

Coaching

Hvorfor kan vi ikke spørre hvorfor?

Av Rune Semundseth
rune@businessmastering.no



Her forleden opplevde jeg en morsom episode med en deltaker i en ledergruppe som jeg arrangerte en treningsøkt for. Innledningsvis viste jeg et lysbilde med de 3 ordene «What», «Why» og «How».

En av deltakerne spurte høflig om han kunne komme med et råd, og jeg sa: «Vær så god».

Han sa at jeg burde være forsiktig med ordet «hvorfor»!

«Hvorfor det?» spurte jeg.

Han hadde lært det på coachingkurs, sa han, og spurte: «Hvorfor skal vi ikke bruke det ordet?»

«Bra spørsmål!» svarte jeg.

Noen minutter senere var vi enige om følgende: Hvorfor ikke bruke hvorfor, hvis det fungerer?

Hva er følelser?

I dialog med lederutvikler Annar Aasheim har jeg, i glede og undring, blitt servert en rekke gode og tankefulle spørsmål. I januar 2014 spurte han: «Hva er følelser?»

Jeg forsøkte så godt jeg kunne å svare på dette, men lett var det ikke. Mine tanker og refleksjoner rundt ordet følelser var vel ikke helt på jordet, men jeg fant heller ikke noe som gjorde oss særlig klokere.

«Vil du høre min definisjon?» spurte Annar. Jeg svarte naturligvis at det ville jeg gjerne.

«Følelser handler om det som betyr noe!» sa han.

Urovekkende

Hva er det som betyr noe for deg? Hva er det du verdsetter, hva er verdien? Og hvorfor er det slik? Hva er det viktigste av det viktigste? Jeg tenker at oppbyggende samtaler generelt, og coaching spesielt, burde handle om nettopp dette.

Det er urovekkende at mer enn halvparten av coachene i det norske markedet har vært på coaching-kurs og lært at man som coach ikke skal bruke spørsmål som starter med «hvorfor».

Det er fare for at coachingen mister mye av sin funksjon hvis vi hører på denne typen – for all del, velmenende – råd. Skal coachingen skape dybde, og ikke bare bredde (åpne opp), tror jeg vi trenger å spørre hverandre: «Hvorfor vil du dette?». Etter at vi har identifisert noe som betyr noe, fordi vi spurte *hvorfor*, kan vi følge opp med hva det vil bety for deg og for din virksomhet, og ikke minst kundene, å nå målet.

Hvorfor ikke?

Argumentet for at man skal bruke ordet «hvorfor» med varsomhet er at coachi (den som coaches) ikke skal havne i forsvarsposisjon. Hvis hvorfor-spørsmål brukes i fortid skal vi være varsomme.

Coaching er noe annet enn terapi. Coaching har primært fokus på fremtid, samtidig som vi har mye å lære av historikken. «Hvorfor» i nåtid – eksempelvis «Hvorfor gråter han?» – er vel et presist og bra spørsmål som tyder på god innlevelse. «Fremtidshvorfor» og «nåtids-hvorfor» er nok mindre farlig enn «fortidshvorfor».

Det kan være hensiktsmessig å variere bruken av spørreord, eksempelvis benytte «Hva er grunnen til ...?» som et alternativ, altså omskrive hvorfor-spørsmål til hva-spørsmål. Men rådet om å ikke benytte «hvorfor» i coaching har dessverre ført til at en del coacher og coachende ledere har droppet å bruke «hvorfor», herunder omskrivingsmulighetene av ordet. Da mister de kanskje det viktigste i åpne spørsmålsstillinger og noen av de beste mulighetene for dybde i coachingen.

«Å spørre om hvorfor handler om å gå i dybden og finne ut hva som ligger bak et definert mål»

Idybden

Det som dypest sett betyr noe for meg dukker opp når folk rundt meg stiller denne type spørsmål: «Hvorfor vil du dette, Rune? Hva vil det bety for deg? Hvorfor gjør du det du gjør? Hva vil du oppnå med dette? Hva vil det bety for din virksomhet? Hvorfor og hvordan vil dette bidra til at du strekker deg mot din visjon? Hva vil det bety for kundene, og (eventuelt) hva vil det bety for samfunnet?» Der og da identifiserer jeg en følelse av lyst til å gjøre det som er viktig for meg; det som betyr noe, der sterke følelser vekkes til live.

Å spørre om *hvorfor* handler om å gå i dybden og finne ut hva som ligger bak et definert mål – for å oppnå noe viktig, for å lære. Noen sier at vi lærer så lenge vi lever, men i vårt miljø tenker vi at vi lever så lenge vi lærer. I dette bildet er kraftfulle spørsmål en nøkkelfaktor – ja, de beveger oss!

Realismesjekk

Det mest kjente formatet for coaching-prosessen heter GROW. G står for Goal, R står for Realism, O står for Opportunities og W står for Way forward (eller Wrap-up). Vi har lagt merke til at R-en kan ha en utilsiktet effekt. Realismesjekken kan føre til tanker som «Jeg tror nok at dette realistisk sett ikke er

mulig» eller «Jeg er nok ikke smart nok til å få til dette».

