

Stig Kjærulf
(2006)

BASIS COACHING



FORORD

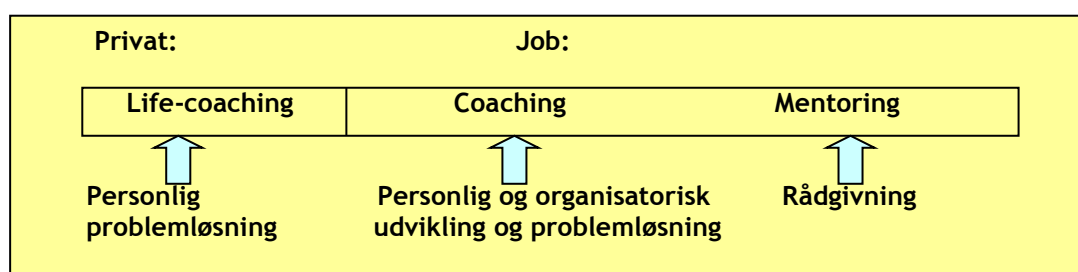
Coaching kan i al sin enkelhed defineres som: "En metode, der igennem en proces lukker op for dine potentialer - således at du kan udvikle dine styrkeområder".

1. INTRODUKTION TIL COACHING

I coaching er det det enkelte menneskes egne ønsker og valg, der er i centrum, og altså ikke chefens, kollegaens, mandens, hustruens, faderens eller moderens ønsker eller valg.

Coaching er en metode, hvor du gennem en særlig tilrettelagt proces kan lukke op for andre menneskers potentialer. Som udgangspunkt handler coaching om at sætte en udviklings- eller forandringsproces i gang. Coachens opgave er at udfordre eller forstyrre. Coachens rolle er observerende, provokerende og indsigt-formidlende.

Coaching kan anvendes i udviklingsforløb af både personlig og organisatorisk art



Coaching er og kan bruges til mange ting. Men coaching er ikke:

- terapi
- sparring
- supervision
- rådgivning

Følgende 10 karakteristiske træk og kompetencer kendetegner den gode coach:

1. evnen til selvforståelse og -indsigt
2. evnen til at inspirere og engagere andre
3. evnen til at opbygge relationer
4. evnen til at være fleksibel
5. evnen til at kommunikere
6. evnen til at være fremsynet
7. evnen til at udvise disciplin
8. evnen til at håndtere professionelle grænser
9. evnen til at identificere problemer og finde løsninger
10. forrentingsevner og -forståelse.

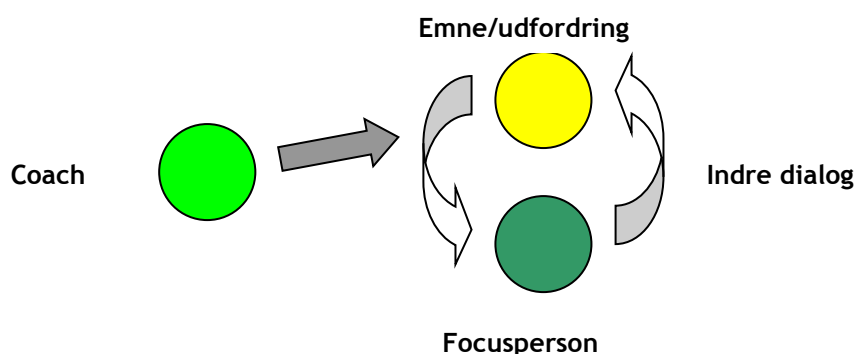
2. COACHENS REDSKABER, ROLLE OG ADFÆRD

I coaching er det nødvendigt allerede fra starten at etablere et partnerskab mellem coach og focusperson. I partnerskabet etableres en klar kontrakt. Coaching skal altid foregå i en tryk atmosfære. Det er ikke ensbetydende med ros. Anerkendelse er nemlig ikke ydre ros, men derimod fremhævelse af den næppe hørlige, positive (selv)forståelse hos focuspersonen.

Som coach er det nødvendigt at have nogle personlige kompetencer:

- adskillelsesevnen - dvs. at være i stand til at forstå og klarlægge egne og focuspersonens individuelle grænser
- abstraktionsevnen - dvs. at være i stand til at se situationer, refleksioner m.m. i flere dimensioner og gerne i helikopterperspektiv
- alenehedsevnen - dvs. at være i stand til at hvile i sig selv, turde stå og være alene, uden at selv-værdet lider skade.

Samtalens focus er altid relationen mellem focuspersonen og dennes måde at forhold sig til det aktuelle emne på:



Erfaringsmæssigt findes der 4 typer af spørgsmål, som coachen kan anvende:

- Orienterende spørgsmål, der er afdækkende og afgrænsende
- Opdagende spørgsmål, der udforsker sammenhænge og indsigt
- Værdiafklarende spørgsmål, som udforsker nye muligheder, opfattelser og forestillinger
- Handlingsrettede spørgsmål, som er rettet mod fremtiden og ny adfærd.

