

INDHOLD

FORORD	11
I KOM GODT I GANG	15
MØD ELIZABETH	16
DEN LØSNINGSFOKUSEREDE COACHINGS OPRINDELSE	19
DET LØSNINGSFOKUSEREDE PARADIGMES HOVEDPRINCIPPER .	20
HVORDAN FOLK FORANDRER SIG	26
<i>Antagelser om mennesker</i>	27
HVAD SKAL MAN SIGE, OG HVORDAN SKAL MAN SIGE DET ?	28
<i>Lær klienten lidt at kende</i>	29
<i>Vend beklagelser til drøftelser om mål</i>	30
<i>Find ud af hvad der er vigtigt for klienten</i>	31
<i>Find ud af hvem der er vigtige for klienten</i>	32
FÅ KLARHED OVER KLIENTENS MÅL	33
<i>At ændre mål undervejs</i>	35
LAV EN DETALJERET RUTEPLAN	37
GØR BRUG AF KLIENTENS FÆRDIGHEDER	41

2 ENKLE TEKNIKKER TIL VIGTIGE OPGAVER	44
BEGYND MED SLUTNINGEN	45
MÅLET FORHANDLES	48
<i>Tilstedeværelse af løsninger frem for fravær af problemer</i>	48
<i>Små skridt</i>	50
<i>Løsninger i social sammenhæng</i>	51
<i>Realistiske og målelige mål</i>	52
MIRAKELBILLEDER	53
<i>Susan og de to chefer, 1. del</i>	56
SKALASPØRGSMÅL	58
<i>Undtagelser der viser vej til løsninger</i>	60
NYTTIG SPROGBRUG	62
<i>Drop fagsproget – rent ud sagt</i>	62
<i>Tavshed er guld</i>	63
<i>Det elegante udtryk „i stedet for“</i>	64
<i>Både-og</i>	65
<i>„Hvordan“ i stedet for „hvorfor“</i>	66
<i>„Forestil dig ...“</i>	67
<i>„Gode grunde“</i>	68
<i>Prøvende sprogbrug</i>	68
<i>„Hvad mere?“</i>	69
ANDRE OPGAVER I DEN FØRSTE SESSION	70
<i>Tankepause og feedback</i>	70
<i>Komplimenter</i>	72
<i>Overgangsudsagn og forslag til opgaver</i>	73
<i>Gør noget andet</i>	74
<i>Den nye afdelingsleder</i>	75

3 OPGAVER MELLEML SESSIONERNE OG OPFØLGNING PÅ DISSE	79
RETNINGSLINJER FOR EKSPERIMENTER OG OPGAVER	79
<i>Formålet med eksperimentet</i>	80
<i>Typer af forslag: Tænk, iagttag og handl</i>	81
<i>At tage den med ro fører en hurtigere frem til målet</i>	82
<i>Iagttagelsesopgave</i>	83
EKSPERIMENTER DER BRYDER MØNSTRET	84
<i>Lad som om der er sket et mirakel</i>	85
<i>Lad som om du er et trin højere på skalaen</i>	85
<i>Plat eller krone</i>	86
<i>Forudsigelsesopgave</i>	88
NÅR DET GÅR BEDRE	90
<i>Susan og de to chefer, 2. del</i>	91
<i>Lad klienten tage æren</i>	94
<i>Hold øje med forandringerne</i>	95
NÅR KLIENTER SIGER AT INTET HAR ÆNDRET SIG	96
NÅR KLIENTER SIGER AT DET STÅR VÆRRE TIL	98
<i>Gør det almindelige til noget særligt</i>	99
<i>Stil håndteringsspørgsmål</i>	100
NÅR KLIENTER IKKE FØLGER FORSLAGENE	100
NÅR KLIENTER MELDER OM TILBAGESKRIDT	102
<i>Femtrinsmodellen</i>	102
HVORNÅR ER DET PÅ TIDE AT SIGE FARVEL?	103
<i>Brug skalaspørgsmål til at registrere fremskridtet</i>	104
<i>Små grader af forandring</i>	104

