

# Innføring i Adlers tilnærming til coaching

En forkortet oversikt, kap. 1-3

Adlers Workplace Coaching Program (AWCP) er basert på Adlers tilnærming til coaching. En innføring i de viktigste konseptene og prinsippene i Adlers tilnærming til coaching er derfor første skritt på veien mot å bli en coachende leder. Dette dokumentet gir deg bakgrunnsinformasjon om Adlers tilnærming, og det du leser vil danne grunnlaget før du starter programmet inklusive telefonklassene våre.

## Innhold

I. Adlers tilnærming til coaching	2
II. Tre trekant-modellen	5
III. Mål i coaching	7
IV. Oppmerksomhet, Valg, Tillit	10
V. Relasjon, Prosess, Samtale	14
VI. Coachingens vitenskap, kunst og hjerte	30
VII. Ni styrende prinsipper	31
VIII. Ni kjerneverdier	34

## I. ADLERS TILNÆRMING TIL COACHING

### Grunnleggende filosofi

I kjernen av vår tilnærming til coaching, og indirekte i vår opplæring av coacher, ligger en filosofisk grunnforutsetning om det å være menneske.

Vi befinner oss alle i et motsetningsforhold mellom å være oss selv, og å være i relasjoner med andre. På den ene side er vi alle unike individer, med et sterkt behov for og ønske om å hevde oss selv, på arbeidsplassen og i livet ellers. På den annen side befinner vi oss i en vev av relasjoner med andre mennesker, vi er medlem av en rekke sosiale systemer og vi er en uerstattelig del av menneskeheten.

Måten vi løser dette paradoksale spenningsforholdet på vil, i betydelig grad, bestemme hvor suksessfulle vi blir på jobben og i livet ellers. Nøkkelen til å løse dette paradokset er å bruke det unike i oss selv til å gjøre en innsats for andre. Vi ser på coaching som et yrke som skiller seg ut ved at det hjelper folk å oppdage hvordan de bedre kan tilpasse sine valg og handlinger til sitt unike "beste jeg", og få bedre kontakt med menneskets grunnleggende ønske om å bidra til menneskehetens beste.

Adler School of Professional Coaching, og den jobben som utføres av lærerstab og ansatte ved skolen, representerer delvis vårt svar på den utfordringen det er å bruke vårt unike jeg på en kreativ måte for å bidra positivt til den verden vi lever i. Vårt håp og intensjon er å utdanne coacher som også ser på arbeidet sitt som et kreativt svar på denne utfordringen.

Målet vårt er å utvikle coacher som arbeider i den hensikt å hjelpe klienter å løse og overvinne spenningsforholdet mellom selvhevdelse og sameksistens, på jobben og i livet ellers. Selv når coachingoppdraget er innsnevret til et spesifikt tema eller felt, tror vi at å jobbe ut fra en slik hensikt/formål/ intensjon på et høyere plan vil styrke klienten og gi ham/henne flere muligheter.

## **Hvor vi får inspirasjon og ideer fra**

Vi har til hensikt å utvikle en coaching-tenkemåte hos våre studenter, å støtte dem i å utvikle kompetanse innen coaching og å introdusere dem for effektive måter å coache på. Med disse elementene på plass, pluss et fundament av veiledende prinsipper, vil studentene være i stand til å utvikle en personlig tilnærming til coaching, der egen ekspertise og erfaringer også er inkorporert. Målet vårt er ikke først og fremst å lære studentene en særskilt modell for coaching, men å støtte deres utdanning i å bli coacher.

Denne hensikten kommer til uttrykk ved at vi introduserer studenter for materiell fra både det nyutviklede fagområdet coaching, samt fra eldre, mer etablerte fagområder som coaching har hentet ideer fra. Selv om vi har organisert disse ideene på en ny måte, er de en uadskillelig del av de mange kildene som ga inspirasjon til dem. De følgende fire kildene har påvirket vår tenking, undervisning og coaching i betydelig grad:

### ***Alfred Adlers filosofi og tilnærming til livet***

Adler har blitt kalt "coachingens far". Selv om tilnærmingen i programmet vårt ikke er spesifikt adlersk, kan flertallet av de styrende prinsippene våre knyttes til fundamentale adlerske prinsipper.

### ***"The inner game"***

Prinsippene i "the inner game", uttrykt ved John Whitmore i *Coaching for Performance* og spesielt av Timothy Gallwey i *The Inner Game of Work*, gir en elegant og kraftfull begrepsmessig ramme for coaching. Fra vårt perspektiv ligger begrepene "oppmerksomhet", "valg", og "selvtillit" i hjertet av coaching, på samme måte som læring og personlig utvikling generelt. Disse begrepene kan gis utvidet betydning slik at de kan fungere som ramme for coaching på en rekke ulike områder.

### ***Anerkjennende spørsmål***

Adlers coachingprogram er en anerkjennende og styrkebasert tilnærming til det å skape positiv endring. Anerkjennende spørsmål er, i følge opphavsmannen David Cooperrider, en type spørsmål som fokuserer oppmerksomheten på "det beste fra fortiden og fremtiden", for å "gi glød til den kollektive forestillingen om hva som er mulig." Vår visjon om coaching er på linje med Cooperriders visjon om anerkjennende spørsmål: "den besværlige oppgaven det er å intervensere vil gi fritt spillerom for fantasi og nytenking, og i stedet for nekting, kritikk og negativ spiraleffekt vil man få oppdagelse, drøm og design."

### ***Positiv psykologi***

Anerkjennende spørsmål er nært knyttet til det raskt voksende fagfeltet positiv psykologi. Positiv psykologi fokuserer på menneskelig trivsel, både for enkeltindivider og systemer, og utgjør en rik kunnskapsbase for tilnærmingen vår til coaching. Litteraturen om positiv psykologi gir innsikt i og forståelse av den optimale måten mennesket kan fungere på, så vel som empirisk bekreftede verktøy og prosesser for å støtte endring og personlig utvikling.

## ***Ko-aktiv coaching***

Den ko-aktive tilnærmingen til coaching (*Co-Active Coaching*, av Laura Whitworth, Henry Kimsey-House og Phil Sandahl) gir i klartekst uttrykk for noen av kjerneprinsippene vi bruker, inkludert:

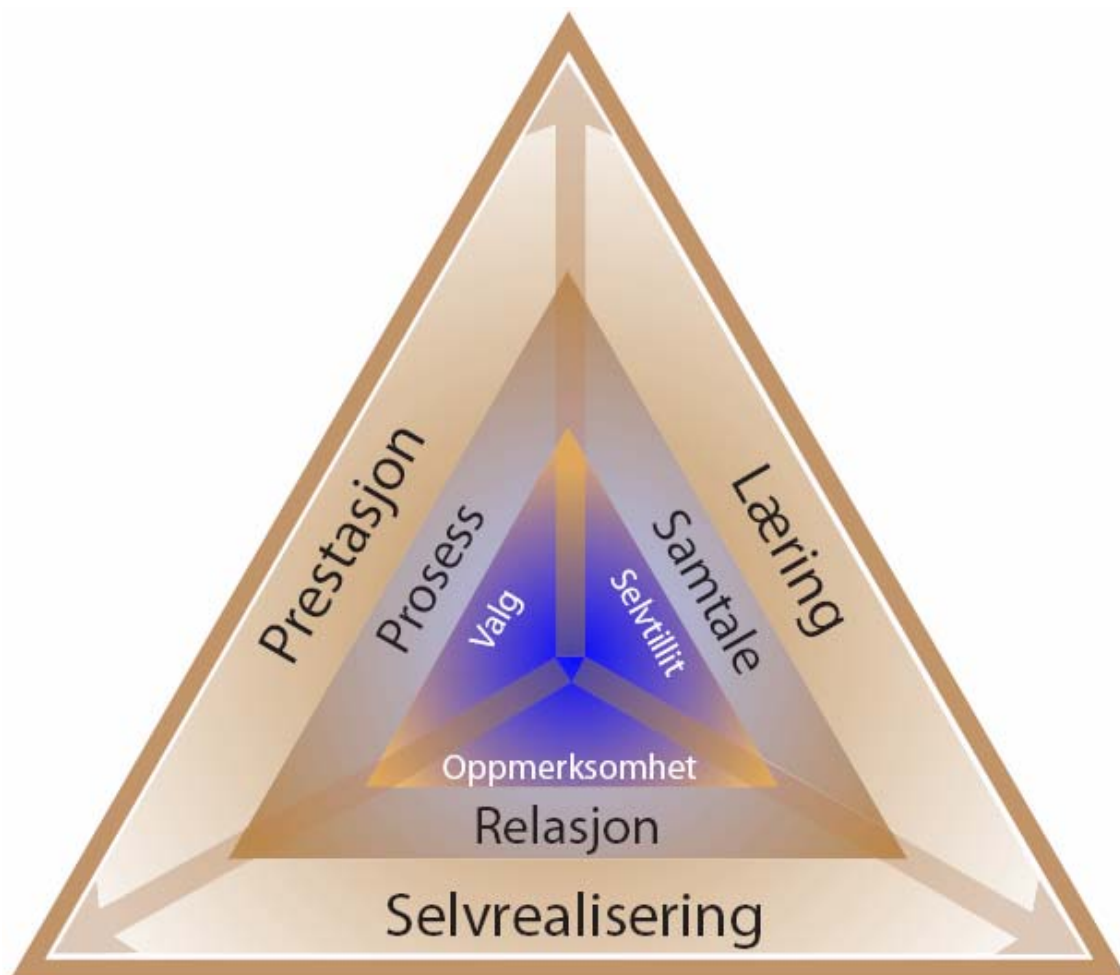
- holdningen om at coaching skal støtte klientens agenda;
- oppfatningen om at coaching involverer aktivt samarbeid mellom coach og klient;
- det sterke fokuset på at kvaliteten på forholdet mellom coach og klient er avgjørende i coaching; og
- forutsetningen om at det er klienten som er ekspert på jobben og i livet sitt.

