

# 50 Nyttårsaften

## DET LILLE EKSTRA:

Stadig flere bedrifter søker hjelp fra coacher for å bedre arbeidsmiljø og effektiviteten i bedriften.

ILLUSTRASJONSFOTO: DREAMSTIME



# Ti år med st

Hallelujastemning er borte fra coaching-markedet, men mange aktører opplever likevel større etterspørsel enn noen gang. Coaching bygger i økende grad på forskning og en god coach skal helst kjenne bransjen.

ERLEND WESSEL CARLSEN

**- Det handler** om å transformere energien til noe positivt. Livet kan være beintøft, og man kan ikke gå rundt og leke lykkelig hele tiden. Det handler om hvordan man skal håndtere livets realiteter på en best mulig måte, i stedet for å gå i kjelleren og bli der.

Ordene tilhører Lene Fjellheim. Hun er styreleder i Den Norske Coachforening (DNCF), i tillegg til å være daglig leder i CoachTeam, bransjens største selskap.

Etter å ha kjempet en hard kamp mot sine egne i lang tid, først for å få til en nasjonal standard – uten å lykkes – har DNCF nå fått på

plass en bransjestandard de håper kan skille de seriøse aktørene fra de useriøse. Coach er ikke en beskyttet tittel, som åpner for hvem som helst i å tilby «den gode samtalen», men neste år starter forbundet sertifisering i henhold til standarden.

**- Det er mye rart der ute, men vi håper og tror at denne standardiseringen vil sette krav. Vi ønsker å holde det som en ren bransje, ikke noe man kan få via brevkurs, sier hun.**

*- Hvem er det dere vil ha «ut»?*

*- Useriøse aktører uten formell bakgrunn.*

Vi sertifiserer ikke de som ikke klarer å anvende faget på seg selv. Da klarer de i hvert fall ikke å bruke det på andre. De som ikke

selv tar ansvar for selvledelse har ingenting som coach å gjøre.

### Mer håndfast

Det er nå ti år siden coaching slo igjennom i Norge. Og siden det har mye endret seg, særlig innenfor næringslivscoaching.

- Det er stadig mer legitimt at bedriftsledere har en sparringspartner. De som jobber profesjonelt med dette er ikke en ren coach, men en samtalepartner med coachende adferd. Vi setter ikke to streker under svaret, men vi er heller ikke den «Spørre-Petter'n» som det var mer av tidligere.

Utviklingen til tross, å få et fullstendig bilde

av bransjen virker å være svært vanskelig. Mange opererer på egen hånd, og bedriftene er små. I tillegg finnes det flere forbund som slåss om å knytte til seg de ulike skolene som utdanner coacher. Nevnte CoachTeam, som er markedets største, omsetter «bare» for 9 millioner kroner årlig, men er til gjengjeld kun fire faste ansatte. I tillegg skilles det mellom coaching, mentoring og mental trening (se faktarammer), som – om mulig – gjør markedet enda mer uoversiktlig.

Coaching har også fått en del kritikk fordi det ikke foreligger nok forskning som beviser effekten av bruken, ettersom den er vanskelig å måle.

- Bransjen har ikke brukt energi på å forske



# Det er forskjell på et håndballag og DnB NOR. Idretten har ikke like stor innsikt i å bygge kultur

MORTEN EMIL BERG, AMANUENSIS HANDELSHØYSKOLEN BI



# ore ord

oss frem til statistikk, selv om vi kanskje burde gjort det. Denne bransjen handler utelukkende om å ha fornøyde kunder, sier Fjellheim.

Det er i ferd med å endre seg, ifølge amanuensis Morten Emil Berg ved Institutt for ledelse og organisasjon på Handelshøyskolen BI.

– En hovedtrend er at coaching i økende grad bygger på forskning. Tradisjonelt er mange coacher dyktige håndverkere. De er flinke til å lytte og stille spørsmål, men de mangler et vitenskapelig fundament. Positiv psykologi kan bli dette vitenskapelige fundamentet og coaching og mentoring fortsette å være det praktiske håndverket, forteller han.

– Dermed blir coaching langt mer legitimt og anerkjent, legger han til.

Positiv psykologi er en forholdsvis «ny» vitenskap med vekt på å identifisere og utvikle talenter og signaturstyrker hos mennesket, som igjen fremmer positive emosjoner.

