, at det at forbedre en præstation ikke udelukkende kræver focus på fysisk form, færdigheder og teknikker - men at psykologiske faktorer som koncentration, selvtillid og positiv holdning også er af stor vigtighed.

Freud var optaget af vores underbevidsthed. Han benyttede bl.a. en spejlingsteknik - gentog og reformulerede klientens udsagn i stedet for at forklare udsagnene. Ved at gøre det ubevidste bevidst kunne klienten håndtere følelser og tanker på en bestemt måde.

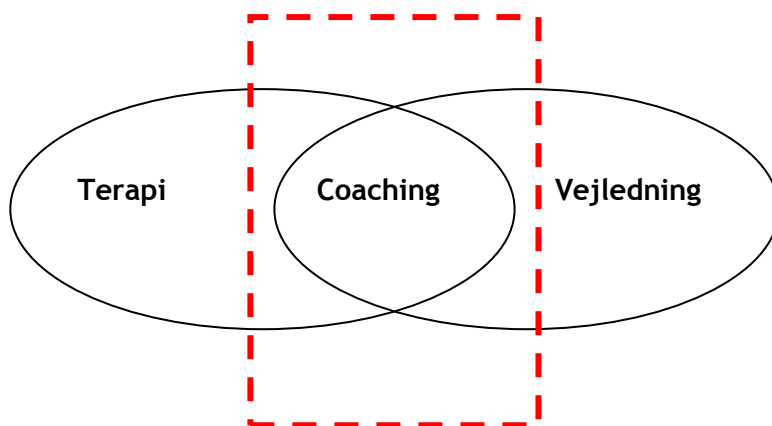
At indtage en eklektisk holdning betyder, at man tager elementer fra forskellige traditioner og teoretiske referencerammer ud fra, hvad man synes er hensigtsmæssigt. Coaching bygger på en sådan eklektisk holdning: Ikke sin egen teoretiske referenceramme men det bedste af det gode.

Vejledning er "en kusine" til coaching. Der findes mange forskellige former for vejledning:

- Konsultation - mellem ligeværdige personer, hvor konsulenten kommer udefra og hvor klienten efterspørger vejledning
- Supervision - vejlederen har en supplerende kompetence og viden i forhold til den, der bliver vejledt. Vejleder er ofte en intern person, der er ansvarlig for den, der er under oplæring.
- Rådgivning - kan antage flere roller: (1) behandlerrollen, (2) forebyggende rolle og (3) undervisende og opbyggende rolle
- Kollegabaseret vejledning - en enkel form for vejledning som de fleste af os mestrer ud fra vores erfaring
- Mesterlære - en meget brugt form inden for håndværkeruddannelserne
- Handlings- og refleksionsvejledning - her drejer det sig om at bevidstgøre en erhvervsudøver om det grundlag, hans erhvervsudøvelse hviler på.

Handal og Lauvås påpeger i deres arbejde 3 overordnede forskelle mellem terapi og vejledning:

- Et analytisk skel mellem normalitet og patologi (sygdomsstudie)
- Forskelligt focus på følelser
- En grænselinje mellem det private og det offentlige.



Endelig er der mentoring, som stammer fra den græske mytologi, hvor Odysseus overlader sin søn til sin gode ven Mentor, da han er på rejse. En mentor er typisk en ældre mere erfaren person, der giver sin viden videre i erhvervsammenhæng.

3. Formålet med coaching

Coaching kan ikke anvendes til at helbrede "syge" mennesker/medarbejdere. Coaching er derimod en måde, hvorpå man kan hente det bedste frem i mennesker.

Det eneste coachen gør alene er at yde støtte og hjælpe udøver med at holde focus og sørge for et drive i processen.

Vi kan inddele målet med at frigøre potentiale i 5 aspekter:

- 1. Åbne for muligheder**
 - Muligheds- og løsningsfokus. Der er mere at hente i at fokusere på muligheder og hvordan situationer ser ud, når de først er løst, end at grave sig ned i problemernes detaljer.
 - Håb/optimisme. Håb kan defineres som en tro på, at du både har vilje og muligheder for at nå dine mål - uanset hvad disse mål måtte være
 - Have valg. Vi kan måske ikke altid påvirke det, der sker for os, men vi har altid et valg i forhold til, hvordan vi vil forholde os til det, der sker. Coaching giver os mulighed for at sætte ord på de mange ubevidste regler, vi igennem tiden har lavet for, hvad vi kan og ikke kan.

