

Coach uddannelsen modul 1



Kursusmanual

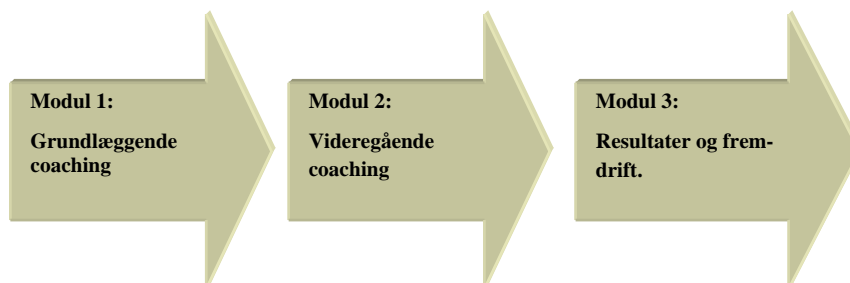
 **praktikon**

Indholdsfortegnelse

Velkommen til coach uddannelsen	3	Lektion 7: Bryd gennem forhindringerne	37
Lektion1: Coaching – den ny kommunikationsstil.5	5	Overbevisninger og mønstre/vaner	37
Hvad er coaching?.....	5	Udforske mønstre og overbevisninger.....	38
Formålet med coaching.....	6	Bryde overbevisninger vha. nye alternativer	39
Hvor stammer coaching fra?	6	Bryde overbevisninger vha. succes-strategier	39
Hvordan foregår coaching?	6	At leve uden den gamle overbevisning.....	41
Situationer hvor du med fordel kan bruge coaching....	7	Modelling.....	41
Situationer hvor coaching ikke kan bruges	8	Om at udfordre forhindringer.....	42
Lektion 2: Din rolle som coach	9	Frygt - eksempler på forhindringer	43
Samspillet mellem coach og medarbejder.....	9	At bruge frygten dynamisk.....	43
Forudsætninger for at være en god coach.....	10	Lektion 8: Det nye alternativ og planen.....	47
Hvad gør en coach ikke?.....	10	HVAD-HVORFOR-HVORDAN-plan.....	47
Coaching og terapi.....	11	Gameplan	50
Lektion 3: De 6 trin i coachingsamtalen.....	13	Coaching-trinene til en Gameplan:	51
Coaching-modellen.....	13	Lektion 9: Den gode afslutning.....	53
Lektion 4: Afklaring og afgrænsning af målet	17	Commitment og hjemmeopgaver	53
Skab ”rapport” med medarbejderen?	17	Feedback til fokuspersonen.....	54
Coaching-sessionens start.....	18	Sandwich-modellen til feedback	55
Afklar målet og styr efter det	19	Coachens afrunding.....	55
Opstilling af SMARTe mål.....	19	Den ultrakorte coaching-model	56
Eksempel på afklaring af problemstilling og mål	25	Her og nu coachingmodel.....	56
Lektion 5: Afklaring af forhindringer.....	27	Lektion 10: Coaching-cases.....	57
Hvad forhindrer medarbejderen i at opnå sit mål?....	27	Case 1:Udfordringen	57
Overbevisninger på tre niveauer	28	Case 2: udfordringen	60
Frygt - eksempler på forhindringer.....	29	Værktøjskassen: Stil de rigtige spørgsmål	64
Regler som forhindrer	30	Litteratur	71
Spørg efter den specifikke betydning.....	30		
Lektion 6: Skab motivation.....	33		
Demotiverende tankemønstre.....	33		
Motivation med smerte eller glæde.....	34		
Gør motivationen permanent.....	35		

Velkommen til coach uddannelsen

– lær at skabe udvikling, motivation og bedre resultater



Uddannelsens formål og udbytte

Uddannelsens formål er at give dig den viden og indsigt samt de færdigheder der er nødvendige for at du kan blive en god coach.

Du får indsigt i på hvilke områder du med succes kan bruge coaching, og du lærer kunsten at coache ved at stille ”de rigtige spørgsmål” – netop dem som guider den du coacher til større selvindsigt og til at nå sine mål.

Du træner coaching-teknikkerne til at skabe motivation, commitment og handlekraft. Og du får værktøjer til at bane vejen for faglig udvikling, personlig vækst og positive forandringer hos den enkelte.

Du får en komplet gennemgang af Praktikons coachingmodel. Og du træner alle trinene i modellen. Du vil løbende få feedback på dig selv som coach af underviser og kursusdeltagere så du helt konkret oplever hvordan du gør fremskridt. Kursusmaterialet er Praktikons egen lærebog i coaching med masser teori, cases og praktiske værktøjer.

Hvem deltager?

Uddannelsen er for dig som i din hverdag har du brug for effektive kommunikative værktøjer til at optimere medarbejderens, kundens, klientens eller kollegaens egne resurser til selv at skabe positiv forandring og udvikling, til at klare vanskelige situationer eller til at sætte sig mål og nå dem. Du har en bred kontaktflade til andre - du kan fungere som leder, rådgiver, underviser, behandler m.m.

Form og varighed

Forløbet strækker sig over 3 moduler á 2 dage med afsluttende eksamen. I mellem modulerne er der hjemmeopgaver. På Praktikons coachuddannelse er holdene små - maks. 12 deltagere – for at sikre tid til selvrefleksion, dialog, og en grundig feedback til den enkelte deltager.