4 COACHING I UDFORDRENDE SITUATIONER.....	106
VI KAN IKKE FÅ ANDRE TIL AT FORANDRE SIG	106
<i>Lyt efter intentioner og bestræbelser</i>	<i>108</i>
<i>Samtalestrategier og -teknikker der virker</i>	<i>110</i>
AT HÅNDTERE FOLK DER ER EN UDFORDRING	113
<i>Læg mærke til hvad der fungerer</i>	<i>114</i>
<i>Hold godt øje med reaktionerne</i>	<i>115</i>
<i>Bryd mønstret</i>	<i>115</i>
<i>Den mindste, letteste og simpleste forandring</i>	<i>117</i>
<i>Case-eksempler</i>	<i>117</i>
KLIENTER I KONFLIKTSITUATIONER	122
<i>At arbejde med en enkelt part i konflikten</i>	<i>123</i>
<i>At arbejde med to parter i konflikten</i>	<i>126</i>
UFRIVILLIGE KLIENTER	132
<i>Fortrolighed</i>	<i>133</i>
<i>Selvurdering</i>	<i>133</i>
<i>Etabler forbindelse med personen, ikke problemet</i>	<i>133</i>
<i>Find ud af hvad der er vigtigt for personen</i>	<i>134</i>
<i>Find ud af hvem der er vigtig for klienten</i>	<i>135</i>
<i>Find ud af hvad klienten kan</i>	<i>135</i>
<i>Find ud af hvilket resultat klienten ønsker</i>	<i>136</i>
<i>„De er ikke som de var før i tiden“</i>	<i>136</i>
UBESLUTSOMME KLIENTER	139
<i>Myten om det perfekte valg</i>	<i>140</i>
<i>Samtale om et dilemma</i>	<i>143</i>
5 ALVORLIGE, MEN SJÆLDENT FOREKOMMENDE SITUATIONER.....	146
NÅR DER SKER ET TILBAGESKRIDT	148
NÅR DER IKKE SKER NOGEN FREMSKRIDT	151

<i>Fokuser på målet</i>	151
<i>Brug skalaspørgsmål</i>	151
<i>Kritisk overblik</i>	152
<i>Se efter små forandringer</i>	153
<i>Når klienten ikke er indstillet på mere forandring</i>	154
<i>Anerkend klientens perspektiv</i>	154
KRISER OG NØDSITUATIONER	154
HVORDAN MAN HENVISER KLIENTER TIL ANDRE FORMER FOR HJÆLP	159
HVORDAN MAN FÅR MEST UD AF EN ENKELT SESSION	160
KONKLUSION	162
<i>Ydmyghed</i>	162
<i>Nysgerrighed</i>	163
APPENDIKS: ØVELSER OG HUSKELISTER	164
UDVIKLING AF LØSNINGER MED UFRIVILLIGE KLIENTER	164
<i>Engagement i klienten</i>	165
POSITIVE FORANDRINGER – FIND, FORSTØR, FORSTÆRK, FIND FLERE	165
KOM GODT FRA START I SAMARBEJDET MED KLIENTEN: REDSKABER TIL AT UDVIKLE LØSNINGER	168
MULIGE INDLEDNINGER I DET LØSNINGSFOKUSEREDE ARBEJDE	169
NYTTIG SPROGBRUG	171
REGISTER	172

Til Stephanie, min kærlige coach gennem livet,
og mine børn Anna-Julia, Tabea og Till,
som glæder sig til at se deres navne her på tryk.

Peter Szabó

Til Steve, min ven, partner, coach og mentor. Tak.
Til Sarah. Tak for din livslange coaching
i mine bestræbelser som forælder.