Å bekjempe hindringer og blokkeringer er selvsagt en viktig øvelse i coaching, men vår erfaring er at vi har bedre effekt i «realismesjekken» når vi jobber med coachiens *eierskap*, uten å legge ordet realisme på bordet. Eksempler på typiske eierskapsspørsmål er: «Hvorfor er nettopp dette så viktig for deg?», «Hva er grunnen til at nettopp du kan få til dette?» og «Hva er det ved deg som gjør at du er spesielt godt posisjonert til å få til nettopp dette?».

HELP-metoden

Vi har i noen måneder testet ut en lett fornorsket versjon av GROW. HELP-metoden er utviklet for å gjøre coaching mer kraftfullt.

● **H-en** i HELP-metoden står for *hva* – som grovt sett leder oss til det temaet eller den situasjonen som skal forbedres eller forsterkes, samt et klart fremtidsbilde av ønsket situasjon for temaet – altså et mål.

● **E-en** i HELP-metoden står for *eierskap*: For å skape tilstrekkelig eierskap er det viktig å finne ut *hvorfor* en person ønsker å få til det han/hun vil. Vi kan utforske og forsterke lysten til å få til eierskapet ved å spørre hva det vil bety for vedkommende å få det til. Gjennomføringskraften er sterkest når du har eierskap til mål og tilhørende handlingsplan (aktiviteter). Evne og forpliktelse til gjennomføring øker ytterligere når du deler målene med andre.

● **L-en** i HELP-metoden står for *løsninger*: Det handler om *hvordan* vi skal få det til. Et naturlig spørsmål her kan være: Hva er det første du vil gjøre for å bevege deg i

retning av målet? Fortell meg om indikasjoner på at du går i retning av dette, både små og store. Her kan det være viktig å minne om hvilke ressurser vi har i og rundt oss for å kunne skape en positiv endring.

● **P-en** i HELP-metoden står for *plan*: Vi avrunder samtalen vedrørende det aktuelle temaet med en kort sammenfatning: hvem, hva, hvor, og når – inkludert tilhørende frister. Her repeterer vi de mest kraftfulle tiltakene, målbilder og frister for at målet eller tiltak/milepæler skal nås.

Rudyard Kipling (engelsk forfatter og nobelprisvinner i litteratur) skrev tidlig på 1900-tallet følgende gullkorn: «Jeg har 6 ærlige tjenestemenn. De lærte meg alt jeg vet. Deres navn er Hva, Hvorfor, Hvordan, Når, Hvor og Hvem.» Dette er et sitat som med rette kan kalles HELPFul!

Vilje til utvikling

Kraftfull coaching handler om å finne ut hvorfor noe er viktig, hvorfor det betyr noe både for deg og de rundt deg, og hvordan det kan bli realisert. Når eierskapet og lysten er dyp nok, vil vi kunne få til det aller meste. De kloke BI-ressursene Ketil Arnulf og Øyvind Martinsen svarte følgende da jeg stilte dem følgende spørsmål: «Hva er det viktigste av det viktigste i ledelse, når vi skal inspirere og bevege mennesker?» De svarte, hver for seg, «Det er trolig å stimulere vilje til utvikling».

Godt tenkt, godt sagt, og herved skrevet – for Ukeavisen Ledelse.

Rune Semundseth er tankevekker og strukturør.

➔ Les og diskuter på nett: ukeavisen.no/94881

Stillingsannonser

Horten kommune - et regionalt senter for kunnskap og opplevelser

Horten kommune – et regionalt senter for kunnskap og opplevelser! Kommunen har ca 26 000 innbyggere fordelt på Horten, Borre, Åsgårdstrand, Nykirke og Skoppum. Kommunen ligger idyllisk til på Vestfoldkysten med sine 40 kilometer med strandlinje og med et areal på cirka 70 kvadratkilometer.

Enhetsleder innenfor Kommunalteknisk planenhet

Vi har ledig stilling som enhetsleder innenfor Kommunalteknisk planenhet (KTP) som administrerer alle plan- investerings- og forvaltningsoppgaver tilknyttet kommunalteknikk, herunder forurensing, vei, vann og avløp. Enheten har for tiden 6 ansatte og enhetsleder for KTP rapporterer direkte til kommunalsjefen.

For ytterligere informasjon om stillingen, kontakt: Kommunalsjef Geir Kjellsen, tlf 975 50 129 eller se full utlysningstekst på www.horten.kommune.no

Søknadsfrist: 29. mai 2014

Røros Kommune

Vi søker

Leder vann, avløp, renovasjon og veier

For nærmere opplysninger om stillingen kontakter du: Teknisk sjef Marit Gilleberg tlf. 951 62 946 eller se: www.roros.kommune.no

Søknadsfrist: 1. juni 2014