På modulerne veksles der mellem teoretiske oplæg, diskussion og masser af træning i at bruge teknikkerne i praksis samt supervision. Træningen kan tage udgangspunkt i cases fra din egen hverdag.

Modul 1: Grundlæggende coaching

På modul 1 får du et indgående kendskab til hvad coaching er og kan. Du lærer at bruge alle de coachende værktøjer i Praktikons coachingmodel. Og du træner dine færdigheder i at bruge coaching som et effektivt redskab i din kommunikation. Du vil også selv opleve at blive coachet.

Du arbejder bl.a. med:

- Hvad er coaching, hvordan og hvornår kan det bruges?
- Gennemgang af coaching modellens 6 trin
- Afklaring af fokuspersionens aktuelle situation
- Opstilling af mål og afklaring af værdier
- Udforskning og ændring af hæmmende vaner og mønstre
- Sådan afklarer og styrker du fokuspersionens motivation
- Udforskning af perspektiver og nye handlemuligheder
- At skabe handlingsplaner der virker
- Din rolle og egenskaber som coach
- Etablering af den tillidsfulde coachingrelation
- Lytte- og spørgeteknikker i den coachende samtale
- Træningsforløb i små grupper med feedback til dig som coach

Rigtig god arbejdslyst!

Pia Hardy

Læs mere om kurser, uddannelser og coaching på www.praktikon.dk

Lektion1: Coaching – den ny kommunikationsstil

- Hvad er coaching?
- På hvilke områder kan coaching benyttes?
- Hvornår kan coaching ikke bruges?

Hvad er coaching?

Coaching er en hel speciel måde at samtale på hvor coachen fungerer som en fortrolig sparringspartner over for fokuspersonen. Selve metoden er baseret på at coachen lytter fokuseret og stiller de rigtige spørgsmål - nemlig dem som får fokuspersonen/medarbejderen til at blive mere bevidst om sin egen situation og tage ansvar. Som coach arbejder man som regel med en struktureret coachingmodel - Praktikons model består af 6 forskellige trin.

Hvis ikke du har coachet før, kan det være svært at forestille sig hvad coaching egentlig er, og hvordan det virker. Du er nødt til både selv at træne som coach, men også selv at blive coachet for at opleve hvad coaching er hvordan det fungerer i de seks forskellige coachingfaser.

Når jeg i denne kursusmanual bruger ordet coach kan det dreje sig om en topleder, en mellemlider, en projektleder, en HR-konsulent, en underviser, en behandler, en kollega eller alle som fungerer i en coachende rolle. Om den person der bliver coachet veksler jeg mellem ordene *fokuspersonen*, *medarbejderen* eller *han/hun*.

Definitioner

Her er de to mest brugte definitioner på coaching.

Den første stammer fra en af coachingens grundlæggere Tim Gallway. Og lyder sådan her:

”Coaching er at låse op for et menneskes potentiale til at maksimere sine egne præstationer. Det er at hjælpe mennesker til at lære, frem for at undervise dem.”

Kilde: Tim Gallway

En anden er fra ICF (International Coaching Federation):

Professionel coaching er et løbende samarbejde som hjælper personer til at opnå resultater i deres professionelle og private liv. Gennem coachingprocessen uddyber personer deres læring, forbedrer deres indsats og forøger deres livskvalitet.

Formålet med coaching

Formålet med coaching er at få fokuspersonen til at blive mere bevidst og tage ansvar, og det kan gælde alle områder af hans liv – både på jobbet og i privatlivet.

Formålet er:

- at hjælpe andre til at finde ud af hvad de vil
- at hjælpe dem til at opnå det
- at få andre til at blive ”den bedste udgave af sig selv”.

Hvor stammer coaching fra?

Coaching har sin oprindelse i sportens verden og blev brugt til at få sportsfolk til at yde toppræstationer. En dansk coach ved navn Lasse Zäll viste hvordan at coaching og mental træning kunne få kajak-roerne Arne Nilson og Christian Frederiksen til at yde toppræstationer og derved vinde VM-guldet. De samlede i alt 8 VM-guldmedaljer og en olympisk sølvmedalje.

De principper og den metode der ligger til grund for coaching, har også vist sig at fungere fint i erhvervslivet. Det får folk til at blive mere effektive og mere selvledende – dvs. medarbejdere der fungerer bedre på deres arbejde. I de sidste par årtier er coaching blevet anerkendt i erhvervslivet, og coaching anvendes i stadig større udstrækning i mange organisationer.

Hvordan foregår coaching?

Coaching foregår som fortrolige samtaler. Coachen vil gennem ”de rigtige spørgsmål” hjælpe medarbejderen til at få større klarhed og selvindsigt omkring det emne han har valgt at fokusere på.

Coachen koncentrerer sig om hvor medarbejderen er nu i forhold til sit mål, hvad der forhindrer ham i at nå det, hvilke muligheder han har og hvilke valg han er villig til at gøre for at nå sit mål.

Coachen vil være medarbejderens fortrolige sparringspartner, og coachingen vil bestå af ca. 80 % spørgsmål - ud fra den holdning - at medarbejderen selv har de rigtige svar.

Coaching er en gensidig sparringsproces der gennemføres i et tillidsfuldt og konstruktivt miljø - med sigte på at lukke op for et andet menneskes potenti-ale til at forbedre sin egen situation og maksimere sine præstationer. Coachen skal ikke fremkomme med løsningsforslag, men i stedet sætte medarbejderen i stand til selv at finde muligheder og vælge mellem egne løsningsforslag.

