



Lene Fjellheim (th) er en av få norske kvinner som ledet sitt eget IT-firma fram til hun solgte SupraVision i 1998. Hun ble syk med ME kort tid etter salget og var sykemeldt i to år. Hun tok coachingutdanning for å finne tilbake til egen energi. Gründeren i henne våknet igjen, og det ble starten på CoachTeam.

Erica Grunnevoll (tv) drev i flere år sitt eget konsulentfirma. Hun, Fjellheim og en tidligere partner slo sammen firmaene i 2008. Grunnevoll har bakgrunn som prest. Gjennom sine ti år som feltprest ble hun raskt en etterspurt kurs- og prosessleder i Forsvaret. I sin prestetid fikk hun erfaring fra fengsel, forsvar, FN-styrkene og oljeplattformer.

::Tekst: Andreas Aubert

::Foto: CoachTeam

Universitetsutdanning i coaching med klar visjon:

Bli mer bevisst egne verdier, tanke- og adferdsmønstre



Å bli mer bevisst egne verdier, tanke- og adferdsmønstre står sentralt i selvutvikling. Det står også sentralt i en coachingutdanning som nå gir studiepoeng, der hovedvekten av studentene har lederfunksjoner i arbeidslivet.

Hvordan kan det å jobbe bli en god reise drevet av motivasjon og ikke av frykt? spør Lene Fjellheim, grunnleggeren av coachutdanningen.

Norge ligger på verdenstoppen når det gjelder sykemeldinger. Fjellheim har klare tanker om årsaken.

– Det er mye fryktdrevet og likegyldig ledelse. En kvinne sa etter 50 års ekteskap: «Du sier aldri at du elsker meg», og mannen svarte: «Jeg sa det da vi giftet oss. Ombestemmer jeg meg, sier jeg fra.» Litt av det samme finner vi hos mange ledere. De trenger å gi anerkjennelse oftere, gi konstruktiv tilbakemelding på hva som fungerer bra og hva som kan gjøres annerledes.

Tillit er sentralt for coachingprosessen, ikke minst når coaching brukes i lederskap og samarbeid.

Fjellheim er opptatt av at tillit skapes, ikke beordres.

– Vi trenger tillit for å være på vårt beste, og for å finne vår plass i familien, bedrifter og samfunn. Vi har det godt når vi får fram stoltheten over egen innsats og følelsen av at vi bidrar med ressursene våre, sier Lene Fjellheim.

Gjennom firmaet *CoachTeam* har hun tilbydd utdanningen siden 2002, og nivå 1 har blitt gjennomført 41 ganger. I år ble et samarbeid med *Universitetet i Agder* (UiA) inngått. Utdanningen gir nå studiepoeng tilsvarende ordinære studier på høyskole eller universitet. Det kvalifiserer også for lån fra Statens lånekasse for utdanning.

– Det finnes noe undervisning i coaching og veiledning på norske universiteter og høyskoler allerede. Vår utdanning

skiller seg ut ved at den er mer praktisk rettet. Her lærer man å *coache*, heller enn å lære *om* coaching. At vi samarbeider med fakultetet for kunsthøgskolen, gir også en unik vri, sier Fjellheim.

Spissing av markedet

Coach er ikke en beskyttet tittel i Norge. Over 9000 personer kaller seg coach. Fjellheim ser en spissing i markedet, der forskjellene mellom aktørene blir tydeligere. Foruten at CoachTeams utdanning i samarbeid med UiA gir studiepoeng, gir den også internasjonale sertifiseringer, følger Norsk Bransjestandard for Coaching og er godkjent av Den Norske Coachforening.

– Som tilbyder av coachingutdanning er det viktig å kjenne markedet sitt og være bevisst hva man tilbyr, til hvem man tilbyr det, og hvorfor man tilbyr det. Parallelt med økt interesse for coaching øker bevisstheten rundt kvalitet og standarder. Den Norske Coachforening har godkjent en rekke norske coachingskoler. For å bli DNCF-sertifisert coach har studentene våre bestått nivå 1 til 3, og de har gjennomført 125 timers coachingpraksis under mentoring. Deretter går studentene opp til en endelig sertifisering med ekstern sensor hvor coachingferdigheter demonstreres via en reell coachingsamtale med klient.