Det er interessant å merke seg likheten mellom disse prinsippene, og de fundamentale prinsippene i den adlerske tilnærmingen til coaching.

## II. Tre Trekanter-modellen

Coaching handler fundamentalt sett om å bidra til endring som vil føre til ønskede resultater: Bidra til bevegelse fra en nåværende tilstand til en mer ønskelig fremtidig tilstand.

Coaching foregår som regel i rammen av en en-til-en-relasjon mellom en coach og en coachee. Coaching kan også foregå innenfor rammen av et team.



*“Formålet med coachingsamtaler er å øke oppmerksomhet, utvide valgmuligheter og bygge selvtillit, slik at klientene lettere kan bevege seg mot sin ønskede fremtidige tilstand/sine mål.”*

Timothy Gallwey

## Hva består de tre trekantene av?

Figuren på forrige side illustrerer Adlers tilnærming til coaching. Denne tilnærmingen består av tre komponenter som er nært knyttet til hverandre: Målene med coaching, faktorer i coacheens indre som påvirker bevegelsen mot disse målene, og de spesifikke måtene coaching bidrar til denne bevegelsen på.

Målene med coaching er representert i den ytterste trekanten. Coachen hjelper coacheen å skape resultater på områdene:

- Prestasjon – aktiviteter, resultater
- Læring – prosesser, ferdigheter
- Selvrealisering – profesjonell, personlig

Endring finner sted og resultater skapes idet coacheen oppnår økning i:

- Oppmerksomhet
- Valg
- Selvtillit

I coaching vil oppmerksomhet, valg og selvtillit bli bygd over tid gjennom:

- Relasjon
- Prosess
- Samtale

Effektiv coaching innebærer å ha en forståelse av disse ni elementene og deres innbyrdes forhold til hverandre, samt å kunne anvende denne kunnskapen på en dyktig måte under coaching. Hvor stor innsikt coachen har i disse elementene, påvirker hvor effektiv coachingen blir.

“3 x 3 -modellen” skissert ovenfor er tilstrekkelig fleksibel til å være gyldig innen et bredt utvalg av coachingscenarier, samtidig som at konseptene er så fundamentale i sin natur at de tillater stor dybde i coachingen.

Modellen tar utgangspunkt i en ”innenfra-ut” tilnærming. Bedre resultater på hvert av de tre områdene (prestasjon, læring, selvrealisering) har sitt utspring i klienten selv (deres oppmerksomhet, valg og selvtillit). Coaching, gjennom relasjon, prosess og samtale, utgjør mellomledet mellom de ytre resultatene, og endring av oppmerksomhet, valg og selvtillit i klientens indre.

Den ”meglerrollen” som tilskrives coachingrelasjonen, -prosessen og -samtalen er visuelt uttrykt i Adlers coachingmodell. Den innerste trekanten representerer klienten, den ytterste representerer områdene klienten ønsker resultater på, og den midterste er coachings bidrag.

Plasseringen av Oppmerksomhet, Relasjon og Selvrealisering som grunnlinje i hvert av de tre trekantene er gjort med hensikt. Plasseringen er en visuell metafor for at disse elementene utgjør fundamentet i sine respektive grupper.

### III. MÅL I COACHING

Coaching handler om å gjøre det lettere for klienten å oppnå et ønsket resultat. Men hva slags resultater er det klienter ønsker å oppnå gjennom coaching? Eller for å si det på en annen måte: Hvilke mål er det klientene vil ha hjelp til å nå?

Ordet 'mål' blir gjerne assosiert med det å ha eller oppnå noe. For eksempel, 'Jeg ønsker å starte en pensjonssparing som vil gjøre det mulig for meg å gå av med pensjon om fire år', eller 'Jeg ønsker å utvikle et meningsfylt forhold til en annen person'. I virkeligheten finnes det selvsagt ulike typer og former for mål, der det man vil 'ha' og 'oppnå' kun utgjør en liten underkategori. Følgende distinksjoner er nyttige for å hjelpe oss å skille ut mer spesifikt hvilke resultater klientene våre ønsker. I tillegg vil en mer sofistikert forståelse av mål og ønskede resultater gjøre coachen i stand til å hjelpe klienter å identifisere de høyere målene, de som ligger bak målet eller det ønskede resultatet de presenterer innledningsvis når de kommer for å bli coachet.

**Prestasjon:** Noe du gjør som fører til en synlig forskjell i omgivelsene.

**Eksempler på prestasjonsmål:**

- Øke salget med 20% innen utgangen av neste år
- Bygge et mer effektivt team
- Fullføre rapporten i tide
- Lage en plan for personlig utvikling
- Øke inntekten din med 20%
- Selge bedriften din og pensjonere deg for å flytte på hytta innen en viss dato

Prestasjonsmål er fokusert på å utføre handlinger. De beskriver en enkelt, synlig prestasjon

Prestasjonsmål kan, men behøver ikke kreve en endring i det coacheen er i stand til å gjøre.

**Læring:** En endring som finner sted inne i den som lærer, ofte som resultat av interaksjoner med verden utenfor. Endringen kan innebære endret forståelse basert på ny informasjon, eller en ny fortolkning av gammel informasjon.

**Eksempler på læringsmål:**

- Overvinne frykt eller avvisning
- Forbedre lytteferdighetene mine
- Utvikle empati
- Øke min forståelse av lederskap
- Bli en mer kompetent kommunikator, eller problemløser
- Bli en mer tolmodig far/mor
- Organisere livet mitt slik at det stemmer bedre overens med prioriteringene mine.

Læringsmål krever endring i det coacheen er i stand til å gjøre. Hvert læringsmål er et potensielt bidrag til oppnåelsen av mange fremtidige prestasjonsmål. Derfor tillegges læringsmål stor vekt.

Ettersom læring foregår i personens indre, er det ikke så lett å observere om man har oppnådd disse målene før resultatene begynner å vise seg i form av prestasjoner. Dette betyr at fremgang i forhold til

læringsmål må måles på en annen måte enn fremgang i forhold til prestasjonsmål. Læringsmål krever andre strategier og annen taktikk enn prestasjonsmål.

Læring handler om det ukjente. Læringsmål kan bare settes i forhold til det du allerede vet om om det du ønsker å lære. Men mye av det du kommer til å lære er ting du ikke visste at du ikke kunne noe om. Hvordan skal man sette seg mål i forhold til dette? Vær så tydelig som mulig på hva du ønsker å lære, og hvorfor. Vær deretter forberedt på å følge interessene dine og være åpen for det uventede.

Læringsmål kan dekke et bredt spekter, som illustreres i den følgende klassifiseringen laget av Tim Gallwey. Gallwey bruker akronymet **QUEST** for å sammenfatte at læringsmål kan handle om **Q**ualities (kvaliteter), **U**nderstanding (forståelse), **E**kspertise, **S**trategisk tenking, og **T**id.

### **Qualities / Kvaliteter**

Disse inkluderer ansvar, integritet, initiativ, kreativitet, være oppgaveorientert, utholdenhet, robusthet, klarhet, samarbeid. Alle disse kvalitetene og flere til ligger latente inne i oss. Vi har lært å hente ut noen av dem mer enn andre. Å lære å få tilgang til og uttrykke en gitt kvalitet i livet vårt og på jobben er et av læringsmålene vi alle kan sette oss.

*Hvile kvaliteter ønsker du å se mer av i deg selv? Hvilke kvaliteter ønsker andre rundt deg, i livet og på jobben, å se mer av, eller mindre av?*

### **Understanding / Forståelse**

Dette handler om mer enn bare informasjon. Det handler om å forstå komponentene i et bestemt fag eller system, og forholdet mellom disse komponentene.

*Gitt prestasjonsmålene dine, hva er det som, hvis du oppnår en bedre forståelse av det, ville gjøre suksess lettere eller mer sannsynlig?*

### **Ekspertise**

Ekspertise inkluderer både teknisk og ikke-teknisk ekspertise og ferdighet.

*Hvilke ferdigheter kan jeg perfeksjonere eller utvikle, som vil gjøre meg i stand til å oppnå høyere prestasjonsnivå? Hvilke ferdigheter lærer jeg som jeg kan bruke i min nåværende eller fremtidige jobb? Hvilke av disse ferdighetene kan læres gjennom erfaringer på jobben og hvilke krever at man lærer fra bøker eller klasserom? Hvilke ferdigheter har jeg allerede utviklet, og som jeg ikke trenger å bruke mer tid eller oppmerksomhet på?*

### **Strategisk tenking**

Dette kan bli sett på som en kvalitet, en ferdighet, eller en forståelse. Men strategisk tenking er en særskilt type tenking. Det er evnen til å gå bort fra trærne for å se skogen. Det er evnen til å forflytte tenkingen sin fra kortsiktige mål til mer langsiktige målsetninger.