Samlet set kan vi sige at **coaching er:**

- En ligeværdig samtale mellem coach og fokuspersion der er baseret på gensidig tillid og commitment.
- At hjælpe til at fokuspersionen finder egne svar, motivation og commitment.
- At frigøre fokuspersionens potentiale ved at åbne op for muligheder og løsninger samt at opbygge troen på egne præstationer.
- At hjælpe med at fjerne fokuspersionens forhindringer for at nå sine mål.
- Fremme fokus på at vi altid har et valg – også når vi vælger ikke at vælge.
- At fokusere på nuet og fremtiden – ikke på fortiden.
- At skabe større fokus og ”drive”.

Situationer hvor du med fordel kan bruge coaching

- Problemløsning – fx med hensyn til samarbejde/effektivitet/planlægning.
- Medvirke til større selvindsigt, nye synsvinkler og mere inspiration.
- Få indsigt i egen stress og motivere til at handle.
- Gøre op med uhensigtsmæssige tanke- og handlemønstre.
- Karriere- og kompetenceudvikling.
- Bedre planlægning af og ansvarlighed over for arbejdsopgaver.

Listen er i virkeligheden uendelig lang. Som leder kan du vælge at angribe disse situationer i et meget struktureret coachingforløb, men du kan også vælge en lavere struktureringsgrad. Her kan samtalen lyde som almindelig konversation. Men det vigtige er at principperne for samtalen bygger på coachingprincipperne, dvs. at gøre medarbejderen mere bevidst om sin situation og påtage sig et ansvar. Som leder kan du coache både en medarbejder, en gruppe eller dine kolleger.

Temaer som medarbejdere ofte ønsker at arbejde med

Coaching kan bruges til mange forskellige former for samtaler hvor medarbejderen har mulighed for selv at have indflydelse på egen situation. Samtalerne kan handle om:

- at udvikle sig inden for job/karriere – få nye udfordringer
- at blive bevidst om egne potentialer og udvikle dem
- at blive bedre til at planlægge effektivt/systematisere/prioritere/uddelegere
- at blive afklaret og tage beslutninger omkring forhold i jobbet
- at få mere gennemslagskraft og selvtillid
- at håndtere og mindske stress
- at arbejde med at forbedre relationer på jobbet

- at blive bedre til at kommunikere klart
- at ændre hæmmende adfærdsmønstre og skabe bedre relationer
- at udvikle evner til at forhandle
- at lave bedre præsentationer
- at lære at sige fra over for en person, en opgave og kritik.

Situationer hvor coaching ikke kan bruges

Coaching kan ikke bruges i samtaler hvor medarbejderen ikke har mulighed for selv at have indflydelse på egen situation, fx når leder

- formidler irrettesættelser
- giver ordre eller påbud
- formidler beslutninger eller løsninger der ikke kan diskuteres
- instruerer
- giver gode råd

eller hvis medarbejderen befinder sig i kriser som er udløst af omvæltninger i personen liv, fx skilsmisse, dødsfald, alvorlig sygdom. Her vil medarbejderen ikke fungere som han plejer og vil have en betydelig reduceret handlekraft.

Hvornår er du leder, og hvornår er du coach?

Som leder har du forskellige rollerettigheder og deraf følgende ansvar. Du skal fx:

- tage beslutninger
- lede og fordele arbejdet
- sikre at arbejdet bliver udført
- ansætte og fyre folk
- give løn
- udvikle medarbejdere
- medvirke til at skabe et godt arbejdsmiljø.

I de situationer hvor du håndhæver de rollerettigheder hvor medarbejderen ikke har nogen indflydelse eller er med til at foretage et valg, så er du ikke coach. I de situationer hvor du ønsker at give medarbejderen indflydelse og medansvar og ønsker at medvirke til at medarbejderen bliver mere bevidst om situationen/udfordringen og selv løser og tager ansvar for situationen, så benytter du en coachende ledelsesstil.

Lektion 3: De 6 trin i coachingsamtalen

- Trin 1. **Målet** – hvad ønsker medarbejderen?
- Trin 2. **Forhindringer** – hvad forhindrer medarbejderen?
- Trin 3. **Motivation** – hvad giver medarbejderen ægte motivation?
- Trin 4. **Mønsterbrydning** - hvordan bryder medarbejderen med sine destruktive mønstre og overbevisninger?
- Trin 5. **Handlingsplanen** - hvordan skaber medarbejderen nye alternativer og en effektiv handlingsplan?
- Trin 6. **Den gode afslutning** – hvordan committer medarbejderen sig endeligt?

Coaching-modellen

Det er vigtigt at du følger de 6 trin i coachingmodellen. Det vil sige at du er struktureret og følger modellen trin for trin, når du stiller dine coachende spørgsmål. Dette anbefaler vi, da det er vores erfaring at det giver de bedste resultater. Når du er tryk ved at følge denne struktur, kan du inden for det enkelte trin være mere fleksibel og udvikle din egen coachingstil. Hovedvægten kan være forskellig i en session, men det er din opgave hver gang at nå alle 6 trin og altid efterlade fokuspersonen i en tilstand af håb og optimisme.

Trin 1. Målet

Hvad er det for en udfordring medarbejderen ønsker hjælp til? Hvad er det mere overordnet fokuspersonen ønsker at opnå og hvad ønsker personen mere specifikt at opnå?

