

ICF's 11. Kernekompetencer

De følgende elleve centrale coaching kompetencer er beskrevet for at skabe større forståelse for de færdigheder og tilgange, der anvendes i moderne coacharbejde som defineret af ICF. De vil også kunne understøtte din kalibrering af den coach-specifikke træning, der forventes, sammenholdt med den træning, du har modtaget. Endelig blev disse kompetencer brugt som grundlag for eksamineringen i forbindelse med ICF's certificeringsproces.

Kernekompetencerne er inddelt i fire grupper efter logisk sammenhæng baseret på almindelige opfattelser af kompetencerne i hver gruppe. Grupperingen og de enkelte kompetencer er ikke rangordnet - de er ikke udtryk for nogen form for prioritering, idet de alle er centrale eller kritiske for enhver kompetent coach.

A. SKABE GRUNDLAG

- 1. OVERHOLDE ETISKE REGLER OG PROFESSIONELLE STANDARDER**
- 2. ETABLERE COACHINGAFTALE**

B. SKABE INDBYRDES RELATION

- 3. ETABLERE TILLID OG NÆRHED MED KLIENTEN**
- 4. COACHINGNÆRVÆR**

C. KOMMUNIKERE EFFEKTIVT

- 5. LYTTE AKTIVT**
- 6. STILLE KRAFTFULDE SPØRGSMÅL**
- 7. KOMMUNIKERE DIREKTE**

D. FACILITERE LÆREPROCES OG RESULTATER

- 8. SKABE BEVIDSTHED**
- 9. UDFORME HANDLINGER**
- 10. PLANLÆGGE OG SÆTTE MÅL**
- 11. HÅNDBERE FREMSKRIDT OG ANSVAR**

BEMÆRK: Hver af kompetencerne er beskrevet på de følgende sider med en definition og relateret adfærd. Adfærdsbeskrivelsen er klassificeret henholdsvis som adfærd, der altid skal være til stede og synlig i enhver coaching sammenhæng (almindelig skrift) og adfærd, der er rigtig i visse coaching situationer og derfor ikke nødvendigvis synlig i enhver coaching (kursiv).

A. SKABE GRUNDLAG

1. **Overholde etiske regler og professionelle standarder** – Forståelse af coachingetik og –standarder samt være i stand til at anvende dem korrekt i alle coachingsituationer
 - a. Forstår og overholder med egen adfærd ICF's Regler for optræden (se liste)
 - b. *Forstår og overholder alle ICF's Etiske regler (se liste)*
 - c. *Kommunikerer klart forskellene mellem coaching, rådgivning, psykoterapi og andre støtteprofessioner*
 - d. *Henviser kunden til anden form for nødvendig støtte og er opmærksom på behov herfor og tilstedeværende ressourcer*

2. **Etablere coachingaftale** – Evne til at forstå kravene i den specifikke coachinginteraktion og til at nå til enighed med den kommende og nye kunde om coachingprocessen og den indbyrdes relation
 - a. *Forstår og drøfter målrettet med kunden de retningslinjer og særlige forhold, der gælder for coachingrelationen (f. eks. logistik, honorarer, planlægning, deltagelse af andre hvis passende)*
 - b. *Opnår enighed om, hvad der er og ikke er passende i relationen, hvad der tilbydes henholdsvis ikke tilbydes og om kundens og coachens respektive ansvar*
 - c. *Tager stilling til om der er et effektivt match mellem hans/hendes coachingmetode og den kommende kundes behov*

B. SKABE INDBYRDES RELATION

3. **Etablere tillid og nærhed med klienten** – Evne til at skabe et trygt og støttende miljø, der fører til fortsat og gensidig respekt og tillid
 - a. Viser oprigtig interesse for kundens velfærd og fremtid
 - b. Udviser konstant personlig integritet, ærlighed og oprigtighed
 - c. Etablerer klare aftaler og overholder løfter
 - d. Viser respekt for kundens opfattelser, indlæringsstil og personlige væremåde
 - e. Giver konstant støtte og opbakning til nye adfærdsmønstre og handlinger herunder også de, der indebærer risiko og frygt for nederlag
 - f. *Spørger om tilladelse til at coache kunden indenfor sensitive, nye områder*