- 2. Fremme egne svar, motivation og forpligtelser**
 - Bevidstgøre egen viden. Den, der har skoen på, ved bedst, hvor den trykker. I coaching forsøger vi at udlede udøvers tavse og indre viden.
 - Jagt efter mening. Udøver skal sætte ord på, hvad det er, han er god til, hvad han kan lide at lave og hvordan han kan være med til at påvirke verden.
 - Brug af følelser. Følelserne er nemlig med til at farvelægge de alternativer, som vi står over fro. Ved at lytte til vore følelser korrigerer vi vore rationelle tanker.
 - Motivation og forandring. Det er vigtigt, at motivationen til forandring bygger på en indre motivation, og ikke er noget, der bliver påduttet udøveren udefra.
 - Forpligtelse og ansvar. Og den eneste, der kan sørge for at skabe handling og læring, er udøver selv.

- 3. Fjerne forhindringer**
 - Kamp mod modstander. Den stærkeste modstander, vi møder her i livet, er ofte os selv!
 - Sortering. For at kunne handle, er det vigtigt at være klar over, hvad det er, man vil.
 - Få det ubevidste bevidst

- 4. Give støtte, focus og drive**
 - Social støtte. En vigtig coach-opgave er at være en social støtte. Det kan ske som (1) følelsesmæssig støtte og/eller som (2) opgavestøtte.
 - Egendialog. Coachingteknikker kan være med til at gøre det muligt for udøver at tale højt med sig selv.
 - Focus. Coaching er med til at skabe focus hos udøver. Via sortering og bevidstgørelse bliver det nemmere for udøver at se, hvor han ønsker at rette sin opmærksomhed.

- 5. Skabe resultater**
 - Handling. Som oftest er det manglende handling, der hindrer gode idéer i at blive realiseret.
 - Præstation. Coaching forbinder mennesker med deres indre styrker.
 - Mening.
 - Udvikling & læring. God og effektiv læring kræver, at handling og refleksion kobles sammen. Udvikling og læring er vigtige resultater af coaching.
 - Nyskabelse. I coaching er det centralt at sætte udøver i stand til reel nyskabelse ved hjælp af kreativitet. Men kreativitet kræver mod!

DEL 2: TANKESÆT, HOLDNING OG RELATION

4. Coachingtanksæt og -holdning

Whitmore siger: "Mennesket er som et agern med potentiale til at blive et stort træ med grene og frugter. Vi har behov for næring, opmuntring og lys for at udvikle os, men frøet til træet er allerede inde i os og gør denne udvikling mulig. Det er coachens opgave!!"

McGregors X- og Y-teori siger, at afhængig af, om vi tror mennesker grundlæggende er dovne eller selv-motiverende, vil vi opføre os på bestemte måder over for dem. I coaching deler vi holdning med teori Y, som tror på, at mennesker ønsker ansvar og udfordring.

Søren Kierkegaard skrev bla.a. at "At når man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der"

Carl Rogers (1902-87) tog udgangspunkt i, at mennesker

- Er unikke, har en værdi i sig selv og fortjener respekt
- Har evnen og retten til at finde deres egen vej
- Kan vælge deres egne værdier
- Har potentiale til konstruktiv forandring og personlig udvikling mod et fulgyldigt og værdigt liv
- Kan tackle egne følelser, tanker og adfærd.

Carl Rogers betragtes af mange som empatibegrebets far.

Coachingens menneskesyn kan sammenfattes i én grundsætning, som er udlånt af Withworth: "Focuspersonen er kreativ, ressourcestærk og hel".

Coaching handler om en række antagelser og en måde at forholde sig til verden på. Coachingens 3 hovedteser er:

- Svarene ligger inde i os selv
- Focus på løsninger og muligheder
- Livet påvirkes af selvopfyldende profetier.

I samtale med andre mennesker er det let at komme med gode råd. Men coachen skal i stedet forsøge at inspirere focuspersonen til at finde frem til sine egne forestillinger og forståelse.