Meget få har gjort sig helt klart hvad de ønsker. Hvordan skabe fokus og motivation uden at have gjort sig dette klart. Kun ved at blive klar på medarbejderens udfordring og ved at afklare målet har du som coach et styringsredskab. Ved at afklare målet til bunds og afstemme det med fokuspersonen ved du om du er på rette spor. Derfor er det så vigtigt at starte her og i øvrigt også løbende i en session at afstemme om I stadig er på rette spor og om spørgsmålene leder personen mod sine mål. Det kan her vise sig at være nødvendigt at korrigere målet. Ligeledes giver det også mulighed for at se, om det er et mål som fokuspersonen vil være virkelig glad for at opnå, hvilket ikke er nogen selvfølge.

Coaching er en resultatorienteret proces og det er rimeligt at fokuspersonen har forventning om at nå de aftalte mål, som vedkommende bruger sin tid og energi på.

Trin 2. Forhindringer

Hvad forhindrer medarbejderen i at opnå sit mål?

Hvorfor har medarbejderen ikke allerede opnået sit mål? Det har han ikke, fordi en række forhindringer blokerer. Som coach er det din opgave at finde de afgørende forhindringer og blive ved at spørge ind til disse indtil du er kommet til kernen. Hvis din coaching ikke lykkes er det sandsynligvis, fordi der skjuler sig en eller flere vigtige forhindringer. At identificere og tale om forhindringerne er allerede det første og måske vigtigste skridt til at fokuspersonen når sine mål.

Du forfølger medarbejderens historie. Under hele sessionen noterer du ned hvilke forhindringer som fokuspersonen berører. Jo bedre du er til at spørge ind til forhindringerne og til at udvikle din fornemmelse for, hvornår det er noget vigtigt for vedkommende, jo bedre bliver din coaching.

Det viser sig ofte at personen bruger meget energi på at tænke og bekymre sig om ting i fortiden eller ting der kan ske i fremtiden. Det er tankerne der er det svære og det er en stor lettelse for medarbejderen når disse letter. De fleste kan godt tackle selv svære ting som opstår her og nu.

Trin 3. Motivation

Hvad giver medarbejderen motivation, så han virkelig brænder for at nå sit mål?

Du kan være en god coach og alligevel rykker medarbejderen ikke. Det kan skyldes følgende:

- at han er præget af ambivalens og ikke er klar på, om han virkelig ønsker at ændre sit liv for at nå sine mål
- at der er flere ulemper end fordele ved at ændre situationen og om han derfor vil tage konsekvenserne af en ændring
- om han vil tage en egentlig beslutning og ”committe” sig til at nå sine mål.

Kun hvis medarbejderen er fuldt motiveret, kan det nytte at arbejde med at bryde et mønster og at handle for at nå et mål. Det er derfor at motivationen kommer ind på dette sted i modellen. Et sted som godt kan virke overraskende, inden man er blevet fortrolig med modellen.

Nogle mennesker er mest ”væk fra motiverede”. Det betyder at de motiveres af at komme væk fra al den aktuelle smerte og utilfredshed som de oplever. Nogle er mere ”hen imod motiverede, hvilket betyder at de motiveres af glæden ved at opnå deres drømme og mål. Nogle er motiveret af begge dele.

Din opgave er at finde ind til kernen af medarbejderens motivation og være sikker på at han er motiveret og vedvarende er det. Hvis det ikke er muligt for medarbejderens at finde sin motivation, er han måske bedst tjent med at

opgive sit mål, fjerne alle de ukonstruktive tanker om sit mål og på den måde få en masse energi til andre og vigtigere ting. I nogle tilfælde kan personer være helt uden motivation. Her bliver det et selvstændigt mål at finde frem til hvad der virkelig kan motivere vedkommende. I andre tilfælde er personer motiveret et kort stykke tid og mister så interessen. Her bliver opgaven at sørge for at gøre motivationen permanent og hjælpe medarbejderen til hele tiden at holde sig sit mål og sine værktøjer for øje.

Trin 4. Bryd mønsteret.

Hvordan bryder medarbejderen med sine destruktive mønstre?

Med udgangspunkt i vores overbevisninger har vi en række vaner, som giver mening i vores liv. Et mønster skal opfattes som en form for vanemæssig adfærd som gentages igen og igen. Det er din opgave at hjælpe medarbejderen med at bryde sit destruktive mønster. Du må vide, at det kan være en voldsom ændring i den enkeltes liv og samtidig et stort og vigtigt skridt.

Nogle mønstre støtter medarbejderen og nogle er nødvendige at bryde for at han når sine mål. Mønstrene har formodentligt tjent et formål på et tidspunkt. For eksempel var det hensigtsmæssigt at arbejde langt ud over sine grænser, når han var træt. Medarbejderen har skabt et mønster som vedkommende, måske uden at være bevidst om det, gentager. Men nu er han i en situation, hvor den vanemæssige adfærd er en forhindring for at nå sine nye mål. Da det var medarbejderen selv (måske presset af sine omgivelser), der i sit arbejdsliv installerede dette mønster, kan han også ændre det og skabe et nyt positivt understøttende fokus.

Mønsteret har givet personen tryghed. Nu opstår det vigtige arbejde med at lære at leve uden dette mønster, hvilket kalder på din støtte og værdsættelse. Du er på en udfordrende opgave som coach, hvor du skal give støtte til at fastholde det brud der er foretaget. Det fordrer værktøjer til at holde fokus, når han bliver i tvivl om han kan fortsætte. Det kan være en god ide, at den enkelte får støtte fra dig som leder, men også fra personens netværk på arbejdet og privat.

