

coaching hva-hvorfor-hvordan susann gjerde

coaching
hva
hvorfor
hvordan
susann
gjerde

2. utgave



FAGBOKFORLAGET

C O A C H I N G

Susann Gjerde

C O A C H I N G

hva – hvorfor – hvordan

2. utgave



FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019
Vigmostad og Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2003 / 5. opplag 2018

ISBN: 978-82-450-3146-1
ISBN (trykt): 978-82-450-0969-9

Forsidedesign: ved forlaget
Layout/Sats: Laboremus Sandefjord AS
Grafisk produksjon: John Grieg, Bergen

Forfatteren har mottatt støtte fra Det faglitterære fond

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med
Kopinor.

Copyright © 2019
Vigmostad og Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave 2003 / 5. opplag 2018

ISBN: 978-82-450-3146-1
ISBN (trykt): 978-82-450-0969-9

Forsidedesign ved forlaget
Layout/Sats: Laboremus Sandefjord AS
ilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forfatteren har mottatt støtte fra Det faglitterære fond

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

forord

Det har skjedd mye med coachingfaget siden første utgave av denne boken kom ut i 2003. Noen omtaler dette som utviklingen fra førstegenerasjons coaching til andregenerasjons coaching. Mens førstegenerasjons coaching har vært preget av praktikeranekdoter og egenutviklede metoder, ser vi i andregenerasjons coaching en utvikling av et sterkere og mer samstemt teori- og metodegrunnlag. I tillegg forskes det stadig mer på coaching, og temaene som det forskes på, blir mer og mer relevante for oss som utøver coaching. Denne boken er mitt bidrag inn i utviklingen av andregenerasjons coaching.

Da jeg begynte å revidere boken for halvannet år siden, trodde jeg at jeg skulle legge til et kapittel og noen avsnitt med litt ny teori, presentere noen nye eksempler og ellers være fornøyd. Slik ble det ikke. Arbeidet med å revidere boken kan sammenlignes med oppussingen av et hus. Når man tar fatt, tenker man gjerne at man bare skal male et par av soverommene og kanskje en vegg i stuen. Når man har tatt disse rommene, ser man at kontrasten til resten av huset blir stor. Og før man vet ordet av det ender man opp med å bytte kjøkken og to bad, få nytt gulv, nytt elektrisk anlegg osv. Det samme skjedde med denne boken. Det ble en totalrenovering.

Vi har beholdt kapittelstrukturen og flere av de samme overskriftene fra første utgave. Men du vil se at teori, eksempler, forskning og metode er justert, lagt til og/eller regelrett byttet ut. Av *nye temaer* som omhandles, vil jeg spesielt trekke fram trender, kjennetegn og motstridende trekk ved coaching; utviklingshjulet og formålet med de ulike prosessene i coaching; indre motivasjon og teorien om selvbestemmelse; positiv psykologi, sterke sider og fallgruver; evidensbaserte coachingmetoder; makt og asymmetri i coachingrelasjonen; tilbakemelding og trekantsamtaler; bevissthet og erkjennelse, nå-øyeblikk og avgjørende endringsøyeblikk; selvledelse; «røde flagg» (varselsignaler om at fokuspersonen kan trenge terapi); ny forskning på coaching; etiske dilemmaer og etiske prinsipper; effekten av et læringsorientert tankesett; og intuisjon forklart som følelser i bevissthetens ytterkant.

Boken er bygd opp i *fire deler*. Del en og to gir en teoretisk innføring i coachingfaget og dets historie. Del tre av boken er mer praktisk i sin form, kombinerer teori med eksempler og gir en innføring i coachingferdigheter og virkemidler. Del fire er en gjennomgang av gode coachingmetoder som bygger på de foregående kapitlene. Her vil du også finne spørsmål til å reflektere over og øvelser du kan ta i bruk for å forberede deg på rollen som coach eller en coachende væremåte.

Leser du boken fra begynnelse til slutt, vil du få en oversikt over og forståelse for fagets utvikling og introduksjon til viktig metode, teori og virkemidler. Du kan også bruke boken som et oppslagsverk til inspirasjon, og til å bevisstgjøre deg i din utøvelse av coaching.