Insoo Kim Berg

FORORD

Coaching kan defineres som „at bringe betydningsfulde mennesker sikkert og behageligt fra dér hvor de er, til dér hvor de gerne vil hen“. Denne definition peger tilbage på den gamle betydning af ordet *coach*, nemlig „diligence“, altså et hestetrukket transportmiddel fra dengang rejser var langvarige og anstrengende. Vores ønske om at rejse sikkert og behageligt er det samme i dag, men derudover vil vi gerne nå vores bestemmelsessted hurtigt og effektivt. Ønsket om at komme hurtigt og komfortabelt fra A til B er også det som en coach i moderne forstand arbejder med. Klienter ønsker ofte at nå eller overgå deres mål, visioner og drømme i privatlivet eller arbejdslivet.

Der er mange bøger om coaching på markedet – bøger om hvordan man får forretningsmæssig succes som coach, bøger med tjeklister man kan gennemgå med klienterne, bøger om sportscoaching, ledelsescoaching, personlig coaching og mange andre særlige anvendelsesområder. Læseren har måske efterspurgt en vejledning der kan fortælle hvordan man bedriver coaching, på en måde der er let at forstå, med mange nyttige teknikker man kan tilpasse til brug inden for mange forskellige områder. Man kunne selvfølgelig godt tænke sig at den pågældende bog var let at gå til, og at læreprocessen var let at mestre, virkede fornuftig og frem for alt førte effektivt frem til det ønskede resultat. Man vil med andre ord bare have at det skal fungere, og det er et rimeligt krav at stille til en bog. Efter at have talt med hundredvis af udøvende coaches i årenes løb er det vores erfaring at de fleste mennesker der arbejder med hjælp og rådgivning, er blevet tiltrukket af dette område ud fra et ønske om at gøre en forskel i andre menneskers liv. På den måde kan vi måske endda ændre verden.

Denne bog er skrevet for udøvende coaches der gerne vil gøre en forskel i verden, uanset hvor lille en forskel det måtte være, som gerne vil være effektive samtidig med at de respekterer hvad klienten bidrager med, og som gerne vil arbejde med de væsentlige resurser som klienterne allerede besidder. Bogen er især til gavn for professionelle coaches der er interesserede i at mindske det tidsrum der skal til for at bringe klienterne derhen hvor de gerne vil.

Vi håber at denne bog netop er den læseren har efterspurgt, hvad enten det er ud fra et ønske om at hvæsse og skærpe de færdigheder man har opbygget igennem årene, eller man står i et vadested i sin beskæftigelse eller karriere og gerne vil begynde fra begyndelsen. For at rejsen gennem coachingområdet skal være behagelig, har vi forsynet den med tekstbokse undervejs med huskelister, praktiske råd om coaching, svar på konkrete spørgsmål, og metoder til at opfylde ens trang til at gøre det rigtige for klienterne.

Friske perspektiver gør det altid muligt at udvide sin horisont og øge sine færdigheder. At rejse til fremmede egne eller at vende tilbage til velkendte og stimulerende lokaliteter har samme effekt. Vi håber at denne bog vil skærpe læserens lyst til at raffinere sine færdigheder og komme videre med arbejdet med at øge klienternes styrke og selvstændighed. Vi henvender os til læseren som en ekspert med alle de fornødne evner, resurser og løsninger til at nå sine egne mål som coach. Vi vil ruste folk til at få mest muligt ud af det de allerede har med i rygsækken. Men vi kan ikke love at rejsen vil være uden forhindringer hele vejen. Den vil udfordre ens tankegang og kræve at man strækker fantasien. Frem for alt kan man af og til ende med at klø sig i nakken og spekulere på om noget så simpelt virkelig skulle kunne fungere så godt.

Vi har selvfølgelig også tænkt os jævnlige at prikke læseren på skulderen og rette opmærksomheden i nye retninger og mod andre perspektiver. Vi opfordrer til at man forsøger sig frem med et større udvalg af coachingredskaber, så man lettere kan opdage måder til at gøre processen kortvarig og effektiv. Vi ledsager læseren trin for trin frem til et godt kendskab til metoden løsningsfokuseret coaching og hjælper med at skabe tillid til at anvende det man lærer.