## Bransjen har ikke brukt energi på å forske oss frem til statistikk

LENE FJELLHEIM, DAGLIG LEDER COACHTEAM OG STYRELEDER I DEN NORSKE COACHFORENING

Forskning viser at ledere som fokuserte på dette fikk økt medarbeidernes prestasjoner med 35 prosent, mens ledere som påpekte svakheter reduserte prestasjonene med 27 prosent.

– Dette er egentlig veldig opplagt, men det er nytt at sammenhengen er så sterk som forskningen viser, sier Berg.

### Brennhett

De aktørene Finansavisen har snakket med virker ikke å trenge forskningsargumentet for

å overleve. Fjellheim i CoachTeam sier at trykket aldri har vært så stort som nå.

– Vi merker en jevn oppgang i markedet. Vi har et nytt kurs i januar med ny rekord i antall påmeldte. Høsten har vært hektisk som bare rakkeren, og har sprengt kapasiteten.

Også daglig leder Mette Helen Strand i Alternativet kurs- og kompetansesenter i Stavanger rapporterer om hektiske dager.

– Vi har opptil tre måneders ventetid på én-til-én samtaler, og fulle kurs hele veien, sier hun.

– Hvorfor er etterspørselen så stor, tror du?

– Bedriftene fokuserer mer på de menneskelige verdiene enn før. Erfaringsmessig reduserer coaching sykefraværet, som igjen gir økonomisk gevinst.

Men Strand påpeker at hun og hennes kolleger er langt fra noen frelsere.

– Dette er ikke noe halleluja i det

## Fakta

### Mentoring

- Betegnelsen mentor stammer fra Homers heltedikt Odysseen.
- Da Odyssevs dro i krigen mot Troja, valgte han sin gamle venn, Mentor, til å gi sønnen, Telemakhos, opplæring og veiledning. Sønnen skulle da bli et dugelig kongsemne.
- En mentor er altså gjerne en klok og eldre person som kan være veiviser og lærer for en yngre person. En mentor har svarene og kan gi råd, derav begrepet mentoring.

Kilde: BI

### Coaching

- Coaching er et dynamisk samspill mellom coach og en person i utvikling (coachee).
- Coachens oppgave er å være en katalysator – en som kan fremskynde prosessen i vedkommendes vekst og utvikling. En coach er derfor ikke en vanlig mentor eller rådgiver.
- Utgangspunktet til coachen er at alle svar og ressurser ligger hos mottakeren selv. Adgangen til disse ressursene kan ha blitt blokkert eller gjort vanskelig tilgjengelig av ulike årsaker.
- Coachens oppgave blir derfor gjennom kraftfulle spørsmål og teknikker å lede vedkommende i riktig retning mot målet. På denne måten vil han eller hun selv finne frem til egne svar og ressurser som kreves for å utvikle seg på mange av livets viktige områder.

Kilde: CoachTeam

### Mental trening

- Mentaltrening er bevisstgjøring og verktøy for å skape det optimale tankesettet i hverdagen og når det virkelig gjelder.
- Treningen foregår primært i én-til-én-samtaler.
- Sentrale temaer i samtalen er mål, motivasjon, indre dialog, selvtillit, fokus, konsentrasjon, planlegging og struktur.

Kilde: Bertrand



**HAR TETT PROGRAM:** Daglig leder Mette Strand Sedberg ved Alternativet kurs- og kompetansesenter i Stavanger.

FOTO: SELSKAPET



**SPRENGT KAPASITET:** Hos CoachTeam, og daglig leder Lene Fjellheim.

FOTO: SELSKAPET



**SER NY LEDERSTIL:** Amanuensis Morten Emil Berg ved Handelshøyskolen BI.

FOTO: PRIVAT



# 52 Nyttårsaften

➔ hele tatt. De som tror vi skal komme med noe nytt og spennende når vi møtes, blir skuffet.

## Tema-coachen

Lene Fjellheim har vært igjennom nær sagt hele spekteret i arbeidslivet. Hun gründet IT-selskapet SupraVision og solgte med solid fortjeneste like før IT-boblen sprakk. Deretter ble hun likegodt flyvertinne.

– Jeg pleier å dra et par sammenligninger til flybransjen når jeg jobber.

Det er hun ikke alene om. En rekke av coachene i bransjen har bakgrunn fra eksempelvis idrettsmiljøer eller forsvaret (se neste side) der typiske floskler som «gjøre hverandre gode» og «spille på lag» kommer til sin rett.

– Det er klart at disse kan gi masse, særlig innenfor visualisering og hvordan man prater til seg selv, men det er også mange som prøver seg på foredrag basert på egen karriere uten å kunne noe om faget. Der er langt fra alle som er like gode, sier Fjellheim.