Det har vært lærerikt og interessant å gå på jakt etter «den perfekte» teorien, metoden, forskningsartikkelen og eksempelet i utviklingen av denne boken. Samtidig har det vært frustrerende å se hvordan tiden har fløyet mens jeg har forsvunnet ned i hver nye teori, og hvor tungt det har vært å hente seg opp igjen til tider. Jeg har heldigvis hatt mange gode hjelpere på min veg. Tusen hjertelig takk for hjelpen.

Jeg vil takke spesielt min kjære ektemann Tarald Gjerde for all støtte og utfordring av både praktisk og mental art. Takk for dine gode tilbakemeldinger i form av anerkjennende blikk og ekstra innsats i hverdagen, og for mine skrivehelger i den uendelige sluttspurten. Og takk for ditt kloke hode og kritiske evne. Takk til min gode kollega og venn Silje Bull-Njaa Larsen, som har vært en viktig sparringpartner, støtte og heia-korps. Du har lyttet, bekreftet, utforsket, gitt innspill, strukturert mine tanker og hjulpet meg med å hente meg opp igjen hver gang jeg holdt på å gi opp.

Takk til min dyktige redaktør Knut Ebeltøft for en flott jobb med å gjøre boken min mye bedre. Du har evnen til å være en motivator, struktur og pådriver uten noen gang å ødelegge mitt behov for selvbestemmelse og frihet. En bragd. Takk til Marit Hartviksen for dine lune, kloke innspill og varme og oppmuntrende ord. Også takk til Gro Ladegård for mange interessante og faglig skjerpene samtaler og artikler, utvikling av modeller, og troen på at jeg har noe nytt å tilføre faget.

Takk til min kloke sønn Tobias Gjerde for våre gode samtaler på sengekanten og for dine smarte råd om hvordan jeg kunne skrive ferdig boken min. De hjalp! Takk til Lisa Vivoll Straume for våre faglig inspirerende samtaler, for vårt utviklende samarbeid og for at du introduserte meg til den interessante forskningen og teorien til Carol Dweck.

Takk til min gode venninne Lene Dieserud for alle våre samtaler, for tilhørigheten og gleden over å utforske menneskelig utvikling sammen fra uendelig mange perspektiver. Takk til min sparringpartner Christer Mortensen som jeg kan ringe til om alle mulige spørsmål omkring psykologi.

Og takk til mine tidligere fokuspersoner for at jeg har fått være med på inspirerende og gode utviklingsferder. Takk for de mange coachingeksemplene og for tilbakemelding på hva som virker, hvorfor det virker, og hvordan det kan virke enda bedre.

Jeg håper du vil finne inspirasjon og nyttige innspill, råd og metoder i boken. God lesning!

Høvik, sommeren 2010

Susann Gjerde

innhold

innledning.	11
begrepet coaching.	11
målgruppe og formål.	12
bokens oppbygning.	13
del 1 utvikling, formål og fundament.	14
del 2 tankesett, holdning og relasjon.	14
del 3 coachingferdigheter, virkemidler og øvelser.	15
del 4 coachingmetodikk, råd og inspirasjon.	15
del 1 utvikling, formål og fundament.	17
kapittel 1 utvikling, kjennetegn og motsetninger.	18
ordets opprinnelse.	18
gamle røtter.	19
historie.	19
coachingdefinisjoner.	24
kjennetegn ved coaching.	25
uenighet og motstridende trekk.	30
oppsummering.	32
kapittel 2 formålet med coaching.	33
overordnet formål.	33
organisasjonens ønsker.	34
fokuspersonens opplevelse.	34
forskning på coaching.	35
formålet med ulike prosesser i coaching.	38
oppsummering.	40
kapittel 3 utforskning, igangsetting og utholdenhet.	41
i utforskning.	41
1 bevisstgjøring.	42
2 erkjennelse.	46
3 ønsker og motivasjon.	48
ii igangsetting.	51
4 valg.	51
5 mål.	54