Trin 5. Handlingsplanen.

Hvilke handlinger er afgørende for medarbejderen for at nå sine mål?

For at bryde et mønster er det vigtigt med alternativer, som er så stærke i den enkeltes liv, at det kan udkonkurrere det destruktive mønster, som personen kender så godt. Det er vigtigt at erkende at der næsten altid er flere mulige alternativer og det er en lettelse i sig selv at få øje på flere muligheder for at handle. Det vigtigste er som regel det første skridt. Udefra kan alternativet forekomme ufarligt, men for den enkelte er det et stort spring ud på de 70.000 favne vand.

Det er en del af vores coachingtilgang, at der her kan eksperimenteres for at finde frem til de handlinger, der skaber gennembrud og er mest betydningsfulde. Og husk der er altid andre muligheder for personen, hvis han er motiveret.

Du må som coach holde fast i målet og hvorfor dette er vigtigt for medarbejderen og herudfra coache personen til at skabe en effektiv handlingsplan. Du kan med fordel bruge en "hvad-hvorfor-hvordan-plan" og følge op med en mere præcis "gameplan", som den enkelte virkelig er "committed" på. Du bidrager til at skabe momentum, dvs. effektiv og fokuseret handling. Din fornemste opgave er at skabe den forskel der gør en forskel - at skabe det fokus, der leder til at personen når sit mål. Det er den virkelige glæde som coach – at bidrage til at hjælpe fokuspersonen.

Husk også at opfordre medarbejderen til at give sig tid til at glædes over processen og sine resultater. Og at personen husker at fejre sine succes'er på en måde, der understreger det betydningsfulde i de handlinger, som virkelig har rykket.

Trin 6. Den gode afslutning.

Hvordan får medarbejderen den afsluttende commitment?

Giv dig hver gang tid til at bidrage til en god afslutning på dagens arbejde. Du får rundet af og skabt en god fælles følelse af det betydningsfulde i den fortsatte proces.

Husk hver gang at tjekke at der er enighed om hvilke opgaver som personen har committed sig til frem til næste session, samt at spørge til hvilke handlinger, der er vigtigst at foretage lige nu. Spørg også om hvad der i dag har været vigtigst for medarbejderen. Det er sjældent det som du som coach forestiller dig. At det er medarbejderen selv der formulerer det er helt afgørende for oplevelsen og betydningen.

Bed endelig medarbejderen om at give dig feedback. Det er en unik mulighed for at du får mulighed for at forbedre din coaching. Du kan f.eks. spørge om hvilke spørgsmål, der virkelig gjorde en forskel og spørge om der er ting, som medarbejderen gerne vil have henholdsvis mere eller mindre af i næste session.

Når medarbejderen forlader lokalet er det vigtigt at han er i en tilstand fuld af ressourcer og med tiltro til at målene kan nås. Det er en oplevelse af, at der er sket noget værdifuldt. Det afgørende er følelsen af at tingene bevæger sig i den rigtige retning og oplevelsen af at det er medarbejderen selv der er i stand til at ændre sit liv og blive "den bedste udgave af sig selv". Til glæde for ham selv og til glæde for organisationen.

Lektion 4: Afklaring og afgrænsning af målet

- Afklar rammerne for sessionen – den psykologiske kontrakt
- Coachingsessionen start
- Opstilling af mål
- Spørgsmål til at afklare og afgrænse mål

Coachingforløbet – start med den psykologiske kontrakt

Det er vigtigt for både dig selv og fokuspersonen at I aftaler nogle spilleregler for hvordan coachingen skal forløbe. Din rolle som coach skal være klar for begge parter fra starten.

Afklar følgende punkter:

❖ **Din rolle som coach**

- fortæl hvordan en coachingsession forløber
- hvilken rolle du har i forløbet
- hvad medarbejderen kan forvente at du kan bidrage med.

❖ **Medarbejderens rolle**

- hvilke forventninger du har til medarbejderen, fx at han er åben for at samarbejde og reflektere over coachens spørgsmål
- og at han selv er ansvarlig for at følge op på og foretage de handlinger som han beslutter.

Hvis du coacher en hel gruppe, så lad gruppen vide at du fungerer som katalysator, og at gruppen selv skal foretage handlingerne.

Skab ”rapport” med medarbejderen?

Medarbejdere er forskellige, og det kræver at du er i stand til at matche dem på forskellige måder.

Har du en medarbejder som er konfliktsky og usikker, nytter det ikke noget at du udstråler for meget styrke/personlig power i dit kropssprog. Har du en medarbejder som er energisk og resultatorienteret. Nytter det ikke noget at du sidder for afslappet og er for langsom i din coachingproces.