*Hvor strategisk tenker du? Har du et strategisk perspektiv, eller kun et taktisk? Hvor klare er dine prioriteringer – på jobben, i livet? Tenker du selvstendig nok? Er livet ditt på jobb balansert og i harmoni med livet ellers? Ser du arbeidet ditt i sammenheng med arbeidet til andre rundt deg? Tenker du strategisk på alle områder av livet?*

### **Tid**

Alt arbeid foregår i tid og relatert til tid. Å lære om dette forholdet er nødvendig for å lykkes på jobben. *Bli arbeid ditt ferdig i tide? Hvor oppmerksom er du på den tiden som kreves for å fullføre oppgaver? Føler du deg under konstant tidspress? Ligger du konsekvent etter ditt eget skjema? Utsetter du ting?*

**Trivsel og selvrealisering:** Kvaliteten på ens opplevelse av seg selv og av livet sitt. Trivsel og selvrealisering handler om en indre tilstand, heller enn et aspekt av verden utenfor. Trivsel handler om kvaliteten på det vi *gjør* og *lærer*. Selvrealisering handler om kvaliteten på vår *væren*.

Eksempler på trivsels- og selvrealiseringsmål:

- Oppleve mer flyt i aktiviteter på jobben
- Oppdage mer fornøyelige måter å oppnå det vi ønsker og trenger
- Finne våre visjoner, verdier og meningen med livet
- Bringe klarhet i essensen av vår personlighet
- Oppleve en følelse av indre harmoni i livet vårt

Viktigheten av trivsel – både trivselen i seg selv og som bidragsyter til topp prestasjoner – blir i økende grad anerkjent. Nylig forskningarbeid på *flow* (flyt) støtter dette. Dette arbeidet viser at et individ har potensial til å skape flyt (som er en måte å se trivsel på) for seg selv, og at dette gir et betydelig bidrag til livskvaliteten.

Selvrealiseringsmål tar oss bortenfor prestasjoner og læring, til og med bortenfor trivsel, til det å få uttrykke vårt essensielle jeg på jobben og i livet ellers. Mens mye coaching er fokusert på å gjøre og å lære, har coaching i selvrealisering et element som ikke handler om å gjøre eller lære, men simpelthen om å være. Frederick Hudson (*The Handbook of Coaching*) bruker faktisk begrepet 'værencoaching' ('being coaching') for å referere til denne typen coaching. Selvrealiseringsmål er, i motsetning til resultater på de andre områdene, skjelden klart definerte og resultatbaserte. Og mens mye av coachingen fokuserer på å støtte klienten i å stige ut av komfortsonen sin, så kan coaching i selvrealisering ganske enkelt handle om å verdsette oss selv mer.

En coachingprosess inkluderer vanligvis coaching rundt prestasjoner og læring, i tillegg til trivsel og selvrealisering – værencoaching. Forholdet mellom de ulike typene vil variere fra klient til klient, og også gjennom endring over tid med en og samme klient.

Basert på og tilpasset fra: *The Inner Game of Work*, av W. Timothy Gallwey. Random House: New York. 2000.

## IV. OPPMERKSOMHET, VALG, SELVTILLIT

### Oppmerksomhet

#### *Stikkord om oppmersomhet i coaching*

- Oppmerksomhet handler om å ha en klar oppfatning av: den nåværende situasjonen, hvem du er, hva som fungerer og hva som ikke fungerer.
- Oppmerksomhet er som lys: Enhver gjenstand som lyset skinner på, vil bli gjenkjennbar og potensielt forståelig. Oppmerksomhet bringer klarhet og tydelighet til det som blir observert.
- Gjennom fokusert oppmerksomhet oppnår vi en forståelse som går mye dypere enn den overfladiske forståelsen. Kvaliteten på oppmerksomheten vår har derfor innvirkning på kvaliteten på våre prestasjoner, læring, trivsel og selvrealisering.
- Fokuset kan være bredt eller snevert. Vi kan være oppmerksomme på det brede landskapet eller på et enkelt blad eller tre i det landskapet. Coaching legger til rette for både bred og innsnevret oppmerksomhet, avhengig av hva klienten trenger.
- Coaching handler om klientens oppmerksomhet; coachen er først og fremst en tilrettelegger for klientens oppmerksomhet. Alle aktiviteter under coaching tar derfor utgangspunkt i hvordan de skal bidra til klientens oppmerksomhet, ikke til coachens oppmerksomhet om klienten.
- Oppmerksomhet har størst kraft når den ikke er dømmende – men er en anerkjennelse av tingene slik de er.
- Oppmerksomhet i seg selv kan ofte føre til eller inspirere til endring. For eksempel, idet en klient blir mer oppmerksom på sine personlige verdier, kan de begynne å gjøre endringer ganske enkelt på grunn av det de har blitt oppmerksomme på.
- Å få økt oppmerksomhet kan være utfordrende for en klient, f.eks., når de blir oppmerksomme på aspekter av seg selv de har ignorert, eller uproduktive vaner som kommer i veien for dem, eller antakelser som begrenser dem og som har holdt dem fanget. Økt oppmerksomhet kan på den annen side skape begeistring – f.eks. når klienter begynner å bli mer oppmerksomme på sine egentlige verdier og lidenskaper, og når de med støtte fra coachen begynner å legge merke til det de har oppnådd.
- Coachen lytter etter det klienten er oppmerksom på, så vel som det klienten ikke legger merke til, og bruker coachingspørsmål og observasjoner for å få klienten til å bli oppmerksom på disse aspektene også.
- Merk at oppmerksomhet – på seg selv og andre – regnes som en nøkkelfaktor til suksess i arbeidslivet i dag. I denne sammenheng, kikk på referansene til Emotional Intelligence at Work.
- Coacheer rapporterer i overveldende grad at økt oppmerksomhet er et resultat og en positiv effekt av coaching.

## Valg

*“Det som får livet til å fungere på en spektakulær måte er ikke hva du har, men hvem du er, eller for å si det mer presist, hvem du oppfører deg som. Enten er du ikke annet enn en biologisk maskin som kjører det samme programmet om og om og om igjen, eller så er du, i tillegg til å være en biologisk maskin, forfatteren av ditt eget liv, et kreativt uttrykk for dine intensjoner. Du er dyktig til å skape de resultatene du ønsker.”*

Lore, *The Pathfinder*.

### Stikkord om Valg i coaching

- Valg handler om å bevege seg i en ønsket retning med hensyn til fremtiden. Der oppmerksomhet handler om den nåværende tilstanden (positiv eller negativ), handler valg om den ønskede fremtidige tilstanden. Med andre ord handler valg om hva vi ønsker, og å bevege oss mot dette.
- Valg handler ikke bare om å velge blant eksisterende alternativer; det handler også om å skape nye valgmuligheter.
- Coacher må kanskje minne klientene på at de har mulighet til å velge på praktisk talt alle områder av livet sitt – selv om det bare handler om holdninger, hvordan de ønsker å tilnærme seg sine forpliktelser på.
- Oppmerksomhet og valg påvirker hverandre i coaching. Når vi har fått kontakt med ønskene våre, vil vi legge merke til alt som er relevant for dem. Ønsker, med andre ord, driver fokuset/oppmerksomheten vår.
- Vi kan velge hvilke ønsker vi skal strebe etter, og hvilke vi kan ignorere.
- Gjennom de valgene vi tar lager vi prioriteringer som vi handler etter. Og ved å gjøre dette skaper vi vår fremtid.
- Når vi er uklare med hensyn til valgene våre krasjer agendaene våre, vi mister en klar målrettethet, og vi begynner å reagere snarere enn å respondere bevisst på stimuli.
- Å drømme og visjonere er en integrert del av Valg i coaching.
- Coachen er dedikert til å hjelpe klienten å oppdage sin sanne forplikteelse – deres egentlige ønsker. Dette kan være relativt enkelt på noen lokale, innsnevrede områder (f.eks., hvordan ønsker de å håndtere en spesifikk situasjon, resultatet av et spesifikt prosjekt). Eller det kan være vanskeligere og på et bredere område – f.eks., hva de ønsker seg i livet, sin neste karriere, osv.
- Coachen tror ofte på et nivå av oppnåelse og mulighet, og dermed en utvidet rekke muligheter, som ligger høyere enn det klienten ser på som mulig for seg selv.
- En del av kunsten med coaching er å være i stand til å fornemme de underliggende ønskene til klientens kraftfulle jeg, og å ikke kjøpe 'den indre kritikerens' begrensende oppfattelse av hva som er og ikke er mulig.
- Å velge holdning kan noen ganger være mer virkningsfullt enn alle andre valg vi gjør. Å jobbe med en klient for å identifisere en kraftfull holdning eller et perspektiv er ofte mye viktigere enn å hjelpe dem å ta et spesifikt, konkret valg på jobben eller i livet sitt.

## Selvtillit

*"Tvilen er vår sviker, som ofte har forspilt en mulig seier ved frykt for handling."*

William Shakespeare, *Like for like*.