	6 handling og øving	55
	iii utholdenhet.	56
	7 refleksjon og læring.	57
	8 fokus	58
	9 støtte	59
	indre påvirkning.	61
	oppsummering	63
kapittel 4	inspirasjon og teoretisk grunnlag	64
	filosofi og coaching.	64
	psykologi og coaching	67
	positiv psykologi og coaching.	75
	terapi vs. coaching	77
	veiledning	80
	mentoring	85
	oppsummering	86
del 2	tankesett, holdning og relasjon.	87
kapittel 5	coachingtankesett og holdning	88
	menneskesyn og holdning.	88
	tankesett.	93
	arbeidsprinsipp for coaching	102
	oppsummering	103
kapittel 6	coachingrelasjonen	104
	en god relasjon	104
	oppsummering	114
del 3	coachingferdigheter og virkemidler	115
kapittel 7	aktiv lytting.	117
	høre vs. lytte	117
	lytte.	118
	hvorfor lytter vi?	118
	hva hindrer oss i å lytte?	119
	lytting på tre ulike nivåer	120
	virkemidler for aktiv lytting	128
	aktiv lytting-øvelser	134
	oppsummering	136
kapittel 8	nysgjerrighet.	137
	nysgjerrighet og oppdagelse	137
	virkemidler for nysgjerrighet	139
	oppsummering	157

kapittel 9	handlings- og læringsfokus	158
	fremme handling og fordype læring	158
	hvorfor handler vi?	159
	våre mange behov	159
	indre og ytre motivasjon	161
	læringsprosessen	162
	hvordan voksne lærer	165
	tankenes påvirkning på læring og handling	167
	coachingvirkemidler	169
	igangsetting	170
	utholdenhet	180
	indre påvirkning	188
	oppsummering	189
kapittel 10	intuisjon	190
	definisjon	191
	litt historie	191
	intuisjon ved beslutningstaking	192
	intuisjon som ubevisste prosesser og ekspertise	192
	når intuisjonen tar feil	193
	følelser i bevissthetens ytterkant	194
	aktiv lytting på jakt etter signaler	195
	viktige grep i aktiv lytting	196
	emosjoner og følelser	197
	følelsesmessig innlevelse	200
	coachingvirkemidler for intuisjonen	201
	oppsummering	207
del 4	coachingmetode, råd og praktisk bruk	209
kapittel 11	coachingmetodikk og øvelser for utforsking	211
	metoder for utforsking	213
	oppsummering	228
kapittel 12	coachingmetodikk for igangsetting, utholdenhet og indre påvirkning	229
	igangsetting	229
	utholdenhet	247
	indre påvirkning	249
	oppsummering	255
kapittel 13	fallgruver og råd	256
	fokuspersonens fallgruver	256
	coachens fallgruver	258
	råd til nybegynnere	259

	råd til den erfarne coach	261
	coaching som en del av lederrollen	264
	røde flagg	269
	etiske dilemmaer	272
	oppsummering	275
kapittel 14	utvikling av personlig coachingrolle	276
	mine grunner for å utøve coaching	276
	hvordan vil jeg bruke coaching?	276
	analyse av coachens sterke sider	277
	utvikling av coachens sterke sider og korrigering av fallgruver	278
	swot	279
	øving av mine coachingferdigheter	282
	oppsummering	282
	sluttnoter	283
	litteraturliste	286
	stikkord	292

innledning

begrepet coaching

Coaching har hatt en eksplosjonsartet vekst det siste tiåret. En studie gjort av Price-Waterhouse og Association Resource Centre for ICF (International Coach Federations) har anslått at den internasjonale coachingbransjen hadde en omsetning på 1,7 milliarder dollar i 2008.

I 2008 ble det utført en undersøkelse blant et representativt utvalg norske bedrifter med over 100 ansatte, for å avdekke formål og omfang av coaching.¹ 93,5 % av virksomhetene med over 1000 ansatte svarte at de bruker coaching, mens 82 % av bedriftene med mellom 250 og 999 ansatte oppga at de brukte coaching.