Hvis man giver opmærksomhed til en bestemt adfærd, så plejer denne adfærd at gentage sig. Dette gælder både positiv og negativ adfærd. Udelukkende at tale om problemerne kan forstærke det problem, man ønsker løst. Livet påvirkes af selvopfyldende profetier. Det, vi tror på, påvirker, hvad vi ser, oplever og lykkes med.

De vigtigste arbejdsprincipper for coaching er:

- Coaching foregår gennem focus på muligheder, bevidsthed om egne svar, motivation, fjernelse af forhindringer samt ved at give støtte og focus
- Coachen sidder ikke inde med svarene -det gør focuspersonen suverænt
- Focuspersonen sætter selv dagsordenen for coaching
- Coaching er en proces eller dans, der skabes mellem coach og focusperson.

Det kræver stærk selvdisciplin at lægge sin egen dagsorden og tanker til side. Det er udelukkende focuspersonen, som sætter dagsordenen. Udfordringen for coachen er at holde igen med egne råd, så focuspersonen får mulighed for grundigt at gennemtænke erfaringer, mål og ønsker.

Coaching er en proces, som coach og focusperson skaber sammen. Coachen er procesekspert, idet hun har kommunikationsfærdighederne og ved, hvordan man skal kommunikere med focuspersonen. Focuspersonen er indholdsekspert, idet han ved, hvad han ønsker at fylde processen med.

Det vigtigste ved coaching er ikke de mange færdigheder, teknikker og øvelser, men derimod at indtage en optimistisk, nysgerrig og mulighedsorienteret holdning.

5. Coaching-relationen

En god relation handler som regel om kemi, tillid og gensidig respekt. Sammen skal coach og focusperson skabe en relation, som er både tryk og udfordrende.

Hvis coach og focusperson kan etablere en relation, hvor begge har tillid og respekt over for den anden, vil det præge coachingens resultat i positiv retning.

At skabe en god coachingrelation handler om

- Tillid
- Gensidig respekt
- Mod
- En engageret coach og focusperson

DEL 3: COACHING-FÆRDIGHEDER

6. Aktiv lytning

De fleste coaching-bøger og -artikler ser aktiv lytning som en af de vigtigste færdigheder hos en coach.

At høre er ikke det samme som at lytte. At høre er en passiv aktivitet. At lytte kræver derimod en bevidst og aktiv deltagelse.

Lytning er også en måde at anerkende andre mennesker på. Når vi lytter til andre mennesker, er det med det formål for øje at stimulere til egen refleksion.

Vores selektive opmærksomhed - eller perception - filtrerer informationen og udvælger en begrænset del, der går over i vores bevidsthed.

Faren ved vore mentale modeller er, at de får os til at drage forhastede slutninger, og dermed overse ting, der ikke passer ind i vores skematiske opfattelse af personen eller situationen.

Lytning kan ske på forskellige niveauer:

1. Niveau 1 = indre lytning. Det betyder, at vi lytter med udgangspunkt i os selv.
2. Niveau 2 = Focuseret lytning. Det betyder, at vi er mere fordomsfrie i vores lytning. Vi er ikke længere nysgerrige på egne vegne, men på den andens vegne. Lytning på niveau 2 kræver den evne at forstå og sætte sig ind i den anden persons tankeverden ved hjælp af viljen.
3. Niveau 3 = Global lytning. På niveau 3 bruger vi alle vore sanser. Ud over at højre anvender vi lugt, syn, smag og følesans - samt den sjette sans: Intuitionen. I kommunikationsforskning er en tommelfingerregel, at 90% eller mere af et følelsesmæssigt budskab er non-verbalt. Vi går derfor glip af en enorm mængde af information, hvis vi kun lytter til de ord, der bliver sagt. Global lytning handler netop om at anvende alle vore sanser på en konstruktiv og bevidst måde og videregive dette som ekstra information og inspiration til focuspersonen.

Gennem aktiv lytning anvender vi en større del af vores ekstra kapacitet til selv lytningen og undgår at falde hen. Aktiv lytning er først og fremmest udtryk for en holdning - og ikke for en teknik. Men samtidig kan forskellige teknikker selvfølgelig gøre det nemmere - fx:

- Udtrykke/gentage. Dvs at sætte ord på det, vi hører focuspersonen sige eller gøre - ved at gentage det, som focuspersonen har sagt eller ved at tegne et billede af den situation, som vi hører ham beskrive. Virkningen af at blive spejlet er ikke kun, at man føler sig forstået - men også at man samtidig føler en emotionel harmoni med den anden part.