### Stikkord om Selvtillit i coaching

- Selvtillit handler om å ha en optimistisk og realistisk tro på vårt egentlige, iboende potensial, både det som er realisert og det som ennå ikke har blitt realisert. Jo større selvtillit vi har, jo mer sannsynlig er det at våre prestasjoner, læring og selvrealisering vil reflektere det egentlige potensialet vårt.
- Med høy selvtillit føler vi oss hele og ressurssterke. Vi er villige til å risikere og ta på oss utfordringer. Med lav selvtillit nøler vi med å ta utfordringer; vi er engstelige og redde for å stige ut av komfortsonen vår.
- Med høy selvtillit er vi frie og uavhengige. Vi kjenner til våre indre ønsker og handler i henhold til dem. Med lav selvtillit vender vi oss mot andre for å oppnå anerkjennelse, og undertrykker det vi egentlig ønsker oss.
- Den største trusselen mot tilliten til vårt eget potensial kommer innenfra, i form av en seiglivet, negativ stemme som konstant og på en irrasjonell måte stiller spørsmålstegn ved våre evner, kjefter på oss for hver eneste lille feil, bagatelliserer prestasjoner, og som vil at vi skal bli stående i komfortsonen vår til enhver tid. Det finnes mange navn for denne 'negative, usikre' delen av oss selv – inkludert den Indre kritikeren, Dommeren, eller Gremlin.
- Når det gjelder tillit, er coachingoppgaven å arbeide med klientene slik at nivået på deres prestasjoner, læring og selvrealisering fastsettes mer av deres egentlige kapasiteter enn av det begrensede perspektivet til den Indre kritikeren. Det handler om å hjelpe klienten til å 'ikke stå i veien for seg selv'.
- Hvordan den Indre kritikeren har oppstått, er ikke viktig i coaching. Coachens oppgave er å hjelpe klienten å avlære tvil, frykt, og begrensende antakelser som er dømt til å hope seg opp over tid, og å handle mer konsekvent i tråd med sitt egentlige potensial.
- Hos noen personer kan det finnes dyptliggende saker knyttet til den Indre kritikeren som vil kreve psykoterapi. For de fleste av oss kan likevel noen ganske enkle strategier være alt vi trenger for å redusere kritikerenes makt til et minimum. For å 'teste' om coaching er mulig, ser man ganske enkelt på om klienten kan, med coachens støtte, få fremgang i forhold til å nå målene sine.
- Beskjedene fra den Indre kritikeren er på ingen måte alltid uriktig eller skadelig. Den vil, imidlertid, at vi skal akseptere dens formaninger uavhengig av vår egen direkte erfaring eller forståelse.
- Nøkkelen til å redusere innflytelsen til den Indre kritikeren, er å ganske enkelt legge merke til den, uten å dømme. Coaching gir klienten trygghet til å anerkjenne sin Indre kritiker og mot til å stole på sitt potensial. Merk at dette er ett av skjæringspunktene mellom Valg og Oppmerksomhet.
- Coaching i selvtillit krever at coachen har mer tillit til klienten enn klienten har til seg selv. Selvtillit, fra coachens perspektiv, betyr å innse at den endelige autoritet og ansvar for å lære ligger inne i den personen som skal lære. Coachen 'holder av' plass som tilsvarer klientens egentlige potensial, og

ikke for det 'forminskede' selvbildet som er skapt av den Indre kritikeren. Det betyr at coachen forholder seg til 'det høyeste og det beste' i klienten, og er ikke coach for klientens Indre kritiker.

- En coach kan skape denne typen selvtillit hos klienten først når coachen har fått sterk tillit til ham/henne. Coaching i selvtillit krever derfor at coachen konfronterer sin egen Indre kritiker og arbeider med å 'avdekke' mer av sitt potensial. Kanskje her, mer enn i noe annet aspekt av coaching, trenger coachen å selv gjøre klientens arbeid, før klienten gjør det.

## V. RELASJON, PROSESS, SAMTALE

Hvordan fungerer egentlig coaching? Hva er det coachen gjør når han/hun coacher? Hvordan er coachingprosessen strukturert? Hvilke egenskaper er nødvendige i coaching? Vi mener det er nyttig å skille mellom tre ulike, men interrelaterede aspekter av coaching:

- Coaching som relasjon
- Coaching as prosess
- Coaching som samtale/dialog

### ***Coaching som relasjon***

Coachingrelasjonen er intim, bygget på tillit og åpenhet, og resulterer i ærlig egenvurdering, læring, konstruktive handlinger og å personlig stå til ansvar for resultatene.

Coachingrelasjonen er samarbeid mellom coach og klient til beste for klientens målsetning. Vanligvis foregår denne relasjonen over en viss tidsperiode, og inkluderer en rekke interaksjoner.

En coachingrelasjon starter med en avtale som definerer roller og ansvar, prosess og ønskede resultater.

Ved å se på coaching fra et relasjonsperspektiv, ser man at det faktisk er en rekke relasjoner involvert. I tillegg til den primære relasjonen – mellom coach og klient – er dette to andre viktige relasjoner som også må håndteres:

- coachens relasjon med seg selv
- klientens relasjon med seg selv

Relasjoner med eksterne sponsorer, managere og tilsynsførere kan også utgjøre en del av relasjonsveven.

### ***Coaching som prosess***

Coaching er en prosess som har til hensikt å bidra til endring. Dette inkluderer endring i verden utenfor, i form av objektive resultater, og endringer i klientens subjektive oppfattelse av seg selv og sin verden.

Coachingprosessen støtter endring gjennom læring og handling. Resultater skapes og læring finner sted gjennom utforsking, handling, tilbakemelding og refleksjon.

Under 'prosess' i coaching inkluderer vi også de spesifikke strukturer/verktøy som brukes for å håndtere og støtte en rekke ulike aspekter av coachingprosessen. Konkret inkluderer dette de strukturene og de verktøy som coachen bruker for å organisere en coachingøkt, å håndtere spesifikke utfordringer som klienten har, og for å støtte coaching over tid.

## ***Coaching som samtale***

Coaching foregår gjennom samtaler. En coachingsamtale er en spesiell form for samtale. I løpet av denne samtalen får klienten klarhet i ting, utforsker muligheter, setter seg mål, planlegger handlinger, tar hensyn til tilbakemeldinger og forplikter seg selv. For coachen er nøkkelen til effektive coachingsamtaler å mestre de avanserte kommunikasjonsferdighetene som støtter coaching.

## Mer om coaching som relasjon

### *Kjennetegn ved coachingrelasjonen*

- Mye av styrken i effektiv coaching skriver seg fra hvilken type relasjon det er mellom coach og klient, og kvaliteten på denne relasjonen. I coaching er denne relasjonen vesentlig for selve prosessen, og ikke bare et ønskelig tillegg til prosessen.
- Nøkkelelementer i en effektiv coachingrelasjon: Tillit, gjensidig respekt, åpenhet, ytringsfrihet, trygghet, ærlighet og intergritet, støtte og utfordring.
- Coachen har hovedansvaret for at en effektiv coachingrelasjon blir opprettet og holdt ved like. En del av dette ansvaret går ut på å gå foran med et godt eksempel på områdene nevnt i punktet over. Samtidig er også klienten ansvarlig for å opprette og holde ved like coachingrelasjonen. Dette delte ansvaret reflekterer det faktum at coachingrelasjonen er en relasjon med likverdige medlemmer.
- En ekte coachingrelasjon, uansett hva konteksten er, krever en autentisk kobling mellom to mennesker. Relasjonen er alltid et 'møte med livet', selv om den foregår i en jobbkontekst.
- Mens hovedfokuset for coachingrelasjonen kan være jobbrelatert (og i noen tilfeller veldig smalt), er det alltid en hel person som dukker opp til coachingen. Coachen – og coachingprosessen – må ta dette i betraktning.
- Coachingrelasjonen er et samarbeid mellom coach og klient, der coach og klient er partnere i en utviklingsprosess tilpasset klientens mål. Relasjonen er derfor av type 'samarbeidspartner', ikke 'ekspert' eller 'rådgiver'.
- Coachingrelasjonen er del av en større vev av relasjoner, inkludert relasjonen mellom klienten og hans/hennes organisasjon (hvis aktuelt), mellom coachen og oppdragsgivers organisasjon (hvis aktuelt), klientens relasjoner på jobben, i privatlivet, osv.
- Coach-klient relasjonen kan påvirkes dersom coachen og klienten er i andre relasjoner – f.eks. til sin sjef eller til et familiemedlem.

## ***Stikkord om klienten i coachingrelasjonen***

- Profesjonell coaching setter fokuset på klientens agenda. Klienter setter egne mål, utforsker egne følelser, evaluerer valgmuligheter basert på egne verdier, og treffer egne beslutninger.
- Stort sett er det klienten som sitter med svarene og visdommen; coachen legger til rette for at klientene finner egne løsninger, hjelper dem å finne mot og selvtillit til å implementere disse løsningene, og støtter dem gjennom endringsprosessen.
- Coaching krever tillatelse fra klienten. Coaching er ikke noe som blir gjort mot noen, men noe som blir gjort med noen.
- Coaching finner sted i en kontekst som inkluderer de mange overlappende sosiale systemene som klienten er del av. Coaching både respekterer og tar hensyn til dette.
- Coacher har et helhetlig perspektiv, selv om det offisielle målet med coachingen er snevert definert.
- Klientens ve og vel er et grunnleggende hensyn som må tas i coachingen.
- “Hel person” inkluderer klientens følelser. Coachen må jobbe med følelsene som oppstår i coachingprosessen.
- “Hel person” inkluderer også det irrasjonelle og det ulogiske. I coaching er det rom for å leke seg med klientens fantasi.
- Hver klient er unik, og coachens ansvar er å arbeide med klienten for å finne den prosessen som passer best til klienten. Dette krever fleksibilitet og kreativitet fra coachens side.