Hode, hjerte og hender

– Utdanningen vektlegger elementene hode, hjerte og hender, supplerer Erica Grunnevoll, som er den andre partneren i CoachTeam. Hun har lang erfaring som foredragsholder og konsulent, både i offentlig og privat sektor. Når hun bruker ordet hender, tenker hun i denne sammenhengen på det å ta ting ut i handling.

– Vi jobber med tankene (hodet), og vi jobber for at tankene har en god og sunn kontakt med følelser, verdier og det som skaper mening (hjertet). Samtidig kan det bli som en rus å kun coache på følelser og mening. Det er så deilig å være i det, og det kan skape følelser og drømmer som er urealistiske. Derfor jobber vi mye med at det vi snakker om under coaching, skal gi konkrete resultater i verden (hender), sier Grunnevoll.

Det er stort fokus på en selv i coaching, men det bør ikke stoppe der, synes Grunnevoll og Fjellheim. Å jobbe med oss selv og med andre er dypt forbundet.

– Coaching styrker kontakten med oss selv. Derav får vi også bedre kontakt med andre. Tilsvarende må vi være gode på selvledelse for å kunne lede andre. For at coachingen virkelig skal komme til sin rett, trenger vi å kunne bygge relasjoner og skape handlinger, sier Grunnevoll. ►

Hovedessensen i coaching

Hva er hovedessensen i coaching? CoachTeams nettside sier: «Mestringsfokus og kreativitet, der vi ser på muligheter og drømmer, utnytter styrker og ressurser og finner frem til elementer som kan gjøre situasjoner mer tilfredsstillende og som kan bidra til omstilling og endring.»

Fjellheim legger til begrepene ansvar og eierskap som svært sentrale.

– Coaching innebærer å ta eierskap til egen kommunikasjon og væremåte, prosessene man setter i gang og ansvar for å starte de gode relasjonene mellom mennesker.

Ifølge CoachTeam handler coaching mye om selvledelse og den gode relasjonen. Lederskap er også sentralt i utdanningen deres. Coaching i en næringslivssetting handler om å få team og organisasjoner fra A til B. Den prosessen bør oppleves som meningsfull for de ansatte, understreker Fjellheim.

– Da kommer ansvar og eierskap inn. Medarbeiderne må få et eierskap til prosessen de skal inn i, slik at det skapes et driv hos de enkelte. Når du som leder gir ansvar, må du stole på at medarbeiderne tar ansvaret for oppgavene de har blitt tildelt. Da skapes det tillit og motivasjon. Samtidig gir du ikke fra deg ansvaret for å lede.

Det er en forskjell mellom coaching i tradisjonell forstand og coachende lederskap. En leder er ofte ansvarlig for sluttresultatet, mens coachen derimot er ansvarlig for prosessen mot å komme dit. Den som coaches, er selv ansvarlig for resultatet.

Grunnevoll supplerer:

– Coaching er å finne fram til ens egne

Under-
visningen skjer
via fysiske
samlinger og ved
e-læring via egen
app.



og teamets ressurser. Da fokuserer vi på det friske i mennesket og i teamet. Vi ser på mennesket som en helhet der kropp og psyke henger sammen. Vi jobber med tankemønstre. Ofte skaper aspekter ved vår tenkemåte forstyrrelser for det å kunne lede og ta de beste valgene og knytte kontakt til andre mennesker på den beste måten. Da må vi bevisstgjøre og undersøke dette. Vi jobber samtidig med adferd, det sansesmessige og følelser.

Mål og negative erfaringer

Mennesket består av mange forskjellige deler som må fungere som en enhet, ifølge Grunnevoll. I noe av coachingen som presenteres, kan man få inntrykk av at det bare handler om å sette seg et mål og deretter nå målet for enhver pris. Slik jobber de ikke i CoachTeam.