- Afklare. Afklaring bruges til at få klarhed over, hvad focuspersonen taler om.
- Opløse automatiske tankekoblinger. Denne teknik handler om at lytte efter ord og tanker, der på en eller anden måde er blevet koblet sammen på en uhensigtsmæssig måde.
- Afbryde/tage føringen. Ved indgåelsen af en coachingrelation kan du fortælle focuspersonen, at du med jævne mellemrum vil afbryde ham, hvis du oplever, at han bevæger sig uden for dagsordenen - eller er i gang med en historiefortælling.
- Konkludere. Du kan konkludere på tre forskellige måder: (1) du kan anvende spørgsmål, (2) du kan foreslå en konklusion eller (3) du kan bede focuspersonen om at komme med en konklusion.

7. Nysgerrighed

Nysgerrighed er en meget vigtig coachingfærdighed. Ved hjælp af denne færdighed kan du tage focuspersonen med dig på en rejse i en verden af muligheder. Overraskelse, forundring og ærefrygt er alle elementer af nysgerrighed. Vi er født nysgerrige, men med alderen kommer forstanden og vi undrer os ikke længer over så mange ting.

Med nysgerrighed følger læring, og læring kræver energi. En nysgerrig coach kan få focuspersonen til at gå i gang med opdagelser, læring og handling med et barns gå-på-mod.

Inden for coaching taler man om effektfulde spørgsmål. Det er spørgsmål, der frembringer indsigt, klarhed, handling og/eller positiv forpligtelse hos udøver. Effektfulde spørgsmål er kendetegnet ved

- Enkle spørgsmål
- Åbne spørgsmål
- Korte spørgsmål
- Brug af HV-ord (bare ikke "hvorfor", som skaber afstand)
- Lette at forstå med plads til tolkning
- Opfølgningsspørgsmål
- Ikke-ledende spørgsmål

Effektfulde spørgsmål er desuden kendetegnet ved (1) at de giver focuspersonen tid (2) at der bliver lyttet på niveau 2 og 3 for at finde ud af/sikre, at spørgsmålet passer til situationen og (3) at coachen prøver at give slip på at ville dupere eller forstå tingene inden spørgsmålet stilles.

Nogle gange stiller coachen et effektfuldt spørgsmål, som er så vidtfavnende eller dybt, at det kan tage lang tid for focuspersonen at svare på det. Sådanne refleksionsopgaver stilles gerne i slutningen af en coaching-seance og gennemgås så ved næste samtale. Refleksions-opgaver kan fx handle om (1) glæde, (2) forhindringer og/eller (3) motivation.

Som coach vil rollen bl.a. være at bistå focuspersonen med at finde frem til løsninger på hans udfordringer. Brainstorming kan være en god hjælp i denne fase. Det er vigtigt, at du som coach opfordrer til kvantitet i stedet for kvalitet. I er ikke i første omgang ude efter, om idéerne kan gennemføres eller ej. Brainstorming er en effektiv teknik at anvende, når focuspersonen har brug for flere og nye indfaldsvinkler til, hvordan han kan løse sit problem.

Vær opmærksom på, at vi altid "ser verden gennem et par briller" og at det ikke er alt fra virkeligheden, der slipper igennem brilleglassene. En nysgerrig coach kan give focuspersonen et andet par briller på, så han ser verden fra et andet perspektiv. Det er det, vi kalder for nyindramning.

Co-aktiv coaching har udviklet en øvelse, som de kender for perspektivlegen. Enhver begivenhed kan tolkes ud fra forskellige perspektiver og tilsammen vil alle disse perspektiver give en helhed. (Man kan betragte helheden som en lagkage og begivenhederne som lagkagestykker).

Edward de Bono har udviklet et begreb, han kalder tænkehatte. Han præsenterer 6 hatte, der kort kan beskrives således:

Rød hat:	Følelser
Hvid hat:	Fakta og objektiv information
Blå hat:	Processtyring, overblik og organisering
Sort hat:	Kritiske tanker
Gul hat:	Positive, konstruktive tanker
Grøn hat:	Kreativitet og nye idéer.