## **Stikkord om coachen i coachingrelasjonen**

- Coachen har en nybegynners tenkemåte, og er i sin tilnærming nysgjerrig på klientens ønsker, behov, følelser, osv. Dette er essensielt for den gjensidige oppdagelsesprosessen som ligger i hjertet av kraftfull coaching.
- Coachen har en ubetinget positiv holdning til folk, og en tro på menneskers potensial og villighet til å lære og vokse. Hvis coachen mener at en spesifikk klient ikke har disse egenskapene, vil dette påvirke sterkt hans/hennes evne til å coache denne klienten.
- Coachens oppgave er ikke å ordne opp eller å løse noens problemer. Coachens oppgave er å skape et miljø der andre kan finne egne løsninger, inkludert å lære det som kreves.
- Coachen må spille en delvis tilbaketrucken rolle, og la klienten få stå i rampelyset. Dette betyr, blant annet, at coachen må være villig til å legge til side sine egne meninger, la være å dømme, gi avkall på behovet for å se bra ut, gi avkall på behovet for å ha rett, og ha tillit til prosessen.
- Oppmuntring – å anerkjenne en persons potensial, hjelpe dem å få tilgang til dette potensialet og hjelpe dem å utvikle de beste sidene ved seg selv – er noen av de mest kraftfulle tingene en coach gjør for klienten.
- Samtidig som coachen er dedikert til å hjelpe klienten å oppnå de resultatene han/hun ønsker seg, forblir coachen på sidelinjen. Coachen lar ikke egoet sitt stå i veien, verken for suksess eller nederlag.
- Coachens handlinger og kommunikasjon er innrettet mot å tjene klientens beste interesser, og ikke mot å beskytte coachen.
- Coachen er obs på muligheten for at coaching kan bevege seg inn på et område hvor han/hun ikke innehar nødvendig ekspertise.
- Coacher er hele tiden i læringsmodus. Dette betyr blant annet å kontinuerlig spørre seg hva de lærer om seg selv gjennom coachingen, og hvor de kanskje er til hinder for coachingen.
- En viktig del av coachens oppgave er å styre seg selv, og sikre at egne ting ikke kommer i veien for coachingen.
- Coachen tar vare på seg selv, fornyer hele tiden sine indre ressurser, slik at de kan fungere effektivt med sine klienter.

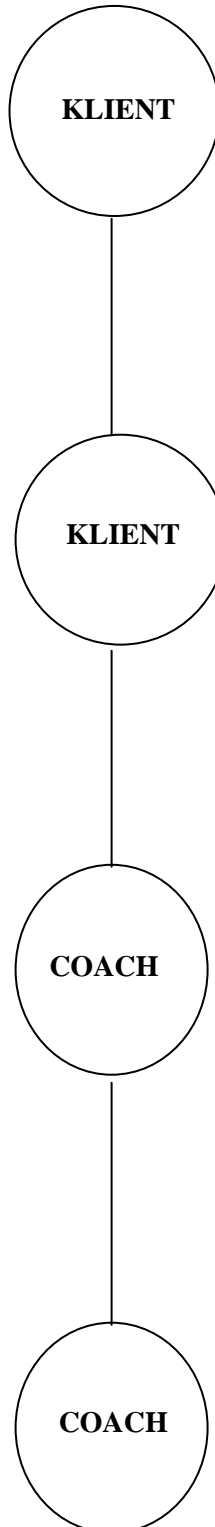
## De ulike relasjonene i coaching

### "Harde saker"

- Ta valg
- Handle
- Skape resultater

- Påvirke klientens perspektiver
- Legge til rette for klientens læring
- Føre til effektiv handling

Bruke alle tilgjengelige ressurser og informasjon for å lytte og snakke på mest mulig effektiv måte



### "Myke saker"

- Utvikle selvtillit
- Styre seg selv, for å holde riktig kurs

Bygge og vedlikeholde en relasjon

- Felles forståelse
- Tillit
- Åpenhet

- Utvikle selvtilliten
- Styre seg selv, for ikke å stå i veien for coachingen

Dette skjemaet viser de mange relasjonene som må ivaretas selv i den enkleste form for coachingrelasjon (hvor ingen tredjepart er involvert). Det er ingen modell av hvordan coaching fungerer. Det er heller en modell som fanger inn noe av kompleksiteten i coaching, og som dermed lar coachen identifisere områder de kan fokusere på for å oppnå forbedring. Og den gir et enkelt kart for å identifisere mulige kilder til problemer når ting ikke fungerer så bra.

Skjemaet viser to sett relasjoner som på en måte 'speiler' hverandre. På venstre side har vi de 'harde' aspektene som handler om de håndgripelige, observerbare aspektene av relasjonene. Det handler i all vesentlighet om å håndtere informasjon og utføre handlinger. På høyre side har vi et sett med relasjoner som involverer de mer abstrakte 'mykere' sakene, -- Felles forståelse, tillit og åpenhet, 'self-management'.

### *Coach og klient*

På den 'harde' venstresiden arbeider coachen for å påvirke klientens perspektiver og legge til rette for klientens læring, slik at klienten kan handle mer effektivt. Coach-klient-relasjonen er selvsagt den mest sentrale relasjonen i coaching. Det er relasjonen hvor 'det virkelige arbeidet' i coaching blir gjort, og det er relasjonen som er beskrevet i coachingavtalen.

På den 'myke' høyresiden krever relasjonen mellom coach og klient høy grad av felles forståelse, tillit og åpenhet. Uansett hvor dyktig coachen er, er det kvaliteten på relasjonen som i høy grad bestemmer coachens innflytelse på klientens læring og handling.

### *Klient og klient*

Det er på venstre side at klienten faktisk handler, basert på nytt perspektiv og ny læring. Klienten styrer i all hovedsak sine egen oppførsel og handlinger, for å manifestere ideene/innsikten oppnådd i coach-klient interaksjonen. I coaching er det klienten som til syvende og sist er ansvarlig for/må stå til ansvar for sine resultater. Skjemaet reflekterer dette ved å vise at handling er et resultat av at klienten selv styrer sine valg og handlinger.

Venstresidens relasjoner mellom klientens styring av egne handlinger og oppførsel gjenspeiles på høyre side, ved relasjonen klienten har til sin 'indre verden'. Ikke bare må klienten styre sine egne handlinger; de må også styre seg selv, sin frykt og tvil, sine holdninger og vaner, slik at de effektivt kan unngå å snuble i egne ben når de begynner å handle. Noe av coachens ansvar er å hjelpe klienten å bli mer kompetent til å styre seg selv.

## *Coach og coach*

På den 'harde' siden av skjemaet handler coach-coach-forholdet om at coachen bruker alle tilgjengelige ressurser og informasjon – inkludert egne coachingferdigheter og kompetanse – for å lytte og snakke på en mest mulig effektiv måte, og med dette ha best mulig innvirkning på klientens læring og handling. Denne relasjonen handler på en måte om hvor effektivt coachen i øyeblikket bruker sin kunnskapsbase rundt coaching.

På høyre side har coachen, i likhet med klienten, i oppgave å styre seg selv. På samme måte som klienten lærer å styre seg selv bedre idet de jobber for å nå målene sine, må coachen også lære å styre seg selv slik at han/hun ikke kommer i veien for coachingen. Kort sagt må coachen forsikre seg om at egen usikkerhet, frykt, tvil, fordommer ikke påvirker måten de bruker sine coachingferdigheter og kompetanse. Noen typiske utfordringer for coacher på dette området inkluderer: Motstå lysten til å ordne opp/løse problemer; tolmødighet; være selvbevisst; være komfortabel med uklarhet og å ikke vite; å ikke være følelsesmessig tilknyttet, å ikke dømme, tillit.

[Se listen under over noen av tingene i coachens verden som kommer på banen under coaching.]

Det er en åpenbar sammenheng med relasjonene på venstre og høyre side av skjemaet. Det er spesielt viktig å se at relasjonene på høyre side er essensielt viktige for at relasjonene på venstre side skal fungere. Du kan ha tillit og felles forståelse og selvstyring uten å ha den 'harde' siden. Men den harde siden kan ikke fungere uten den myke siden!

Som coach har du mye å lære fra den venstre siden av skjemaet. Mye av det vi underviser på dette kurset handler nettopp om den 'harde' siden. Men over tid vil du oppdage at din største utfordring og din største kraft for å vokse som coach ligger på høyre side av skjemaet. Analogt vil din innflytelse på klientens læring og handling, og klientens evne til å følge opp, påvirkes sterkt av deres evner til å styre seg selv – en prosess som coaching kan gi et verdifullt bidrag til.

## ***Hvilke tanker hos coachen kan komme på banen?***

- All informasjonen man får ved å lytte til det coachen sier.
- All informasjonen man får ved å observere klienten.
- All tidligere informasjon om denne klienten som er lagret i coachens hukommelse.
- All kunnskap om coachingprosessen, klientens mål, strukturering av samtalen, coachingverktøy, osv. Dette styrer til en viss grad hva du lytter etter og hva du sier.
- All utenomfaglig kunnskap coachen har, som kan utløses av det de hører eller observerer under coaching.
- Alle antakelser coachen har, som kan utløses av det de hører eller observerer under coaching.
- Alle holdninger og vaner coachen har, som kan utløses av det de hører eller observerer under coaching.
- Alle emosjonelle minner coachen har, som kan utløses av det de hører eller observerer under coaching.
- Alle emosjonelle og kroppslige reaksjoner coachen får under en coachingsamtale.
- Alle idéer, forutanelser, magesfølelse, intuinsjon som coachen får som resultat av inntak og behandling av informasjon.