Til tross for sin store utbredelse er det fortsatt mye forvirring og uenighet om hva coaching egentlig innebærer. Et overordnet formål med coaching er personlig og faglig utvikling. Det finnes en rekke relaterte fagfelt og roller som er opptatt av det samme formålet. En veileder, mentor og terapeut har også som formål å utvikle mennesker. Men det *er* forskjeller og likheter mellom disse rollene, og vi skal gjennom bokens første del vise hva disse forskjellene og likhetene består i.

Hovedparten av diskusjonen om definisjonen av coaching har gått på

- hva *formålet* er (utvikling, prestasjon, eller måloppnåelse)
- *hvilken systematisk prosess* som er mest hensiktsmessig for å nå dette formålet (hvor instruerende coachen skal være, og hvilke metoder hun/han skal ta i bruk)
- hvor *vidt* coaching bør favne (fag eller person)

Som vi vil se i kapittel 1 om coachings historie, har svarene på problemstillingene endret seg gjennom tiden på grunn av påvirkning fra forskjellige fagretninger, samt nyere forskning på coaching og relaterte fagfelt. Det er spesielt tanker omkring den *systematiske* tilnærmingen som har endret seg.

I denne boken legger vi denne definisjonen av coaching til grunn: en samarbeidende, tilpasset, løsningsfokusert og systematisk kommunikasjonsprosess som fremmer handling, læring og utvikling – på personlig og faglig plan – gjennom bl.a. bevisstgjøring, motivasjon og ansvarliggjøring. Coaching bygger på ressursene til fokuspersonen, slik som dennes kunnskap, erfaring, verdier og egenskaper, og gjør bruk av ferdigheter og metode for at fokuspersonen skal få aktivisert disse i form av eget begrepsapparat og handlemåter. (Vi kaller den som coaches, for «fokusperson» ettersom det er han/hun som er i fokus i samtalen.)

Coaching foregår i en prosess mellom coach og fokusperson, der begge parter vil påvirke og påvirkes av prosessen. Gjennom boken vil vi vise hvordan tankesett, menneskesyn, metoder, virkemidler og ferdigheter er med på å forme prosessen og tilrettelegge for at den blir best mulig.



målgruppe og formål

Denne boken er skrevet med tanke på studenter innen organisasjons- og ledelsesstudier, ledere som vil lære om metoder og ferdigheter som de kan supplere sin lederrolle med (og bli bevisst når coaching ikke er passende), samt folk som arbeider som, eller som kunne tenke seg å arbeide som, profesjonell coach.

Det første formålet med boken er å gi et innblikk i *hva* coaching er, og vise coach- ingens utvikling den senere tid. Mens forrige utgave hadde som mål å rydde opp i begreper og skille coaching fra sine beslektede roller veiledning, rådgivning og mentoring, skal denne utgaven myke opp noen skillelinjer og heller fokusere på «ryddejobben» innad i coaching som fag. Vi vil ta for oss kjennetegn ved coaching, forklare bakgrunnen for dem samt reflektere rundt dem.