For at skabe ”rapport”, dvs. matche medarbejderen og skabe en tryk og tilidsfuld stemning, bør du være opmærksom på følgende:

- have øjenkontakt
- matche kropsholdning
- matche sprogbrug
- lytte aktivt og fokuseret
- vise ligeværdighed og respekt
- have et rart samtalelokale

Coaching-sessionens start

Ved den første samtale er det en god idé kort (ca. 5 min.) at forklare følgende for fokuspersionen:

- ✓ hvad coaching er
- ✓ hvem du er og hvilken rolle du har som coach
- ✓ hvad du forventer af fokuspersionen

Eksempel på ordvalg ved opstarten:

Coach: *Har du prøvet at blive coachet før? ... Det er coachens opgave at ... Det er din opgave at ... Et forløb vil typisk forløbe sådan ... Der er selvfølgelig 100 % fortrolighed ... Har du brug for at vide mere inden vi går i gang?*

Dernæst fortsætter du med at stille en række spørgsmål for at undersøge den udfordring som medarbejderen står overfor. Så I begge bliver helt klar over hvilken situation at fokuspersionen står i her og nu - det vil sige det udgangspunkt han har. Her er eksempler på spørgsmål du kan benytte:

Spm.	Hvad ønsker du at arbejde med/få støtte til?
Spm.	Hvad er din nuværende situation?
Spm.	Hvad skete der?
Spm.	Hvem gjorde hvad?
Spm.	Hvad skete først – og dernæst?
Spm.	Fortæl mig noget mere om ...
Spm.	Hvilken indflydelse har du på problemet/emnet?
Spm.	Hvem har ellers indflydelse på problemet/emnet?
Spm.	Hvad har du gjort indtil nu?
Spm.	Hvad tror du det handler om?

Herved kastes lys over mange sider af en ”sag” og du får som coach lejlighed til at afdække sammenhænge og mønstre på en nuanceret måde. Det handler igen om at skelne klart og finde ud af hvordan situationen er og dermed få et fælles udgangspunkt for samtalen.

Det er coachens opgave at få de nødvendige baggrundsoplysninger, men samtidig at overstå denne del hurtigt, så fokus i sessionen kommer på hvad de konkrete mål er for medarbejderen og at åbne op for nye perspektiver og muligheder.

Afklar målet og styr efter det

Efter at fokuspersonen har fortalt om sin nuværende situation er det tid til at klargøre fokuspersonens mål. Målet er som coach dit styringsværktøj og det er vigtigt at du har dette på plads inden du går videre i din coaching, ellers vil du famle i blinde og hverken du eller medarbejderen vil have en klar fornemmelse af den retning som spørgsmålene tager.

Vigtige og sande mål

Målsætningen skal være et oprigtigt og vigtigt behov for medarbejderen. Vi taler om et sandt mål når målet når det opfylder nogle indre behov og værdier hos fokuspersonen. Målet skal være så vigtigt for medarbejderen at han brænder for det og er motiveret. Ellers bliver det meget svært at nyde processen og den enkelte vil lade sig distrahere ved først givne lejlighed, hvor tingene bliver besværlige.

Hvis det skal lykkes medarbejderen at nå sine mål er der en række forudsætninger der skal være til stede. En del af spørgsmålene handler derfor om at sikre at målet er motiverende og attraktivt.

Opstilling af SMARTe mål

Efter at den nuværende situation er afklaret er det tid til at klargøre fokuspersonens mål. Hvis det er første session er det vigtigt at spørge hvad han vil have ud af hele forløbet samt hvad han vil have ud af samtalen i dag. Det er for at sikre at han tænker i resultater og oplever at ansvaret ligger hos ham selv.

Spørgsmål i denne fase kan være:

Spm.	Hvad ønsker du at opnå?
Spm.	Hvad er dit mål?
Spm.	Hvad er dit mål på lang sigt?
Spm.	Hvor meget indflydelse har du på at nå målet?
Spm.	Hvad vil du gerne have ud af vores samtale i dag – hvilket resultat?

Eksempel på samtale om mål

Coach: Hvilke mål ønsker du at arbejde med i dag?

Hans: Jeg vil gerne være bedre til at planlægge mit arbejde?

Coach: Hvad er anderledes når du er bedre til at planlægge?

Hans: Så vil jeg være bedre til at prioritere mine arbejdsopgaver og ikke være så bange for at sige fra.

Coach: Så du vil blive bedre til at planlægge og prioritere og ikke bange for at sige fra.

Hans: Ja, det er sådan det er.

Coach: Du siger du ikke ville være bange, kan du formulere hvad du ønsker i stedet for?

Hans: Så vil jeg være bedre til at prioritere mine arbejdsopgaver og til at sige nej når jeg mener det.

Coach: Hvordan vil du vide at du har nået dit mål?

Hans : Det ved jeg når ...

Der er seks forskellige betingelser der skal være opfyldt når medarbejderen og coachen sammen afklarer og afgrænser målet. Det er følgende:

- Målet skal være **S**pecifikt og positivt
- Målet skal være **M**ålbart
- Målet skal være **A**traktivt for medarbejderen.
- Målet skal være **R**ealistisk.
- Målet skal være **T**idsbestemt

Målet kan opdeles i et slutmål og nogle præstationsmål som er en slags milepæle for den fokuspersonen på hans vej mod det endelige slutmål.

I det følgende uddybes de forskellige krav til et mål.

Målet skal være specifikt

For at nå et mål skal medarbejderen være helt klar over hvad han præcis ønsker, og hvornår han har opnået det.

Eksempler på uklare og langsigtede mål

Jeg ønsker mere selvtillid.

Jeg ønsker at få det bedre med mine kolleger.

Jeg ønsker at blive en bedre leder.

Jeg ønsker at være fri for stress.