*Coachens utfordring er å bruke alt dette selektivt for å kunne gjøre sin lytting og snakking så effektiv som mulig i forhold til klientens interesser, og for å beskytte seg mot at dette øver negativ innflytelse på denne lyttingen og snakkingen.*

## Mer om coaching som prosess

### ***Stikkord om coaching som prosess***

- Coaching handler fundamentalt sett om endring. Dette inkluderer endring i omverdenen i form av objektive resultater, og endringer i klientens subjektive oppfatning av seg selv og sin verden.
- Coaching er innrettet mot å skape kortsiktige resultater, i tillegg til å bygge opp langsiktig handlekraft, som gjør klienten mer ressurssterke i fremtiden.
- Coaching fokuserer på læring og vekst, og også på handling og konkrete resultater. Handling og læring er fullstendig integrerte i coachingprosessen.
- Coaching er innrettet mot å utfordre og forflytte perspektivene våre, slik at vi ser nye muligheter for handling. Dette er basert på forutsetningen om at vår virkelighet er basert på våre sanseinntrykk, antakelser og holdninger – som vi kan endre på for å avdekke nye muligheter for oss selv.
- Mye av 'jobben' i coaching finner sted mellom coachingsamtalene, idet klienten jobber med oppgaver og foretar seg reelle handlinger som vil støtte dem i å bevege seg mot ønsket resultat.
- Coachen jobber ut fra et samarbeidsperspektiv. Dette betyr at coachen må gi slipp på sine egne fordommer, å jobbe sammen med klienten for å definere og analysere saken fra klientens perspektiv, å fastslå kostnader og nytte, og komme fram til en løsning som klienten føler seg komfortabel med.
- Coaching kan finne sted som en enkelthendelse eller kortsiktige prosesser, når man har en spesifikk målsetning.
- Men coaching er vanligvis ikke et konsultasjons-lignende oppdrag for raske løsninger; det er en mer langsiktig utviklingsprosess. Innrettet mot å utvikle klientens styrker og ressurser.
- Barrierer kan kreve arbeid på et dypere nivå enn det nivået det opprinnelige temaet/ problemet/ utfordringen lå på.
- Coaching finner sted i biologisk, ikke elektronisk tid. Dette krever tolmodighet – fra coach og klient.
- Coachingprosessen må gi rom for motstand, kollaps og feiling.
- Verktøy og teknikker er nyttige elementer i prosessen, men når det kommer til stykket er de bare nyttige innenfor rammen av en relasjon bygget på tillit og åpenhet.

## Perspektiver på endring i coaching

### ***Hva er det som får oss i gang? Hva er drivkraften for endring?***

**Operativt spørsmål:** Hva vil du?

Drivkraften for endring kommer fra strukturell spenning – å skape en ønsket fremtid i hodet, og sette seg mål ('stretch goals') for å nå dem (Robert Fritz). Dette betyr at de ønskede resultatene (eller visjonen) kommer først. Deretter kommer handling, læring og personlig utvikling som del av 'drivkraften' for å oppnå disse resultatene. Det er visjonen som gir motivasjon til prosessen.

*Coachens rolle:* Utfordre klienten til å strekke seg, ha en større visjon om hva som er mulig, inspirere, forklare og utdype. Dett er en fase hvor man henter ut fantasier, drømmer og ønsker. I det prosessen fortsetter gjennom de andre fasene, er coachens rolle å minne klienten på visjonen, og hjelpe ham/henne å holde kontakten med den. Dette er en av måtene en coach opptrer som navigatør på – hjelper å holde klienten fokusert på hensikten, 'hvorfor' alt sammen. Uten coachens kontinuerlige støtte kan denne lett bli begravd under hverdagens detaljer og at man gir seg i kast med presserende men uviktige oppgaver.

### ***Hva er de mest kraftfulle ressursene våre? Fra hvilken plattform er det vi kaster oss ut i endring?***

**Operativt spørsmål:** *Hva fungerer best?*

De mest effektive ressursene for å bevege seg fremover er de styrkene vi allerede har. I tråd med filosofien bak Anerkjennende spørsmål, bygger kraftfull coaching videre på det som allerede fungerer. Dette betyr at primærfokuset ikke er på å rette på det som er feil, eller gjøre svakheter til styrker (som kun vil føre til middelmådige prestasjoner). I stedet fokuserer man på anerkjennelser og styrker. Merk: Fokuset på styrker utelukker ikke å lære nye ferdigheter, endre uproduktive vaner, eller lære å mestre sårbarheter. En anerkjennelse av det som fungerer best for klienten, og som klienten trives med, utgjør sammen med styrker en annen kraftfull del av endringsplattformen.

*Coachens rolle:* Legge til rette for oppdagelse og anerkjennelse av styrker. Legge til rette for oppmerksomhet på områder som krever utvikling. Anerkjenn klienten slik at de vil være i full besittelse av sine styrker, og kunne spille på dem. Støtte klienter slik at de kan gi slipp på det som kommer i veien for dem. Hjelp med å bygge selvtillit, slik at klienter vil uttrykke flere av sine styrker i jakten på sine visjoner og mål. Legge til rette for oppdagelse og anerkjennelse av oppførsel og måter å gjøre ting på som klienten trives med. Støtte klienten i å finne måter å inkorporere disse i løsningene og veiene de finner.

*"Det er når visjonen deres blir sterkere enn motstanden at klienter får gjennombrudd."*

Hudson, *The Handbook of Coaching*

## ***Hva skaper mobilitet? Hvordan rydder vi vei?***

**Operativt spørsmål:** *Hvordan kan vi minimere konflikten mellom potensial og resultat?*

Når man har et spennende resultat å strebe mot, og et fokus på styrker for å nærme seg dette resultatet, vil framgang kreve at vi eliminerer alt som forstyrrer omdannelsen fra potensial til utførelse, læring og trivsel. Nøkkelen her er oppmerksomhet på hva som er (nåværende virkelighet), tillit og valg. Denne prosessen involverer nesten alltid å hanskkes med de elementene i klientens indre som har negativ innvirkning på utførelse, læring og trivsel (den Indre kritikeren, Dommeren, osv.)

*Coachens rolle:* På dette stadiet i coachingprosessen er formålet med coachingsamtalen å øke mobilitet (Gallwey, *The Inner Game of Work*). Coachen får klienten til å øke sin oppmerksomhet gjennom spørring og oppdagelse (inkludert å oppdage seg selv, og tilbakemelding). Coachen utformer sammen med klienten måter å 'vokse' gjennom indre utfordringer, idémyldrer muligheter og løsninger for å håndtere eksterne utfordringer, og lar det være opp til klienten å velge. Fokuset er ikke bare på resultater, men også på å gjøre prosessen i seg selv fornøyeelig og meningsfylt for klienten. Prosessen krever også at man legger merke til og feirer fremgang – et element som i seg selv øker mobiliteten.

## ***Hva gjør prosessen bedre? Hvordan blir tilbakemelding bygd inn i prosessen?***

**Operativt spørsmål:** *Basert på de resultatene jeg har oppnådd så langt, hva må jeg endre på hvis jeg ønsker å maksimere sjansen for å realisere visjonen min/ nå målene mine?*

Å handle er nødvendig for å skape resultater – og fra resultatene vi får lærer vi hva vi må endre, enten det er mentale modeller, mål, metoder, osv. Coaching hjelper oss å 'utvinne' effekten av våre handlinger for å lære maksimalt om hvor vi trenger å finjustere eller til og med foreta drastiske kursendringer. Dette er hentet fra studier i 'Action Research' og 'Reflection-in Action.'

*Coachens rolle:* Øke verdien av det som er lært gjennom spørring og refleksjon, gi støtte, hjelpe til med å håndtere nederlag og skuffelser, anerkjenne og kjempe for klienten for å holde klienten motivert og opererende med sine styrker. Støtt klienten i å endre målet om nødvendig.

*"For mange klienter kan innledende mål bli nådd relativt raskt. På den annen side, å jobbe med en coach kan strekke seg over en lang, eller til og med uendelig periode. Dette er fordi hvert nytt mål som blir nådd kan føre til en fundamental endring i ens liv."*

Lowry and Menendez, *Discovering Your Best Self*.

## Mer om coaching gjennom samtale

*"Det primære medium for all coaching er samtale. En coachingsamtale er en samtale hvor vi snakker og lytter med en bestemt hensikt. Vi deltar i samtalen i den hensikt å hjelpe andre å skape en visjon basert på det de brenner for; vi snakker og lytter i den hensikt å hjelpe folk å bringe fram, stille spørsmål ved og revurdere antakelser..."*

Hargrove, *Fieldbook for Masterful Coaching*

Coaching foregår hovedsakelig gjennom samtaler. Når folk flest snakker om coaching, er det i virkeligheten *coachingsamtalen* de refererer til. Evnen til å gjennomføre en coachingsamtale er verdifull for enhver som arbeider som tilrettelegger for andre, for å skape nye løsninger, resultater, læring og vekst. Profesjonelle coacher er kun en undergruppe av de mennesker som finner at disse ferdighetene nyttige. Det som skiller en profesjonell coach fra andre som coacher, er det høye nivået på ferdighetene deres når det gjelder å gjennomføre coachingsamtaler, samt den spesielle måten de integrerer disse ferdighetene på i en spesifikk prosess eller relasjon.

Å ha en coachingsamtale betyr å lytte, snakke, og å velge hva man skal lytte etter og hva man skal snakke til. Det enkle skjemaet på s. 32 illustrerer dette perspektivet på coaching.

Å generalisere coachingsamtaler er like utfordrende som å generalisere coaching, gitt de mange måtene begrepet blir brukt på. Med utgangspunkt i den typen coachingsamtaler som finner sted i en profesjonell coachingrelasjon, følger herved noen viktige kjennetegn på coachingsamtaler:

### *Innhold og flyt*

- Det er klientens agenda som er agendaen i samtalen. Coachens rolle er å legge til rette for en samtale som beveger klienten mot målet sitt.
- Mens klienten bestemmer tema for coachingsamtalen, er coachen ansvarlig for å styre retningen og flyten i samtalen slik at den best mulig støtter klienten i å nå målsetningen sin.

### *Hensikt*

- Hensikten med en coachingsamtale er at coach og klient samarbeider og skaper ting sammen, som tjener klientens agenda. Gjennom effektive coachingsamtaler vil coach og klient:
  - skape ny læring (ut over det som coach og klient har fra før)
  - skape nye muligheter (ut over det som coach og klient så ved starten av samtalen)
  - benytte på en bedre måte det man har, for å skape det man ønsker seg

### *Roller*

- Klientens primære rolle i samtalen er å utforske, tenke, leke, grave dypere, og leve med kreativ spenning. Klienten bruker coachens bidrag som stimuli eller katalysator for sin egen prosess. Klienten er også den som er ansvarlig for resultatene.
- Coachens primære rolle er å snakke og lytte for å 'trekke frem' eller fremkalle innsikt/ løsninger fra klienten. Coachen er ikke ansvarlig for klientens resultater, selv om klienten kan be coachen om å stille dem til ansvar for bestemte forpliktelser.