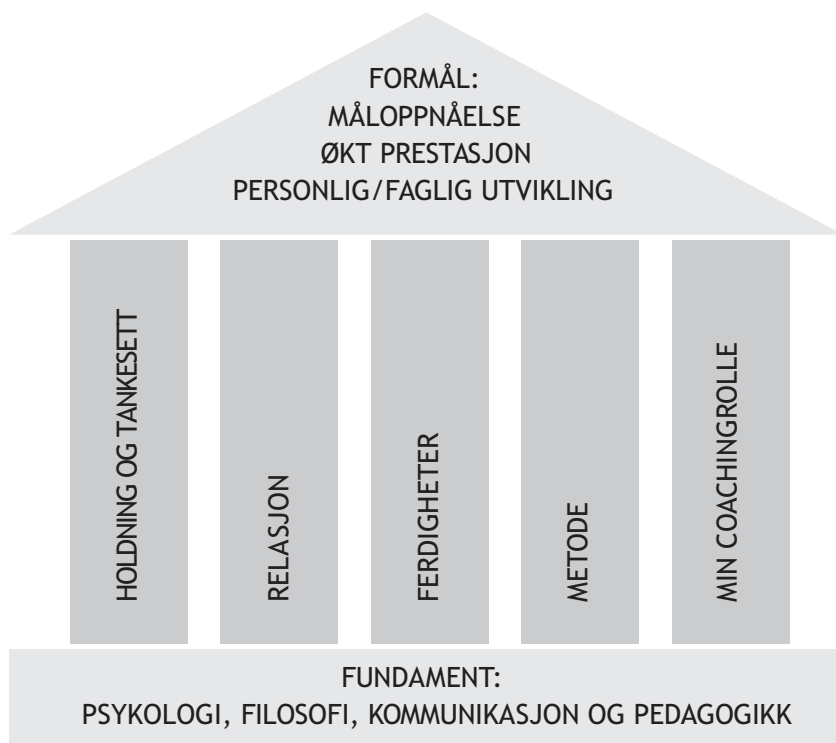
Det andre formålet med boken er å forklare *hvorfor* man kan få nytte av coaching. Dette gjør vi gjennom en oversiktsmodell som viser tre hovedfaser med underliggende prosesser som coaching er bygget opp over. Vi vil se på hva som er formålet med disse prosessene, og hvordan de virker sammen og alene. Vi skal gjennom boken bidra til å bevisstgjøre både nybegynnere i coachrollen og den allerede erfarne coach i sin metodiske tilnærming og rolle, samt forklare for lederen som vil utøve en coachende lederstil, hvilke elementer som inngår i en slik tilnærming, og når coaching kan være problematisk eller regelrett feil.

Det tredje og for oss kanskje viktigste formålet med boken, er å vise *hvordan* man kan utøve coaching. Vi vil presentere tankesett og menneskesyn som ligger til grunn for coaching, samt ferdigheter, virkemidler, øvelser og metodikk på en praktisk måte, men med forankring i forskning og teori. Coaching er et forholdsvis nytt fagfelt, og teoribyggingen og forskningen er i sin spede begynnelse. Vi vil presentere de siste forskningsresultater og teorier på feltet, samt trekke paralleller fra relaterte fagfelt slik som filosofi samt kognitiv, humanistisk og positiv psykologi. Disse vil fungere som viktige kilder for å bygge teori og begrunne metode. I tillegg ønsker vi å nyansere og problematisere faget underveis i boken, og vil se på etiske dilemmaer og faresignaler; det siste kaller vi «røde flagg».

Sist, men ikke minst har boken som formål å inspirere til bruk av en effektiv rolle eller metodisk tilnærming som kan bidra til mer læring og utvikling i hverdagen, for coachen selv og andre.

bokens oppbygning

Vi har utviklet en coachingmodell som vi kaller «coachinghuset», som boken er bygget rundt. Modellen viser et hus med fem pilarer, et fundament og et tak. Hver del av huset – og hvert kapittel i boken – beskriver sentrale elementer i coaching. Del 1 av boken beskriver coachingens *hva* og *hvorfor*, mens del 2, 3 og 4 beskriver *hvordan*. Boken kan leses fra perm til perm, eller man kan hoppe rett inn i deler av boken. Mens den første delen av boken er forholdsvis teoritung med mange henvisninger til annen litteratur, er de to siste delene av boken mer praktiske og lettere i formen.



del 1 utvikling, formål og fundament

Del 1 tegner et omriss av coachinghuset, ser på taket og husets fundament. Kapittel 1 gir en innføring i coachings historie, og ser på kjennetegn som er typiske for coaching. Kapitlet viser trender i fagets utvikling, og presenterer bokens definisjon av coaching.

Kapittel 2 tar for seg formålet med coaching; dette representerer «taket» i coachingmodellen. Vi ser på hva som er det overordnede formålet med coaching: tilrettelegge for måloppnåelse, økt prestasjon og/eller personlig og faglig utvikling. Vi ser på det praktiske formålet med coaching gjennom fokuspersonens erfaring og organisasjoners mål. Vi vil se på forskjellige faser som inngår i coaching, og presentere en modell som vi har kalt utviklingshjulet. Denne modellen viser hvordan de forskjellige fasene i coaching henger sammen. Vi vil presentere forskning på effektene av coaching og ta for oss noen problemstillinger dagens forskning på coaching må ta stilling til og løse.