4. **Coachingnærvær** – Evne til at være fuldt opmærksom og skabe spontant forhold til kunden med en stil præget af åbenhed, fleksibilitet og tillid
- a. Er tilstedeværende og fleksibel i coachingprocessen, danser i nuet
 - b. Bruger egen intuition og har tillid til den indre stemme - "fornemmelsen i maven"
 - c. Er åben overfor ikke at vide og tager chancer
 - d. Ser mange måder at arbejde med kunden på og vælger den i øjeblikket mest effektive
 - e. Bruger humor ubesværet til at skabe lethed og energi
 - f. *Skifter tillidsfuldt perspektiv og eksperimenterer med nye muligheder for egen handling*
 - g. *Udviser sindsro i arbejdet med stærke følelser og kan selvstyre og undgå at blive overvældet eller grebet af kundens følelser*

C. KOMMUNIKERE EFFEKTIVT

5. **Lytte aktivt** – Evne til fuldstændigt fokus på, hvad kunden siger og ikke siger, at forstå betydningen af, hvad der bliver sagt i sammenhæng med kundens ønsker og til at støtte kundens egen formulering
- a. Beskæftiger sig med kunden og kundens dagsorden frem for coachens dagsorden for kunden
 - b. Hører kundens bekymringer, mål, værdier og opfattelse af, hvad der er og ikke er muligt
 - c. Skelner mellem ordene, stemmeføringen og kropssproget
 - d. Opsummerer, omskriver, gentager og spejler, hvad kunden har sagt for at sikre klarhed og forståelse
 - e. Opmuntrer, accepterer, undersøger og bestyrker kundens udtryk for følelser, iagttagelser, overvejelser, opfattelser, forslag, m.v.
 - f. Integrerer og bygger videre på kundens ideer og forslag
 - g. *Søger "bundlinjen" eller forstår kernebetydningen af kundens kommunikation og hjælper kunden med at nå frem til den snarere end at kaste sig ud i lange beskrivelser*
 - h. *Lader kunden rase ud eller "clear" situationen uden at fælde dom eller engagere sig med henblik på at komme videre til de næste skridt*
6. **Stille kraftfulde spørgsmål** – Evne til at stille spørgsmål, som bringer den information frem, der giver maksimalt udbytte for coachingrelationen og for kunden
- a. Stiller spørgsmål, der vidner om aktiv lytten og forståelse for kundens perspektiv
 - b. Stiller spørgsmål, der frembringer opdagelse, indsigt, engagement eller handling (f. eks. spørgsmål, der udfordrer kundens antagelser)
 - c. Stiller åbne spørgsmål, der skaber større klarhed, muligheder og ny læring
 - d. Stiller spørgsmål, der bevæger kunden mod sine ønsker og mål - ikke spørgsmål, der stiller krav om, at kunden retfærdiggør eller ser tilbage

7. **Kommunikere direkte** – Evne til at kommunikere effektivt under coachingmøder og til at bruge sprog, der har den største positive effekt på kunden
- a. Er klar, velformuleret og direkte i feedback til kunden
 - b. Reframer og udtrykker sig med henblik på at hjælpe kunden med nye vinkler til at forstå, hvad han/hun ønsker eller er usikker på
 - c. Udtrykker klart coachingmål, mødeplan, formål med teknikker og øvelser
 - d. Bruger sprog, der er passende og respektfuldt for kunden (f. eks. ikke-chauvinistisk, ikke-racistisk, ikke-teknisk, ikke jargon)
 - e. *Bruger metaforer og analogier som hjælp til at illustrere en opfattelse eller male et verbalt billede*