Amanuensis Berg mener man får mest ut av coaching med erfaring fra lignende miljøer.

– Dersom man skal jobbe med store organisasjoner bør man selv ha jobbet i store organisasjoner. Det er forskjell på et håndballag og DnB NOR. Idretten har ikke like stor innsikt i å bygge kultur.

## Lederrollen endres

På BI merker Berg en stadig større etterspørsel etter coachingkurs og coaching generelt.

– Flere og flere ledere knytter seg til én, to eller tre personer man kan snakke fortrolig til.

– Hva legger du i flere og flere?

– Det finnes ikke statistikk på dette, men jeg baserer det på erfaringer fra ulike organisasjoner. Vi merker det her på BI, der coachingkurs fatter stor interesse. På coaching-grunnkurset vårt har rundt 3.000 mennesker deltatt.

– Hvem er det som melder seg på?

– Først og fremst kvinner. 80 prosent kvinner.

– Hvorfor?

– Coaching oppleves som et mykt fag.

En del menn opplever det som litt for mykt, men det tror jeg er i ferd med å endres. Coaching er mer enn det myke og det å gi folk ros.

Berg peker på lederrollen, som han mener er i et paradigmeskifte.

– Vi ser stadig mindre av en ordrekontroll-ledelse, der man gir beskjed om hva og hvordan ting skal gjøres. Nå er det langt mer diskusjon og mer kompetanse i alle ledd av en bedrift. Da må man kunne lytte, stille spørsmål og skape engasjement.

**Ledertrening i seg selv har vist seg ikke å gi den effekten som man håpet på, men kombinert med coaching har det gitt resultater.**

– Mange ledere er blitt ledere fordi de er faglig dyktige, ikke fordi de kan noe om ledelse, hevder han.

I dagens samfunn består langt mer av arbeidsdagen av jobbing i team og prosjekter, som ofte kan være sammensatt slik at teamlederen ikke nødvendigvis er den med høyest rang. Da er det ekstra viktig å kunne teknikkene, ifølge Berg.

– Jeg tenker at coaching skal gi en tilleggskompetanse, ut over det å være en dyktig jurist, siviløkonom eller ingeniør.

# – Føles mer t

**Etter 14 år** i spesialstyrkene i Forsvaret var eventyret slutt for Tommy Fjeldheim i sommer. Nå er maskingevær og ørkensletter i Afghanistan byttet ut med slips og kontorer på Tjuvholmen. Men Forsvaret er fortsatt en del av Fjeldheims hverdag.

Sammen med Erik Bertrand Larssen eier og driver de Bertrand – et selskap som tilbyr mental trening rettet mot idretten og næringslivet. Selskapet ble startet opp i juni, begge to hadde fullført coachingstudier i løpet av sin militære karriere.

En karriere som i aller høyeste grad preger væremåten og hverdagen.

– For å lykkes, enten i idrett eller i næringslivet, må man ha gode rutiner. Og gode rutiner er vitalt i forsvaret, sier Fjeldheim.

**Selskapet er ifølge Fjeldheim det eneste som tilbyr mental trening med utgangspunkt selvopplevde episoder i militæret.**

– Er at dette er en slags macho-greie med halsbrekkende stunts og store eksplosjoner?

– Nei. Det som skiller oss fra andre mentaltrenere og coacher er at vi fokuserer på grunnverdier vi har med oss fra Forsvaret, og fordi dette er selvopplevd blir det kanskje mer troverdig.

– Så det er ikke bare menn som lar seg inspirere?

– På forhånd er det kanskje de som har størst forventninger, mens kvinnene kanskje er mer tilbakeholdne. Men jeg opplever at de får like mye utbytte.

Fjeldheim har sett og erfart ting som garantert er gode historier, men de mest actionfylte er som regel ikke like lett å dra som paralleller til et kontorliv. Derfor blir det mange «snille» historier, og lite bomber og granater når han holder foredrag.

Bertrand driver med mental trening, ikke coaching. Det er bare et av verktøyene i deres øyne.

## Fokus i fokus

Fjeldheim har et par andre grunnprinsipper han benytter seg av. I tillegg til nevnte rutiner, kommer forberedelser, bevisstgjøring og ikke minst fokus.