### *Kommunikasjonsferdigheter*

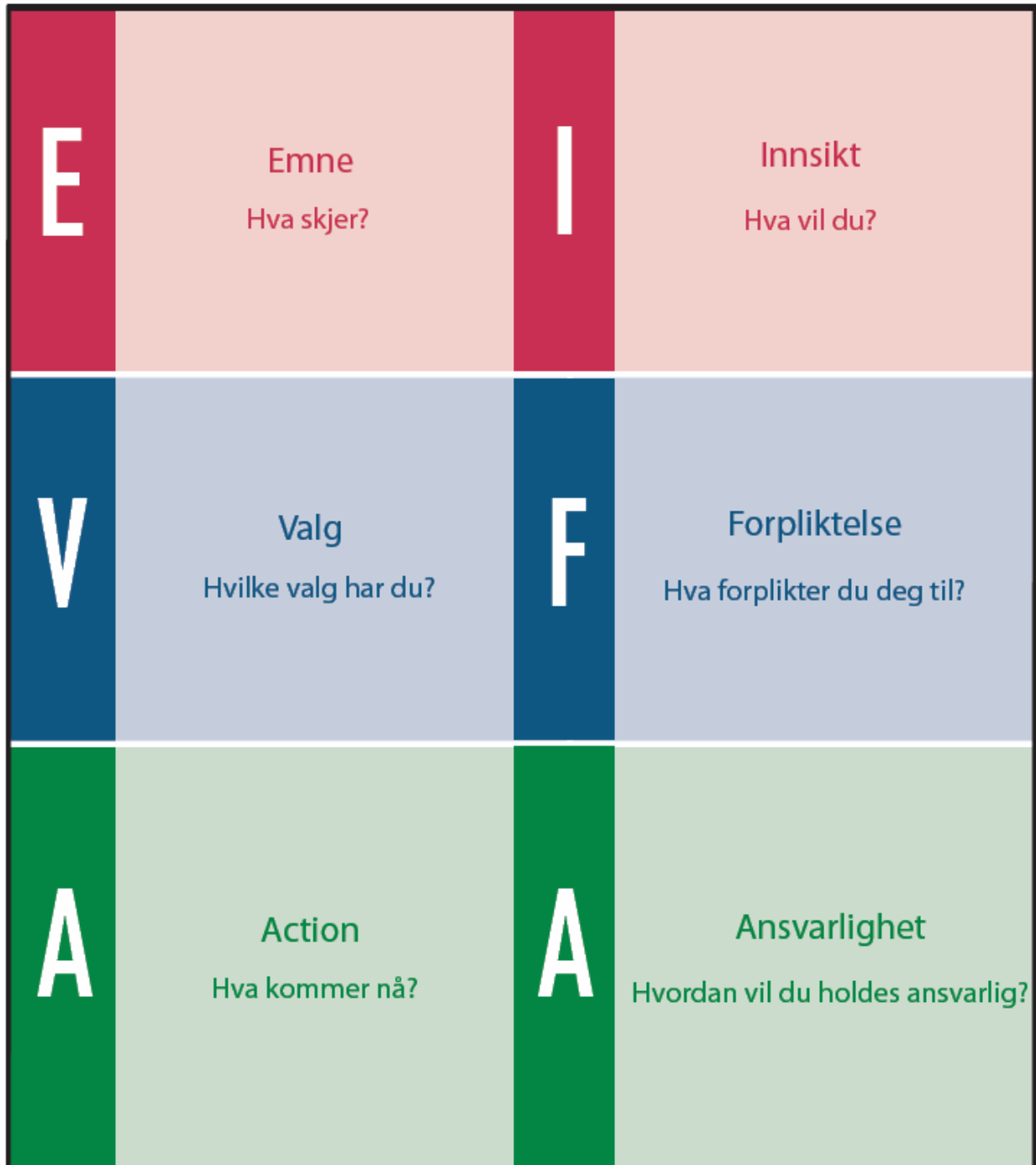
Coachingsamtaler kan ha ulik form og ulikt hovedfokus. De kan handle om mulighet, planlegging, oppmerksomhet, ansvar, osv. Uansett hvilken form og hvilket fokus samtalen har, bruker coachen de samme grunnleggende kommunikasjonsferdighetene. Å kunne mestre disse ferdighetene på et høyt nivå gjør coachen i stand til å gjennomføre effektive coachingsamtaler og å bruke ulike coachingverktøy og strukturer på en dyktig måte.

Merk at praktisk talt alle ferdighetene som blir presentert under er basert på vanlige språkfunksjoner. I coaching blir imidlertid disse ferdighetene tatt opp på et nytt raffinert og sofistikert nivå. I tillegg, slik beskrivelsen viser, er hensikten og forutsetningene for effektiv bruk i noen tilfeller ganske forskjellig fra 'vanlig' språkbruk.

Likheten mellom vanlige språkferdigheter, og måten disse ferdighetene blir brukt i coaching på, representerer både en mulighet og en utfordring. På den positive siden: Den grunnleggende infrastrukturen for disse ferdighetene er lett tilgjengelig for alle som behersker språket. På utfordringssiden: Å lære disse ferdighetene krever evnen til å merke seg hårfine forskjeller for å forstå hvordan disse ferdighetene opererer i coaching. For å komme seg opp på dette kompetansenivået, må coachen ofte 'avlære' livslange vaner i måten å snakke/lytte på. Men den gode nyheten er at det høyere nivået som vi løfter ferdighetene vår opp på, vil skinne igjennom flere steder i dine interaksjoner med andre.

*En struktur for en grunnleggende coachingsamtale*

## EVA-IFA struktur for coachingsamtalen



## EVA-IFA struktur for coachingsamtalen: Tips

<p><b>E</b></p>	<p><b>Emne</b></p> <p><b>Bestemme fokus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Still spørsmål for å identifisere emnet eller fokuset</li> <li>• Undersøk hva coacheens nå-situasjon er i forhold til dette fokuset</li> <li>• Undersøk spesielt hva coacheen ønsker å oppnå eller ta med seg fra denne samtalen</li> </ul>	<p><b>I</b></p>	<p><b>Innsikt</b></p> <p><b>Øke oppmerksomhet og skape ny innsikt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Still spørsmål for å fastslå hva coacheen tenker og føler om situasjonen/emnet</li> <li>• Fremkall innsikt, øk oppmerksomhet og skap læring, gjennom å stille spørsmål, tilby kommentarer, utforske alternative perspektiver, og reflektere tilbake det du hører</li> <li>• Hjelp coacheen å klargjøre sine intensjoner i lys av ny oppmerksomhet og innsikt</li> </ul>
<p><b>V</b></p>	<p><b>Valg</b></p> <p><b>Utvide valgmulighetene</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennom spørring og idédugnad, få fram en rekke alternative valg</li> <li>• Undersøk hva som taler for og imot de ulike valgene</li> </ul>	<p><b>F</b></p>	<p><b>Forpliktelse</b></p> <p><b>Forplikte seg til et valg for å bevege seg fremover</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hjelp coacheen å innskrenke valgene hun/han kan ta akkurat nå</li> <li>• Undersøk hva det ville kreve å forplikte seg til dette valget</li> <li>• Støtt coacheens forpliktelse ved å oppmuntre og anerkjenne</li> </ul>
<p><b>A</b></p>	<p><b>Action</b></p> <p><b>Bestemme neste handling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I fellesskap, lag en handlingsplan og velg neste skritt</li> <li>• Spør: Hva, hvor, når, hvordan?</li> <li>• Identifiser potensielle barrierer og hvordan håndtere dem</li> <li>• Undersøk behov for ressurser og støtte</li> </ul>	<p><b>A</b></p>	<p><b>Ansvarlighet</b></p> <p><b>Fastslå ansvarlighet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spør hvordan coacheen har tenkt å holde seg selv ansvarlig for forpliktelsen</li> <li>• Tilby din støtte</li> <li>• Avtal tidspunkt for neste samtale</li> </ul>

## VI. Coachingens vitenskap, kunst og hjerte

*“Det er også farlig for coacher å innbille seg at bruk av teknikker, om enn kraftfulle, vil tillate dem å la være å fullt og helt engasjere seg i klienten med åpenhet, mot og nysgjerrighet. Teknikker kan ikke erstatte menneskelig hjerte og kreativitet i coaching.”*

*Flaherty, Coaching, Evoking Excellence in Others*

“Teknikker kan ikke erstatte menneskelig hjerte og kreativitet i coaching.” Dette er en god måte å avslutte denne delen med coachingens 'hvordan', med dens fokus på prosess og ferdigheter.

Coaching har utvilsomt et 'vitenskapelig' aspekt. Aspekter av denne vitenskapen kan settes ord på og beskrives gjennom prosedyrer. Det finnes teknikker og verktøy man kan lære seg. Dette aspektet av coaching er på mange måter den enkleste delen å lære -- fordi læringen stort sett ligger på det kognitive, 'vite om'-nivået.