Spørgsmål:

*Hvad betyder begrebet selvtillid for dig?
 Kan du nævne nogle situationer du gerne vil have mere selvtillid i?
 Hvor god er din selvtillid i disse situationer på en skala fra 1-10?
 Hvad skal der til for at din selvtillid fx er 9?*

Eksempel på et klart og specifikt mål

Dette mål er afklaret hos den medarbejder der ønsker mere selvtillid:

Jeg vil have tro nok på mig selv til at gennemføre at holde taler i firmaet, fx ved min chefs jubilæumsfest. Og også til at gennemføre et foredrag for mere end 20 personer, fx om stresshåndtering.

Målet skal være formuleret positivt – fx med positive handlinger

De mål medarbejderen sætter op, skal handle om det som han ønsker at opnå eller gøre - og ikke alt det han ikke vil gøre eller opnå.

Er målet formuleret negativt, fx *jeg ønsker ikke at isolere mig så meget i forhold til mine kolleger*, kan medarbejderen have tendens til at fokusere på alt det han ikke vil - i stedet for hvad han skal. Fokus skal bringes hen på det positive.

Målet kan omdefineres til:

Jeg ønsker mere samvær med mine kolleger, fx ved at spise frokost sammen med dem og tage aktivt del i samtalen og deltage i mindst to fællesarrangementer om året.

Spørgsmål:

Spm. Nu har du sagt hvad du ikke ønsker, kan du formulere hvad det er du gerne vil opnå?

Målet skal være målbart

Fokuspersonen skal klart kunne vurdere hvornår målet er nået, dvs. han må have et klart billede af hvordan situationen er når han løber over målstregen. Her er spørgsmål som kan hjælpe ham med at visualisere den situation hvor han faktisk har nået målet.

Spm. Hvordan vil du vide du har opnået målet?

Spm. Hvad vil du mere specifikt kunne gøre når målet er nået?

Spm. Hvad vil du tænke og føle når du har opnået målet?

Beviset for at fokuspersonen har nået målet, kan fx være når han har holdt talen eller foredraget. Eller når han har skrevet under på ansættelseskontrakten. Eller når han har tabt 10 kg.

Målet skal være attraktivt for medarbejderen

Målet skal være så vigtigt og værdifuldt for medarbejderen at han virkelig ønsker at handle på det 110 %. Mål som ikke er meget attraktive vil ofte have en tendens til at blive droppet hen ad vejen fordi motivationen og energien til at forfølge målet ikke kan genereres. For at opnå et mål er vedholdenhed og selvdisciplin vigtige rejsepartnere at have med på vejen til målet.

Det er derfor vigtigt at afdække fokuspersonens værdier i forhold til målet for at sikre sig at målet opfylder nogle grundlæggende behov og værdier. Dette i sig selv vil virke motiverende.

Her er en liste over forskellige værdier som du vil møde når du coacher:

Ærlighed, udvikling, kærlighed, tryghed, harmoni, balance, anerkendelse, udvikling, samhørighed, frihed, bidrag osv.

Du afdækker værdier ved følgende spørgsmål:

Hvad vil det give dig at opnå ...?
 Hvad vil det ellers give dig ...?
 Hvorfor er det vigtigt for dig at opnå ...?

Coachende spørgsmål:

Spm. Er dette mål virkelig noget du ønsker at handle på?
 Spm. Hvad vil det betyde for dig at nå det mål? Hvad mere vil det betyde for dig?
 Spm. Vil dette mål give dig det du virkelig ønsker?
 Spm. Hvorfor er det vigtigt for dig at nå dette mål?
 Spm. På en skala fra 1-10 hvor vigtigt er dette mål for dig?
 Spm. På en skala fra 1-10 hvor committed er du for at gøre hvad du kan i forhold til målet?

Et mål skal ikke virke for svært at opnå, men heller ikke for nemt. Der skal være en balance mellem at det er sandsynligt at nå, og at der skal arbejdes for at nå det. For lette mål vil svække motivationen og for svære vil kunne føre til opgivelse.

Målet skal være realistisk

Målet skal være realistisk, dvs. medarbejderen skal være rimelig sikker på at det er muligt at forfølge.

Eksempler på urealistiske mål

Jeg vil aldrig mere have konflikter.

Jeg vil være den perfekte kollega.

Jeg vil altid være glad og lykkelig.

Et mere realistisk mål ville være:

Jeg vil være bedre til at håndtere konflikter når de opstår, og jeg vil øve mig i det den næste måned.

Spørgsmål:

Spm.	Er målet realistisk med de resurser (viden/tid) du har?
Spm.	Hvor sandsynligt tror du at det er at du kan nå målet på en skala fra 1-10?
Spm.	Er det et realistisk mål i forhold til dine omgivelser – familie m.m.

Målet skal være tidsbestemt

Det er vigtigt at målet har en slutdato så der er en tidsramme at arbejde inden for. Hvis der ikke er tid på ender det ofte med at målene blot rykker længere og længere ud i fremtiden og at fokus forsvinder.

Spm.	Hvornår skal målet være nået?
------	-------------------------------

Målet skal lægge op til det første trin mod slutmålet

Målet er fx: *Jeg vil godt blive en bedre leder for mine medarbejdere.*

Dette er et stort mål som kan virke meget fjernt. For at det skal blive mere overskuelig er det fornuftigt at dele slutmålet op i nogle delmål

Et trin – en milepæl ad gangen gør det nemmere at gennemføre rejsen. Fx følgende delmål eller præstationsmål:

Jeg vil være mere synlig i organisationen ved at spise frokost sammen med mine medarbejdere.