– Mennesker påvirkes av mye. Fortid, erfaringer, tankemønstre, følelser og verdier preger oss. Når negative erfaringer

og uhensiktsmessige tanker hemmer og forstyrrer vår nåværende situasjon, kan det være viktig i coachingen først å arbeide med å erstatte disse med mer hensiktsmessige tanker, sier Grunnevoll, som mener at negative erfaringer ikke trenger ensidig å påvirke framtidige valg.

– Har man for eksempel vært gjennom en endring med mange negative elementer tidligere, er det lett å ensidig gi dette fokus i den nye endringen. Da er det viktig å arbeide med hvordan man kan forholde seg mer hensiktsmessig til situasjonen her og nå. Fokuset er fremtidsrettet, og vi vektlegger styrkene våre heller enn å fokusere på problemer, sier Grunnevoll.

Fjellheim utdyper dette poenget ved å skille mellom terapi og coaching.

– Coaching fokuserer på det friske og egener seg for folk som er motivert til å skape den fremtiden de ønsker. De er i stand til å skape en visjon om noe meningsfylt og lystbetont å gå inn i. Hvis den evnen

Den relasjonelle revolusjonen

Informatiker Silvija Seres hevder at 50 prosent av dagens stillinger er borte inn år 2030.

– Mye arbeid som innebærer revisjon av en eller annen form (tall, sjekk, avsjekk og så videre) vil kunne bli overtatt av maskiner. De kan gjøre det mer effektivt enn mennesker, sier Fjellheim.

– Det maskinene derimot ikke kan gjøre, handler om nettopp det relasjonelle. Det å snakke sammen, løse opp i ting og skape fremdrift. Det å stille gode, åpne spørsmål for å forstå fremfor å tolke ut fra det vi allerede vet. Alle disse egenskapene er grunnleggende, men vi har ikke fått nok trening i det.

Selvtutvikling på arbeidsplassen

Når selvtutvikling fokuserer for mye på

privatlivet, er det ofte vanskelig å overføre det til arbeidslivet, opplever CoachTeam. Derfor har de valgt å fokusere på arbeidslivet og det å jobbe med det hele mennesket på arbeidsplassen.

– Vi ser verdien av å dra selvtutvikling inn i forretningsvirksomhet og arbeid, slik at det blir mindre sykefravær og bedre kommunikasjon. Det gir dessuten en stor bieffekt at man også kan bruke det privat, sier Fjellheim.

Ikke alle studentene er fra næringslivet.

– Mange ønsker å bli inspirert til å gjøre noe annet og å bruke coaching som verktøy på arbeidsplassen. Vi får også stadig flere personlige trenere på kursene. Å bare trene kropp gir ikke de varige endringene man ønsker. Man må

trene både det fysiske og det mentale.

Utdanningens struktur

Hvert av de tre nivåene består av en kombinasjon av fysiske samlinger, moduler på nett samt webinarer for blant annet spørsmål og svar. Nettmøter skjer via plattformen Zoom. Der kan man ha videokonferanse hvor deltakerne deles inn i grupper for segmenter av undervisningen, som å gjøre en øvelse eller oppgave sammen. Deretter diskuteres erfaringene i plenum. I tillegg dannes kollokviegrupper som møtes på nett for ytterligere utdyping og tilegning av stoffet. Man har obligatorisk coaching av medstudenter og skriftlig og praktisk eksamen på slutten av hvert av de tre nivåene.

ikke er tilgjengelig og man opplever mye meningsløshet og manglende livsgnist, bør man gå til psykolog eller terapeut før man bruker coaching. Grunntanken i coaching er at vi har en visjon for fremtiden som er meningsfull for oss, og at vi så jobber for å finne ut hvordan vi kan komme dit.

Peak performance

Grunnevoll understreker at coaching er praktisk orientert og forankret i en bevisstgjøring av mening og verdier.