I kapittel 3 er vi fortsatt på taket i coachinghuset, men her går vi enda dypere ned i de forskjellige fasene og prosessene som vi har presentert i utviklingshjulet fra kapittel 2. Under hver fase i utviklingshjulet vil vi introdusere relatert forskning eller teori, gi eksempler på coachingsamtaler, forklare noen coachingferdigheter samt referere til hvor i boken man kan lese mer om disse coachingferdighetene og metodene.

Kapittel 4 tar for seg fundamentet til coaching. Her presenterer vi beslektede fagfelt som coachingfaget bygger på og henter inspirasjon fra. Disse fagene har vært med på å prege utviklingen av coaching gjennom sin teori, forskning og metode. Vi vil se på forskjellige tradisjoner innen psykologi og filosofi samt vise likheter og forskjeller mellom coaching, veiledning og mentoring.

del 2 tankesett, holdning og relasjon

Del 2 beskriver coachinghusets to første «pilarer». Kapittel 5 presenterer tankesett, menneskesyn og holdninger som ligger til grunn for coaching. Dette er et optimistisk, løsnings- og læringsfokustert tankesett, og en nysgjerrig og empatisk holdning. Læring – som er endring av atferd – er et av hovedformålene i coaching. Vi vil derfor se på forskningen til Carol Dweck som viser oss hvordan et læringsorientert tankesett har direkte påvirkning på våre valg av mål, prestasjon, utvikling og takling av motgang. Vi vil også reflektere over hvordan et positivt menneskesyn påvirker valg av metode, og hvilke utfordringer som er forbundet med et slikt syn. Kapittel 6 gir en innføring i coachingrelasjonen – viktigheten av denne og hvordan den kan bygges. Vi vil gi råd om hvordan man etablerer og utvikler en slik relasjon, og presentere noen dilemmaer for relasjonen.

del 3 coachingferdigheter, virkemidler og øvelser

Del 3 er den mest praktiske delen av boken, og representerer den midterste og største pilaren i coachinghuset. Hvert kapittel tar for seg en coachingferdighet samt virkemidler og øvelser som støtter opp under denne. Kapittel 7 gir en introduksjon til aktiv lytting. Kapittel 8 beskriver nysgjerrighet. Kapittel 9 forklarer coachens handlings- og læringsfokus. Kapittel 10 tar for seg intuisjon. Hver av ferdighetene presenteres med virkemidler, praktiske eksempler, teori, forskning og øvelser.

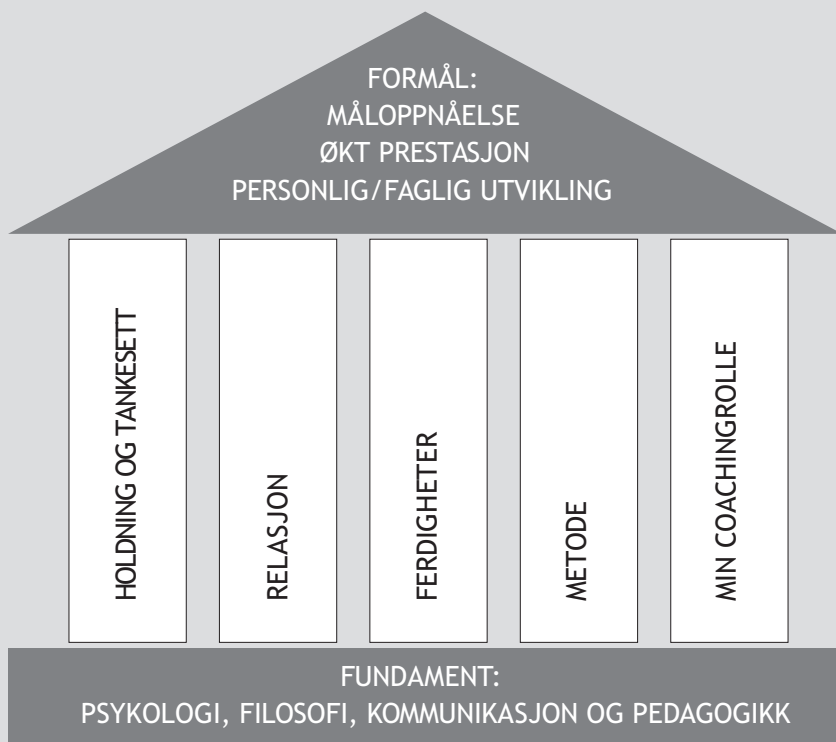
del 4 coachingmetodikk, råd og inspirasjon