Å utføre prosessene og prosedyrene på en effektiv måte er, selvsagt, en annen sak. Det er det kunstneriske aspektet av coaching som bygger bro over gapet mellom 'å vite det' og å 'gjøre det.' Kunsten består hovedsakelig av å mestre coachingferdighetene. Å vite hva hver enkelt ferdighet innebærer, å velge den som passer, og å bruke ferdigheten på en kunstferdig måte står i en særstilling. Å mestre kunsten å coache krever tid og øvelse, tolmodighet og engasjement, og en kontinuerlig reflekterende holdning.

Men bortenfor vitenskap og kunst, handler coaching om hjerte. Det handler om å skape en relasjon med klienten som er åpen og bygget på tillit. Det handler om å stole nok på deg selv til at du kan bringe ditt 'autentiske jeg' til relasjonen og prosessen. Det handler om å være modig når mot er påkrevd. Uten hjerte er coachingens vitenskap og kunst som "en lydende malm eller en klingende bjelle," som ordtaket sier.

På veien mot å mestre coaching må coachen investere tid og krefter på alle tre områder – vitenskap på området strukturer, verktøy og teknikker, kunsten å bruke språket på en dyktig måte, og hjertet av coaching, autentisk tilstedeværelse og relasjoner bygget på tillit. Den mest kraftfulle læringen vil utvilsomt foregå på hjertets område.

Viktigheten av hjerte i coaching – og den relaterte viktigheten av personlig vekst og utvikling av coachen, blir enda tydeligere når vi ser på hva coaching egentlig handler om. Det er nesten umulig å coache med integritet rundt noen av de viktigste sakene i coaching, uten å bli involvert i en reise/prosess som ligner klientens.

## VII. Ni styrende prinsipper

Adlers tilnærming til coaching baserer seg på en rekke styrende prinsipper, ni av disse blir nevnt under. Hvert prinsipp har en rekke følgesetninger for coacher, coaching og opplæring av coacher. For hvert av prinsippene under nevner vi en av disse følgesetningene.

### Forankring i vårt unike jeg

Det første settet med prinsipper hjelper oss å forankre oss i vårt unike, beste jeg. Essensen av disse tre prinsippene finner vi igjen i det innerste triangelet på s. 33.

#### 1. Alle mennesker er kreative og har skapende evner.

Følgesetning: En coach går ut fra at klienter er kreative, kapable til å endre seg, og i stand til å finne egne, unike løsninger. En del av coachens rolle er å hjelpe klienter å oppdage egne løsninger og å hente fram mer av sin iboende kreativitet på jobben og i livet ellers.

#### 2. Alle mennesker er av natur meningssøkende og meningsskapende.

Følgesetning: En coach er i stand til å hjelpe enkeltpersoner å oppdage hvilke mål som er meningsfulle for dem, og hjelpe klienter å ta frem sin indre motivasjon, ved å knytte handling og innsats til meningsfulle mål.

#### 3. Alle mennesker har unike styrker og talenter de kan bruke for å skape et meningsfylt liv.

Følgesetning: En coach er i stand til å hjelpe klienter å komme i kontakt med og dyrke frem sine unike talenter, og hjelpe klienter å gi optimalt uttrykk for dem i livet og på jobben.

### Støtte utviklingen av vårt potensial

Det neste settet med prinsipper bidrar til å veilede oss i å utvikle det fulle potensialet vårt. Den midterste trekanten på s. 33 fanger inn essensen i disse prinsippene.

#### 4. Å reflektere og å stille spørsmål er nødvendig for å øke oppmerksomhet, som i sin tur er en nøkkelfaktor når vi søker etter fremragende prestasjoner og mening med jobben og livet.

Følgesetning: En coach er svært dyktig til å engasjere seg i samtaler, relasjoner og prosesser som bidrar til refleksjon og spørring, og som fremmer oppmerksomhet.

#### 5. Hvert menneske er en integrert helhet som består av mange ulike deler: sinn, kropp og sjel; tenking, følelser, fantasi, osv. For at jobben og livet skal være effektivt og meningsfylt, kreves det kongruens og synergier mellom disse ulike elementene.

Følgesetning: En coach er i stand til å jobbe med klienten fra et helhetlig perspektiv, og hjelpe klienten å få tilgang til og uttrykke ulike sider ved seg selv.

**6. Vi har alltid både frihet til og ansvar for å gjøre et valg.**

Følgesetning: En coach holder klienten ansvarlig for både handlinger og holdninger.

**Å opprette meningsfylte og produktive relasjoner med andre og med verden**

Et tredje sett med prinsipper veileder oss i våre relasjoner til andre og verden rundt oss.

**7. Vår virkelighetsoppfatning – det vi tror på, antakelser, mentale modeller, “historier” om oss selv, andre og verden vi opererer i – påvirker våre valg og handlinger.**

Følgesetning: En coach er i stand til å hjelpe klienter identifisere de subjektive måten de oppfatter verden på, og hjelpe klienter konstruere og utforske alternative synspunkter, å rokere muligheter og utforme mer effektive tiltak.

**8. Som mennesker lever vi alle kompliserte liv og vi er knyttet til mange ulike relasjoner.**

Følgesetning: En coach har evne til å ha et systemperspektiv på klientens verden og hjelpe klienten å utforske muligheter med hensyn til den større sammenhengen. På et dypere plan er coachen i stand til å hjelpe klienten å bli mer bevisst på sin tilknytning til menneskeheten og kosmos.

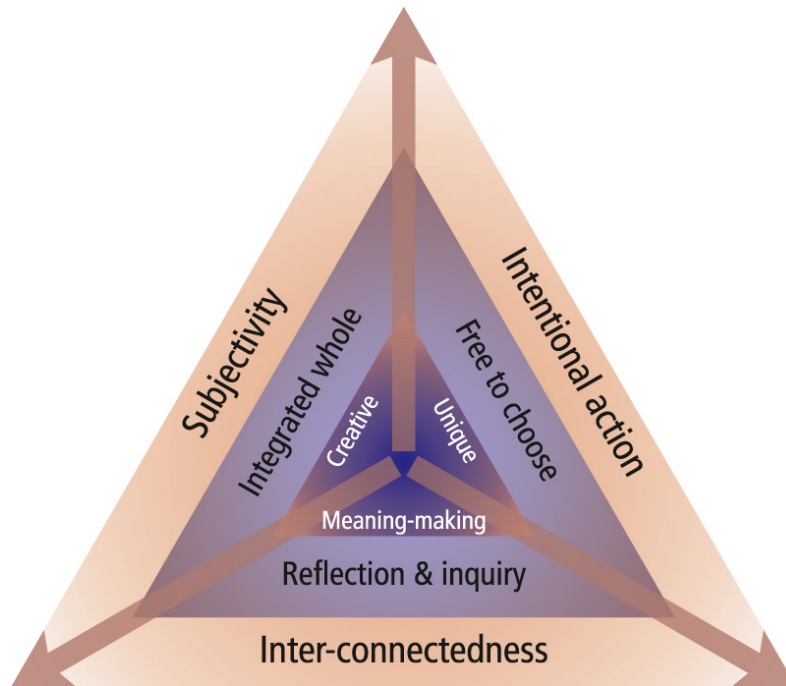
**9. De styrende prinsippene nevnt over utgjør grunnlaget for bevisste handlinger som fører til meningsfylte resultater.**

Følgesetning: En coach har evne til å veilede klienter i å uttrykke velfunderte hensikter og utforme tiltak som vil føre til meningsfylte resultater.

Figuren på neste side illustrerer disse ni prinsippene.

Den innerste trekanten representerer prinsippene som er relatert til vårt indre – vårt egentlige jeg. Den midterste trekanten representerer prinsippene som er relatert til vår vekst og utvikling, mens den ytterste trekanten representerer de prinsippene som styrer oss i våre relasjoner til andre og til verden.

## OUR GUIDING PRINCIPLES



© Adler School of Professional Coaching Inc.

## VIII. Ni kjerneverdier som former oss

Vårt program, opplæring og interaksjoner med hverandre er formet av ni kjerneverdier:

### Verdier som forankrer oss i hvem vi er

- Integritet
- Autensitet
- Kreativitet

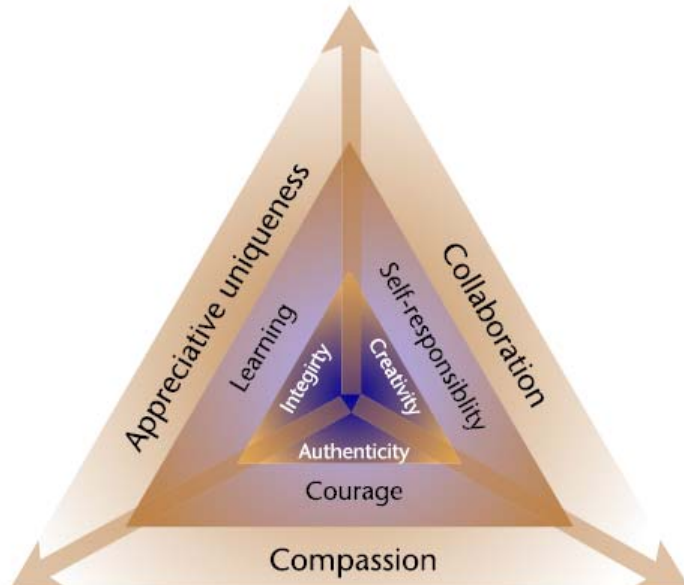
### Verdier som styrer utviklingen vår mot å realisere potensialet vårt

- Mot
- Kontinuerlig læring
- Ansvar for oss selv

### Verdier som veileder oss i å opprette og vedlikeholde meningsfylte og produktive relasjoner:

- Verdsette det unike
- Samarbeid
- Medfølelse

Disse verdiene er oppsummert i trekanten nedenfor – med verdiene som definerer hvem vi er i den innerste trekanten.



**Adlers kjerneverdier**