– Vi mennesker er meningsøkende, og det vi opplever som meningsfylt er sterkt forbundet med våre verdier. Når vårt meningsbehov kobles med behovet for å utrette eller produsere noe, får vi det vi kaller *peak performance*. Hvis man derimot bare fokuserer på å nå resultater uten at det er forankret i en dypere mening, blir det meningsløst og repetitivt. Vi ser at det ikke fungerer så bra å bare kjøre veldig målrettet på. Vi må jobbe tillitsbasert og verdibasert, men uten at vi drømmer oss bort og blir urealistiske.

Å prestere og prestere uten å være forankret i en dypere mening har Fjellheim erfart smertelig fra eget liv.

– Jeg løp og løp, leverte og leverte uten at jeg reflekterte noe særlig over *hvorfor* jeg gjorde det jeg gjorde, om det var i samsvar med mine verdier eller ikke.

Da ble hun stadig sykere og endte med en ME-diagnose og to års sykemelding.

– Når vi derimot skaper forbindelse mellom det vi gjør og behovet for mening, og vi ser vår egen betydning for oppgaven og prosjektet, kan vi jobbe mye uten å bli utbrent. Selv om kanskje mye av det vi gjør kan oppleves som drittarbeid. Vi ser viktigheten av bidraget vi gir og føler vi er del av noe større. Heller det enn at det oppleves som uten mening, som i *«jeg forstår ikke hvorfor jeg lever»* og tilsvarende, sier hun, og legger til at det er viktig for henne at budskapet blir noe mer enn prat.

– Mange ledere prater mye om hvor fint ting skal bli. Det har begrenset verdi med mindre de ansatte samtidig forstår hvorfor de skal gjøre noe, hva de skal gjøre, og hvordan. Først da får lederne og medarbeiderne genuin entusiasme.

Fjellheim og Grunnevoll tror det er denne sunne kombinasjonen av mening og følelser, tanker og handling som gjør at Universitetet i Agder (UiA) og næringslivet ser verdien i deres coachende tilnærming til lederskap.

Kommunikasjonsøvelse ledet av Even Lynne fra Universitetet i Agder (UiA), institutt for scenekunst. Gjennom studiet arbeides det mye med å frigjøre kreativitet og endringsglede. Våre egne vaner, metoder og mentale modeller kan bli så rutinepregede at tanke-rommet begrenser handlingsrommet, ifølge CoachTeam.



Undervisning delvis på nett

CoachTeam har holdt kurs siden 2002, og har kjørt nivå 1 av utdanningen hele 41 ganger. De fikk henvendelser fra ledere som sa: *«Vi har kjempelyst til å ta kurset, vi trenger denne utviklingen, men det er vanskelig for oss å sette av tid til å dra til Oslo.»*

– Det er stadig tøffere press på arbeidsplassene. Digitaliseringen gjør at markedet hele tiden endrer seg, og det skaper en usikkerhet om hvor veien går videre. Å bruke mye tid på egenutvikling oppi dette ble vanskelig for mange ledere. De trengte å være til stede i egen organisasjon, sier Fjellheim.

Fremfor å fortsette med å holde forelesninger og undervisning valgte de våren 2017 å lage 60 filer med til sammen 25 timers video samt en rekke lydfiler og annet materiell. Dette har de satt inn i en undervisningsplattform man får tilgang til via en app. Det gjør at studentene – hvorav mange er travle ledere – alltid har tilgang til forelesninger, artikler, lydfiler og henvisninger. Når de senere kommer på

en 2-dagers samling i Oslo eller 6-dagers samling i Hellas, har mange allerede tatt ting ut i praksis etter å ha brukt materialet på egen hånd.

– UiA kontaktet oss på bakgrunn av at vi jobbet på denne måten. For mange universiteter er såkalt *blended learning* (kombinasjonen av nettundervisning og fysisk oppmøte) attraktivt, fordi det gjør det mulig for langt flere å kunne ta studiet.