Del 4 representerer de to siste av de fem «pilarene» i coachinghuset. Kapittel 11 og 12 gir en innføring i ulike metodiske tilnærminger til coaching. Det er forholdsvis praktiske kapitler som beskriver flere forskjellige metoder. Kapittel 13 vil se på fallgruver og råd, introdusere etikk og «røde flagg» i coaching. «Røde flagg» er faresignaler man bør være på vakt overfor når man utøver coaching. Vi vil se på hvordan disse faresignalene kan komme til uttrykk og gi råd for hvordan man da kan gå fram for å ivareta fokuspersonen. Vi vil også se på hvordan man kan bruke elementer av coaching i utøvelsen av ledelse, og se på når vi mener coaching ikke er passende. Vi vil vise noen typiske etiske dilemmaer man vil kunne støte på, og presentere noen perspektiver samt en etikkmodell som kan brukes til å reflektere over disse dilemmaene. Kapittel 14 stiller spørsmål for refleksjon og gir ideer som kan være med på å bevisstgjøre deg hvordan man kan forme sin egen rolle som coach.

C O A C H I N G

DEL 1

utvikling, formål og fundament



Vi skal nå ta for oss omrisset av coachinghuset, taket samt fundamentet – det faglige grunnlaget – som coaching står på. Vi vil først se på historien og utviklingen av coaching som fag, dets kjennetegn og motsetninger (kapittel 1). Vi vil så se formålet med coaching (kapittel 2) og hvilke faser coaching består av (kapittel 3), før vi ser på beslektede fagfelt som har vært med på å legge grunnlaget for coaching (kapittel 4).

KAPITTEL 1

utvikling, kjennetegn og motsetninger

Kapittel 1 vil ta for seg utviklingen av coachingfaget fram til i dag. Kapitlet tegner omrisset av coachinghuset og viser hvilke kjennetegn som er typisk for coaching. Det vil presentere en definisjon av coaching, og se på trender i faget.

I dette kapitlet skal vi se på

- Hvor ordet coach kommer fra
- Hvor og når coaching oppsto som begrep
- Begrepene evidensbasert coaching og andregenerasjons coaching
- Hvordan man definerer coaching
- Hvilke trender vi ser innen coachingfaget
- Hva som typisk kjennetegner coaching
- Om noen «eier» retten til å kalle seg «coach»
- Hvilke motsetninger som finnes innen coaching

ordets opprinnelse

Coach er engelsk og oversettes til norsk bl.a. med postvogn/karet. Ordet ble først tatt i bruk på 1500-tallet og beskrev noe som «fraktet verdsatte mennesker fra der de er, til dit de ønsker å komme». Coach er med andre ord en metafor på noe(n) som frakter mennesker til et ønsket sted. Ordet ble senere tatt i bruk i idretten, der coachen hadde i oppdrag å «frakte» idrettsutøvere fra et lavere til et høyere prestasjonsnivå.

Den som blir coachet, vil vi i denne boken kalle for «fokuspersonen». I den engelskspråklige litteraturen har det vært vanlig å bruke «klient» (client). Men ettersom dette kan gi assosiasjoner både til terapi og til et kunde/selger-forhold, har det den senere tid blitt introdusert et nytt uttrykk: «coachee». Berg bruker den norske varianten «coachi» i sin bok.² I 2003-utgaven brukte vi et uttrykk hentet fra idretten: «utøver», men ettersom utøver kan være misvisende i forhold til hvem som er den utøvende, har vi byttet det ut med «fokusperson». Tveiten bruker «fokusperson» i