Tænkehatterne kan få folk til at tænke og sige ting, de ellers ikke ville have sagt. Idéen er, at man tager en hat på, og udlever den side af sig selv, som hatten nu har bestemt. I coaching kan man bruge tænkehatter til både at finde frem til nye idéer (brainstorming) og til at se udfordringer fra forskellige perspektiver (nyindramning). Bed focuspersonen om at afprøve de forskellige hatte (perspektiver) og lad ham opleve, hvordan situationen forandrer sig, efterhånden som han mentalt skifter hat.

8. Handlings- og læringsfokus

At have et handlings- og læringsfokus vil sige, at man arbejder med at skubbe udøver fremad gennem handling og indad gennem læring. I coaching bevæger vi focuspersonen fremad via en bevidstgørelse af, hvad han gerne vil, og ikke af, hvad han kan.

Der findes en tredelt spørgesekvens, som kan være med til at ansvarliggøre focuspersonen:

Hvad vil du gøre?

Hvornår vil du gøre det?

Hvordan kan jeg vide, at du har gjort det?

Hersey & Blanchard foreslår, at mål skal være smarte, dvs:

- S pecifikke
- M otivnede
- A mbitionsrige
- R elevante
- T idsbegrænsede
- E nkle.

Idet focuspersonen har bestemt sig for et mål, er det coachens opgave at holde ham til dette mål. Det kalder vi at holde focus. Målene bør som tidligere nævnt være så specifikke som muligt.

Når focus, mål og dagsorden er sat af udøver, starter opgaven med at planlægge, hvordan man kommer hen mod disse mål. Her er tre spørgsmål, du kan stille i forbindelse med planlægning:

- Hvilket resultat ønsker du?
- Hvilken adfærd kræver det af dig?
- Hvad bliver du nødt til at tro på, for at det skal lykkes?

9. Intuition

- Intuition kommer fra latin og betyder "evne til umiddelbart at opfatte, forstå og bedømme en situation". Til intuition er der koblet forskellige coaching-teknikker:
Metaforer
- Tavshed
- At danse i øjeblikket
- Visualisering

DEL 4: COACHINGMETODE, GODE RÅD OG PRAKTISK ANVENDELSE

10. Coachingmetode og øvelser

Whitmore bruger GROW-modellen som en fire-trins-raket i en coaching-samtale:

G	Goal (mål)	Definér mål (for samtalen og på længere sigt)
R	Reality (virkelighed/nu-situationen)	Udforsk den nuværende situation.
O	Options (valg)	Find alternative handlings-muligheder
W	When, who, will (hvornår, hvem, vilje!)	Tidsfrist, behovsafklaring og motivation.

LØFT er i princippet ikke en coaching-metode, men de tre hovedtyper af spørgsmål i LØFT har vist sig meget nyttige til coaching-brug. Det drejer sig om:

1. Hypotetiske spørgsmål - dvs. at focuspersonen bliver bedt om at forestille sig en fremtid, hvor målene er nået, og hvor problemerne er løst.
2. Undtagelsesspørgsmål - leder efter undtagelser fra et problem, og sætter focus på, hvad focuspersonen gjorde i den situation.
3. Mestringsspørgsmål.

Procescoaching er et metode, udviklet af Whitworth - og hvor hensigten er at fokusere på øjeblikket.

Coaching for et meningsfuldt liv gør bl.a. brug af følgende 3 øvelser:

- Fremtids-jeg
- Kortlægning af værdier
- Livshjulet.

Når vi i coachingsammenhæng arbejder med værdier, er vi på udkig efter focuspersonens grundlæggende værdier, dem der er med til at motivere focuspersonen til handling. Disse grundlæggende værdier kan være både åbne og skjulte.

Ved at blive bevidst om vore værdier, og ved at handle i overensstemmelse med dem, vil vi ofte føle en større tilfredsstillelse og balance i livet.

Coachen kan hjælpe focuspersonen med at kortlægge værdier ved at anvende en række øvelser:

- Tilfældig snak
- Perfekte øjeblikke
- Vrede øjeblikke
- Kortlægningskema.