Samarbeid med kunstfag

«Vi står overfor en utvikling som blir stadig mer kompleks og turbulent. En viktig oppgave for dagens mennesker er å få tak i egen og andres kreativitet, kunne tre raskt inn og ut av ulike roller, se saker fra forskjellige perspektiv og improvisere i møte med det ukjente», står det på CoachTeams nettside.

– Verden er i rask endring. Det er digitalisering, oppsigelser og raske skifter, med nye perspektiver og mennesker hele tiden, sier Grunnevoll.

– Kunstfag – ikke minst skuespillerkunst – har en unik kompetanse på nettopp ▶



Kreativ øvelse på samhandling og evne til fokusering i totalt kaos

improvisering, det å gå ut i det ukjente og å forholde seg til at ting skifter raskt. Vårt samarbeid med Universitetet i Agder er med fakultetet for kunsthøgskolen. Det var veldig spennende at de tok kontakt med oss. Hvordan kan kunsthøgskolen komme mer inn i næringslivet med den kreative kraften som kunst har? Vi samarbeider tett med Even Lynne, skuespillerutdannet og fast ansatt ved UiA, institutt for scenekunst. Han bidrar særlig rundt dette med å fortelle historier – å skape en ny historie om hvem vi er og hva vi skal utrette, hente fram den kreative kraften og jobbe med styrkene.

Bombardert av inntrykk

I vår digitaliserte verden blir vi bombardert av inntrykk hele tiden og må raskt skifte mellom forskjellige indre tilstander. For eksempel å gå fra en tilstand av fokus og konsentrasjon til kreativitet og lekenhet.

– Det kan bli kaotisk. Det blir viktig å

bli bevisst hva vi trenger i øyeblikket for å kunne yte vårt beste. Ved å lære praktiske verktøy for dette, opplever man å få større innflytelse på situasjonen. Man kan bevisst gå inn i den relevante tilstanden: «*Nå skal jeg møte deg, være hundre prosent til stede, jeg har kontroll på hva jeg retter fokuset mitt mot*», sier Fjellheim.

Mange ledere er svært dyktige på fagområdet de jobber innenfor. Lederskap handler samtidig også om menneskekunnskap og hvordan man jobber kreativt med andre, altså en relasjonell kompetanse.

– Vi er ikke født gode kommunikatører. Å kunne kommunisere godt med et bredt utvalg mennesker, som har forskjellige meninger og bakgrunn, er en ferdighet som må trenes. Det handler mye om å tørre å være mer autentisk og ekte som menneske, ikke være en menneskecomputer som gjør alt på automatikk, sier Fjellheim.

Even Lynne fra UiA bidrar mye rundt

nettopp dette.

– Han utfordrer studentene uten at det oppleves som ubehagelig, vanskelig eller at de ikke forstår vitsen med det. Han inspirerer dem til å tenke mer kreativt og være mer autentiske som ledere.

Fjellheim og Grunnevoll opplever at mange nye muligheter åpner seg for kursdeltakerne.

– De blir mer opptatt av å styrke det som fungerer enn å fokusere på problemer. De tør å både utfordre og støtte. De blir nysgjerrige på å lytte til egen intuisjon heller enn bare å tolke situasjonene.

Indre kart, ytre terreng

Alle mennesker opplever verden forskjellig, ifølge Grunnevoll.

– Vi har et indre kart – formet av vår unike oppvekst, utdanning, livserfaring med mer – som avgjør hvordan vi forholder oss til det ytre terrenget. Det skaper ydmykhet å forstå dette. Da kan vi se at mitt og ditt kart ikke ser like ut. Det gjør noe med hvordan vi møter andre.

Det er også viktig å se at ordene vi bruker ikke bare er ord, men har en ovenforliggende betydning som kan være forskjellig fra person til person. Det er viktig å ha nysgjerrighet på hva den andres tolkningsrammer er. Coaching gir en lett anvendbar forståelse av hvordan vi kan sjekke ut mitt kart og ditt kart.

Les mer: coachteam.no

Bootcamp i Hellas innebærer daglige refleksjoner og erfaringsutveksling.