**– Alt handler om fokus. På oppdrag for Forsvarets Spesialkommando (FSK) kunne jeg ikke tillate meg å ha en dårlig dag, eller å la meg påvirke av ytre faktorer. Man har en jobb man skal fullføre, og det er det eneste man skal ha i hodet. Hvis ikke setter jeg livet til mine medsoldater på spill.**

– Hvordan overfører du dette til næringslivet?

– Dersom man vil være best når det gjelder må man være 100 prosent fokusert på oppgavene. Hva ønsker man å få ut av et møte? Dersom man har forberedt seg på alle mulige tenkelige scenarioer har man overskudd til å takle eventuelle uventede situasjoner.

– Hvor vanskelig er dette?

– Når du har holdt på med noe i mange år, så må man kunne stole på seg selv og vite at det man gjør er godt nok. Dersom man har basisferdighetene inntakt, er man mer mottagelig

## FSK



- Forsvarets spesialkommando (FSK) velger ut og utdanner fallskjermjegere og spesialjegere.
- Avdelingen kan på kort tid stille styrker til nasjonal og internasjonal krisehåndtering.
- Forsvarets spesialkommando er en fleksibel og operativ spesialstyrke som med høy reaksjonsevne og kvalitet løser nasjonale og internasjonale oppdrag.
- Spesialstyrkene er i stand til å samle informasjon og gjennomføre alle spekter av spesialoperasjoner langt inne på fiendtlig territorium.
- I fredstid støtter avdelingen politiet med terrorbekjempelse ved eksempelvis olje- og gassinstallasjoner til havs, fartøy i norske farvann og installasjoner på land.

Kilde: Forsvaret

## Bertrand



- Startet opp i juli i år.
- Har tre ansatte.
- Tilbyr mental trening, primært til idrettsutøvere og næringslivsaktører.
- De ansatte har utdannelse fra CTI og bruker coaching som et av flere verktøy i sine samtaler.
- Eies av Erik Bertrand Larssen og Tommy Fjeldheim.

for overraskelser.

Fjeldheim er selv småbarnsfar og vet at i et hektisk hverdagsliv går ikke alt på skinner. Men å kunne legge kragelen med kona til side når man møter en kunde, rette seg opp i ryggen og fullføre det man på forhånd har visualisert, er nøkkelen.

– Så får man heller synke ned i stolen i etterkant.

– Hva føler du at du har fått igjen for å være i FSK, som man kanskje ikke får ellers i Forsvaret?

– Først og fremst selvdisciplinen. Det å hele tiden ville utvikle seg selv. I tillegg lærte jeg at det er ikke hva du har med deg, men hvem, som spiller noen rolle. Det er stor forskjell på å ha med seg en tolk og en skytter på oppdrag i Afghanistan? Det samme gjelder bedriften. Hvem vil du ha med deg i tøffe tider?

## Jordbær

Der Petter Stordalen bruker historien om «å selge de jordbæra han har» for å illustrere sin tankegang basert på egen oppvekst, har Fjeldheim også sin «jordbærhistorie» som både han og klientene hans gjenar til stadighet.

**– Jeg bestemte meg for å bli marinejeger. Men jeg hadde et problem; jeg kunne ikke svømme. Så jeg gikk på biblioteket og lånte bøker om svømmeteknikk. Deretter kastet jeg meg uti et svømmebasseng og plasket til jeg hadde lært det.**

– Det handler om å bestemme seg, hevder han.

– Og mange slutter å drømme når de blir eldre.

Målbevisstheten og selvdisciplinen er knallhard, og gjenspeiles også i selskapets tankegang. Dersom kunden eller treneren ikke føler de får noe igjen for samarbeidet, avsluttes prosjektet, uavhengig av bindingstid. Men Fjeldheim sier



FELLES FOKUS: Miguel Sørholt (t.h.) i Privatmegleren

at det hører sjeldenhetene til.

De to gründerne høster en rekke lovord blant referansene på nettsiden sin, men det er særlig én som henger høyt. Erik Bertrand Larssen er nemlig hyret inn som mental trener for langrennslandslaget frem mot VM på hjemmebane.

– Det har hjulpet bra på etterspørselen, sier Fjeldheim.

– Og økonomien?

– Sjappa går bra. Vi sitter igjen med penger på bok, for å si det sånn.

## På jobb hele tiden

Det begynte med at Fjeldheim var nysgjerrig på hvordan man kunne bli mer målbevisst i sitt arbeide. Nå er han på jobb nær sagt hele tiden.

For å illustrere et poeng under intervjuet spør han plutselig:

– Hva er ditt mål i livet?

Tre oppfølgerspørsmål senere føles under tegnede rimelig plukket fra hverandre. Mer skulle altså ikke til.