Der skal imidlertid lyde en enkelt advarsel: Selv om ideen er enkel og virker som almindelig sund fornuft, er det ikke let at mestre teknikkerne – ikke fordi de er komplicerede og indviklede at lære, men fordi det kræver en meget veldisciplineret indstilling at holde sig til det enkle hvis problemerne virker meget komplicerede og vanskelige. Mange har den fejlopfattelse at det komplicerede og indviklede tjener klienten bedst, hvilket ofte fører til langvarige coachingforløb og nogle gange en følelse af at være faret vild. Her kræver det igen temmelig meget disciplin og kunnen at holde sig til det simple.

Bogens centrale emne er coachingsamtalen: Hvordan man fører samtaler der bedst muligt hjælper klienten til at skabe resultater inden for en kort tidsperiode. Mange førende coaches har én ting til fælles: en stærk tiltro til de klienter de arbejder med, og en stærk tro på klienternes evne til at regne ud hvad der er godt for dem selv, og hvad det er de gerne vil opnå.

I kapitel 1 introducerer vi løsningsfokuseret coaching som begreb og forklarer hvorfor selv de mest komplekse problemer kan løses inden for en kort kontaktperiode. Det handler alt sammen om at tænke „uden for rammerne“. Når først man træder uden for rammerne, skal man gøre sig sin indstilling til klienterne klar, for ingen læringsteknikker garanterer vellykket coaching medmindre man har hjertet på rette sted. Vi bruger en enkelt case til at beskrive detaljerede samtalestrategier for at give et indtryk af tonen i en løsningsfokuseret coaching-session. Afsnittet „Kom godt i gang“ forklarer alle de små strategier såvel som redskaberne.

Kapitel 2 er viet til sproglige strategier og nyttige redskaber som man kan bruge til at slå tonen an til den første coachingsession. Med forskellige eksempler beskriver vi hvordan man etablerer realistiske, målelige mål og drøfter sig frem til den „ruteplan“ der skal hjælpe klienten af sted i den rigtige retning. Dette kapitel handler først og fremmest om hvad man skal gøre for at få klienterne til – og hvordan man styrker klienternes evne til – at fremkomme med egne løsninger der passer til deres kultur, værdier og verdensopfattelse, ud fra hvad der giver mening for dem. Måske lidt overraskende ser vi også på hvordan man kan drøfte resultatet af sessionen før man begynder på coachingaktiviteterne.

I kapitel 3 diskuterer vi anden halvdel af det første møde, hvor man afrunder sessionen og sammenfatter det man har hørt i sessionens løb. Der bliver fremlagt forslag til mange kreative eksperimenter der kan hjælpe klienterne til at nå deres mål. Det bliver beskrevet detaljeret hvad man skal gøre i den anden, tredje og senere sessioner, såvel som hvad man skal gøre hvis der ikke sker nogen fremskridt.

Alle coaches bliver stillet over for sjældne, men ikke desto mindre vanskelige situationer, der pludselig indfinder sig i deres praksis og optager en enorm masse tid og energi. Kapitel 4 er viet til hvordan man håndterer ufrivillige klienter der bliver sent til coaching af andre, klienter i svære konfliktsituationer, dem der gerne vil have os til at ændre på alle de andre der gør deres liv besværligt, såvel som klienter der føler sig fanget mellem to eller flere lige tillokkende valgmuligheder.

Kapitel 5 omhandler emner og problemer der ikke optræder så ofte i coaching, men er lige vigtige af den grund, såsom kriser, ulykkestilfælde og tilbageskridt.

For at hjælpe den interesserede yderligere med at opbygge sine færdigheder har bogens forfattere i fællesskab lavet en dvd der viser et live-interview med en klient. Dvd'en hedder *Brief Coaching: Taken More Seriously* og kan bestilles og købes hos SOLUTION, www.solutionfocus.dk, som tillige tilbyder kurser og undervisning i løsningsfokuseret coaching.

Eksemplerne i bogen er sat sammen af virkelige forløb (med navne og omstændigheder ændret for at beskytte klienternes identitet). Nogle små dialoger er blevet rekonstrueret til bogen.