<p>4. Handlingsrettede spørgsmål Kan det omsættes til handling? Hvad vil være det første skridt? Hvilke styrker vil du trække på hos dig selv og hos andre? Hvilke barrierer vil du møde? Hvordan vil du overvinde barriererne?</p>	<p>1. Orienterende spørgsmål Hvor startede det? Hvordan vil du beskrive den nuværende situation? Hvordan vil du beskrive din adfærd og tænkning? Har du været i samme situation tidligere? Hvem var involveret? Hvornår blev du klar over...? Hvad var din følelse...?</p>
<p>3. Værdiafklarende spørgsmål Hvilken betydning har det for dig? Hvad er noget særligt ved det? Hvad ser du som den dybereliggende mening? Hvad ville der ske, hvis begivenheden var blevet forværret/forbedret?</p>	<p>2. Udforskende spørgsmål I hvilken sammenhæng er udfordringen størst? Kunne du have handlet på andre måder? Hvordan ser situationen ud, når du anskuer den fra x's side? Hvad mener du, når du bruger ordet....? Hvilke kollegiale overvejelser gør du dig? Er der noget, som hæmmer/fremmer? Hvad viser dig, at din analyse er bæredygtig?</p>

En samtale bliver mest vellykket, hvis man stiller forskellige typer af spørgsmål. LØFT (Løsningsfocuseret tilnærmelse) er en teknik, hvor coachen ikke er optaget af at finde årsager til udfordringerne - men derimod løsninger. Coachen er derfor ikke ekspert - men en støtteperson.

Der er mange måder at stille spørgsmål på. For coachen er det væsentligt at anvende spørgsmålstyper, som adskiller sig fra de traditionelle, problemorienterede spørgsmål:

- Tracking-spørgsmål,
- Cirkulære spørgsmål, der inviterer til en metaposition
- Udvidende spørgsmål
- Afgrænsende spørgsmål
- Forstyrrende spørgsmål
- Undtagelsesspørgsmål
- Skalaspørgsmål
- Vidunderspørgsmål
- Succes-spørgsmål

3. OVERVEJELSER OM COACHINGFORLØBET - DE 4 FASER

Sædvanligvis gennemløber en coachingproces fire klassiske faser:

1. Etablering af kontrakt
2. Planlægning af handlingsplan og agenda
3. Selve coachingprocessen
4. Afslutning og evaluering

4. COACHING I PRAKSIS

Når man som leder skal i gang med at coache sine medarbejdere, så kan denne model være anbefalelsesværdig:

1. Kontraktfasen. Her sker der en klar forventningsafklaring.
2. Situationsbeskrivelse. Focuspersonen giver her en overordnet beskrivelse af den nuværende situation og evt. problemer og følelser. Coachen kan her chunke op og ned - det at forskyde perspektivet kan være med til at give en bedre afklaring.
3. Kerne i udfordringen. Her hjælper coachen focuspersonen med at se problemerne fra nye perspektiver og nye erkendelsesdybder. Der er ofte i denne fase nødvendigt at stille nærgående spørgsmål for at understøtte en refleksion.
4. Udviklingsmuligheder. Her prøver coachen at hjælpe focuspersonen til at se sine ressourcer og egne valgmuligheder mere tydeligt.
5. Valg og implementering. Mod slutningen af samtalen kan det ofte være en hjælp for lederen at få endelig afgjort, hvilke handlinger der skal iværksættes, og på hvilken måde løsningen konkret skal gribes an.
6. Afslutning. I afslutningsfasen skal man sikre sig, at enderne i coachingforløbet bliver bundet sammen. Herefter foretages der en evaluering - både fra focuspersonens side og en selvaluering fra coachens side.

Når lederen skal være coach, så skal processen opbygges på et andet grundlag, for der er en klar rollemodsætning i både at være nærmeste chef og coach for ens medarbejdere.

5. GRUPPE- OG TEAMCOACHING

Et team defineres som "et lille antal mennesker med supplerende færdigheder, som med gensidig ansvarlighed og involvering forpligter sig til at opfylde et fælles mål".

Team er forskellige fra arbejdsgrupper ved at de - udover medlemmernes individuelle ansvar - også bærer et fælles ansvar.

Det optimalt fungerende team skaber bedre og hurtigere resultater end arbejdsgruppen.

I team er coaching ofte centreret om hele teamets ansvarlighed, klarhed og gensidige processer hen mod målopfyldelsen.

Grundlæggende principper i gruppe- og teamcoaching er:

1. Lyt
2. Brug din intuition
3. Begynd med udgangspunktet
4. Brug gruppens idéer
5. Ret focus mod det manglende
6. Formulér behov for forandringer
7. Vær procesorienteret.