**» Det som skiller oss fra andre mentale trenere og coacher er at vi fokuserer på grunnverdier vi har med oss fra Forsvaret**

TOMMY FJELDHEIM, PARTNER I BERTRAND

# roververdig

Tidligere spesialsoldat **Tommy Fjeldheim** driver mental trening av næringslivsfolk.



Residence mener bedriften har fått mye igjen for hjelpen de har fått av mentaltrener Tommy Fjeldheim i Bertrand.

FOTO: EIVIND YGGESETH

Endringene handler om justeringer, ikke store omveltninger. Fjeldheim illustrerer det med et slag i golf. I stedet for å fokusere på at ballen havnet 30 meter for langt til høyre, er det ikke de 30 meterne man skal fokusere på, men de millimeterne man treffer skjevt på ballen. Fjeldheim tegner og illustrerer, flyr frem og tilbake foran tavlen. Han får mest ut av å jobbe med flinke folk, sier han. Trolig fordi de deler den samme målrettede tankegangen.

**– Folk flest bruker 10-15 minutter av hver arbeidstime på jobb på ikke jobb-relaterete ting. Det tilsvarer en dag i uken. De hadde ikke fått jobb hos meg.**

## En meglarhit

Finansavisen var med Fjeldheim til én av klientene, kontoret til eiendomsmegler Miguel Sørholt, Privatmegleren Residence. Velkomsten var et synlig bevis på at her var det suksess.

Samtlige meglere var borte for å hilse på ham, og flere viste frem tiltak og forbedringer

de hadde gjort. Det var nesten som å se en barnelekseleer samle inn hjemmeleksene.

– Jeg anbefaler han her. Det er kjempebra, kommer det fra et skrivebord i avdelingen.

Ordene tilhører megler Stian Brattlid. Han føler han har fått mye igjen for veiledningen.

– Jeg er uten tvil blitt en bedre eiendomsmegler, konstaterer han.

Men Brattlid hadde først og fremst ikke behov for å være rak i ryggen under forhandlinger eller øke arbeidsfrekvensen, men med motivasjonen utenfor kontoret.

– Jeg ønsket å komme i bedre fysisk form, sier han.

**Megleren ble derfor smått overrasket da han i samtale med Fjeldheim ble bedt om å møte opp klokken syv påfølgende dag for en joggetur på Bygdøy.**

– Han var syk i tre dager etterpå, flirer Miguel Sørholt.

Fjeldheim presiserer at dette ikke er et standardtilbud, langt derifra, men at «det er viktig

å gi det lille ekstra, som i dette tilfellet passet bra å kombinere med egen trening.»

– Trivsel går på helheten. Kosthold og trening er vel så viktig for en god arbeidsdag, sier Fjeldheim.

## – Én måned ekstra

– Vi vil ikke bli gode på ting vi er dårlige på, men bedre på ting vi er gode på, forteller Sørholt.

Mellom en rekke ordspill og bilder, der de ansatte eksempelvis er biler og Fjeldheim bensinstasjonen, forteller megleren at han ønsker at de ansatte skal være bevisste på sin egen adferd, og at dette gir dem et større spekter.

– De blir mentalt gode, sier han.

– Hvorfor valgte dere Bertrand?

– Det de gjør er utradisjonelt, men likevel tradisjonelt, og jeg tror på det de gjør. Det handler ikke om hva man betaler, men at disse gutta har tatt valg med livet som innsats. Få har en slik erfaring.

**Endringene som følger av mentaltrenin-**

**gen mener Sørholt er «en måned mer i året». Men ut over verdiskapningen i kroner og øre, merkes det at folk føler seg vel, og derfor velger å bli.**

Etter over 20 år i bransjen har Sørholt lært seg de fleste meglertriksene. Men også han har en-til-en-samtaler med Fjeldheim.

– Jeg er like ydmyk som alle andre på at jeg kan forbedres, og disse samtalen gir meg noe.

Flere andre meglere i Privatmegleren-sfæren har brukt selskapet, og tilbakemeldingene er så langt utelukkende positive, også overfor Finansavisen.

– Når er man ferdig med coaching?

– Enkelte ønsker å fortsette med å ha samtaler, andre ikke. Det er veldig forskjellig. I blant runder man av når man føler seg «ferdig», men hvis justeringer skal bli varige, trengs det å friskes opp iblant.

[erlend.carlsen@finansavisen.no](mailto:erlend.carlsen@finansavisen.no)