Jeg vil have en tid om ugen hvor mine medarbejdere kan få mig i tale.

Jeg vil tage initiativ til at afholde et teambuildings-seminar for afdelingen.

Disse mål kan senere hen indgå som dele af en egentlig handlingsplan.

Et slutmål kunne være: *Jeg vil være fri for stress i mit arbejde*

Et delmål: *Jeg vil kunne sige fra over for et for stort arbejdspress.*

Et delmål: *Jeg vil blive bedre til at planlægge og prioritere min tid.*

Øvelse: Afklar og afgræns målet – trin1

- Coach din fokuspersion til at formulere sit mål. Husk at det skal opfylde betingelserne – at være formuleret SMART, dvs. specifikt og positivt, målbart, attraktivt, realistisk og tidsfastsat.
- Brug evt. spørgsmålene her til at støtte dig i processen.
- Sørg for at målet er skrevet ned.

Coachende spørgsmål:

Spm.	Hvad er det for en udfordring/et problem du gerne vil arbejde med? (afklaring af slutmål/delmål)
Spm.	Hvad ønsker du at opnå med vores samtale i dag? (målafklaring)
Spm.	Hvordan vil du vide at du har opnået målet? (specifikt og målbart)
Spm.	Hvordan vil du tænke, føle og hvad vil du kunne gøre når målet er nået? (målbart)
Spm.	Hvad vil det betyde for dig at nå det mål? Hvad mere ... (attraktivt)
Spm.	Er dette mål virkelig noget du ønsker at handle på? (attraktivt)
Spm.	Fra en skala fra 1-10 hvor vigtigt er dette mål for dig? (attraktivt)
Spm.	Er målet realistisk med de resurser (viden/tid) du har? (realistisk)
Spm.	Er det et realistisk mål i forhold til dine omgivelser – familie m.m.
Spm.	Hvornår skal målet være nået? (tidsbestemt)
Spm.	Hvis du skulle formulere dit mål med egne ord, hvordan ville det så lyde? (specifik og klar formulering)

Eksempel på afklaring af problemstilling og mål

Hanne, en medarbejder, har svært ved at koncentrere sig – især når det drejer sig om opgaver der kræver meget fokus og fordybelse. Hun sidder i et kontorlandskab med 10 andre medarbejdere. Hun har svært ved at nå det hun skal og er meget utilfreds med kvaliteten af de opgaver hun afleverer. Hun bekymrer sig meget over situationen og lider af stress-symptomer. Hanne arbejder som kommunikationsmedarbejder og er bl.a. projektleder på projektet der handler om at forbedre medarbejdernes skriftlige kommunikation.

Samtalens forløb

Leder: Hvad ønsker du vi skal tale om i dag?

Medarb. Jeg har problemer med at koncentrere mig om mine arbejdsopgaver.

Leder. Kan du fortælle mig hvornår problemet sidst var der?

Medarb. Ja, forleden uge da jeg skulle skrive manualen til vores fremtidige skrivepolitik, så havde jeg meget svært ved at koncentrere mig.

Leder: Hvad skete der så da du havde svært ved at koncentrere dig?

Medarb. Jeg blev nervøs for at jeg ikke kunne nå det til tiden og at det ikke blev godt nok fordi jeg ikke kunne koncentrere mig.

Leder. Hvad skete der mere?

Medarb. Så fik jeg hovedpine, og til sidst lavede jeg noget andet og tog manualen med hjem og arbejdede på den om aftenen – for at være sikker på at den bliver færdig til tiden.

Leder. Hvornår koncentrerer du dig bedst?

Medarb. Når jeg arbejder derhjemme.

Leder. Kan du sige mere om hvad der gør at du bedre kan koncentrere dig derhjemme?

Medarb. Ja, jeg er sikker på ikke at blive forstyrret hele tiden af andre som vil spørge mig om noget. Eller telefonen der ringer til mig – eller andre der står og taler højt i nærheden?

Leder. Hvad er det du ønsker og har behov for i fremtiden?

- Medarb. Jeg vil have nogle bedre arbejdsbetingelser så jeg kan koncentrere mig bedre. Og få gjort mit arbejde bedre.
- Leder Hvordan vil du vide at du har opnået dit mål med at få de arbejdsbetingelser du har brug for når du skal koncentrere dig.
- Medarb. Det vil jeg vide når jeg føler mig afslappet når jeg skal fordybe mig. Og at jeg arbejder koncentreret og fokuseret. Jeg kender følelsen fra når jeg arbejder derhjemme.
- Leder Hvad vil det betyde for dig at du får den ro til at koncentrere dig.
- Medarb. Det vil betyde alt. Jeg vil blive mere afslappet, glæde mig mere over de nye udfordringer jeg får og den fordybelse jeg kan lægge i arbejdet. Jeg vil sikkert også undgå spændinger og hovedpine. Jeg vil få mere energi og glæde.
- Leder Hvornår vil du gerne have opnået det her mål.
- Medarb. Så snart som muligt, men det vil nok være realistisk hvis det er på plads om en 14 dages tid.
- Leder Kan du mere præcist formulere hvad det er du ønsker at få ud af denne samtale i dag?
- Medarb. Jeg vil gerne se på hvilke muligheder jeg har for at løse mit problem – dvs. få mere arbejdsro til at arbejde når jeg har behov for at fordybe mig, fx ved rapport og manualskrivning.