D. FACILITERE LÆREPROCES OG RESULTATER

8. **Skabe bevidsthed** – Evne til at integrere og præcist vurdere flere informationskilder og til at skabe fortolkninger, der hjælper kunden til større indsigt og dermed til opnåelse af de aftalte resultater
- a. Ser igennem det, der siges, i vurderingen af kundens bekymringer uden at blive fanget af kundens beskrivelser
 - b. Appellerer til overvejelser med henblik på større forståelse, indsigt og klarhed
 - c. Identificerer på vegne af kunden hans/hendes underliggende bekymringer, typiske og fastlåste måder at opfatte sig selv og verden, forskelle mellem fakta og fortolkning, uoverensstemmelser mellem tanker, følelser og handling
 - d. Hjælper kunder med selv at opdage de nye tanker, overbevisninger, opfattelser, følelser, sindsstemninger, m.v., der styrker deres evne til selv at handle og opnå det, der er vigtigt for dem
 - e. Kommunikerer bredere perspektiver til kunder og inspirerer til beslutning om at forskyde deres synspunkter og finde nye muligheder for handling
 - f. Hjælper kunder med at se de forskellige, sammenhængende faktorer, der påvirker dem og deres adfærd (f. eks. tanker, følelser, krop, baggrund)
 - g. Udtrykker iagttagelser for kunderne på måder, der er brugbare og meningsfyldte for kunden
 - h. *Identificerer væsentlige styrker i forhold til væsentlige lærings- og vækstområder samt hvad der er vigtigst at beskæftige sig med i coachingforløbet*
 - i. *Beder kunden skelne trivielle kontra væsentlige spørgsmål samt situationsbestemt kontra tilbagevendende adfærd, når der opdages en forskel, mellem hvad der bliver sagt og hvad der bliver gjort*

9. **Udforme handlinger** – Evne til sammen med kunden at skabe muligheder for fortsat læring under coaching og i job- eller hverdagssituationer og for at iværksætte nye handlinger, der fører til de aftalte coachingresultater
- a. Brainstormer og hjælper kunden med at fastlægge handlinger, der giver kunden mulighed for at vise, øve og uddybe ny indsigt
 - b. Hjælper kunden med at fokusere på og systematisk undersøge særlige bekymringer og muligheder, der er væsentlige for at nå de aftalte mål
 - c. Engagerer kunden i at undersøge alternative ideer og løsninger, vurdere muligheder og træffe relaterede beslutninger
 - d. Støtter aktiv eksperimenteren og selvudforskning, hvor kunden afprøver det, der er drøftet og iagttaget, umiddelbart efter møderne i hans/hendes arbejde eller øvrige liv
 - e. Fejrer kundens succeser og forudsætninger for fremtidig vækst
 - f. *Udfordrer kundens antagelser og perspektiver for at fremprovokere nye ideer og finde nye handlemuligheder*
 - g. *Argumenterer for eller fremdrager synspunkter, der er i overensstemmelse med kundens mål og engagerer neutralt kunden i at overveje dem*
 - h. *Hjælper kunden under coachingmøder med "Do It Now" og giver umiddelbar støtte*
 - i. *Opmuntre bevægelse og udfordringer men også et behageligt læringstempo*
10. **Planlægge og sætte mål** – Evne til at udvikle og vedligeholde en effektiv coachingplan med kunden
- a. Sammenfatter opsamlet information og etablerer sammen med kunden en coachingplan og udviklingsmål rettet mod væsentlige udviklings- og læringsområder
 - b. Udfærdiger en plan med resultater, der er opnåelige, målbare, specifikke og tidsbestemte
 - c. Justerer planen, når coachingprocessen eller ændringer af situationen nødvendiggør det
 - d. *Hjælper kunden med at identificere og finde forskellige læringsressourcer (f. eks. bøger, andre eksperter)*
 - e. *Identificerer og målsætter hurtige succeser, der er vigtige for kunden*

11. **Håndtere fremskridt og ansvar** – Evne til at fastholde opmærksomheden på det, der er vigtigt for kunden og at overlade ansvaret for handling til kunden
- a. Stiller klare forventninger til kunden om handlinger, der fører frem til det beskrevne mål
 - b. Følger op ved at spørge kunden om de handlinger, kunden besluttede sig for i tidligere møde(r)
 - c. Anerkender de ting kunden har gjort, ikke har gjort, har lært eller er blevet opmærksom på siden forudgående møde(r)
 - d. Sammenfatter, organiserer og vurderer effektivt og sammen med kunden de oplysninger, der er kommet frem under møderne
 - e. *Holder kunden på sporet mellem møderne ved at fastholde opmærksomhed på coachingplan og udbytte, aftalte handlingsplaner og emner for kommende møde(r)*
 - f. *Fokuserer på coachingplan men er også åben for justering af adfærd og handling baseret på coachingprocessen og retningsskift under møderne*
 - g. *Er i stand til at bevæge sig frem og tilbage mellem det store billede af, hvor kunden er på vej hen - etablere en sammenhæng mellem det drøftede - og der, hvor kunden ønsker at bevæge sig hen*
 - h. *Støtter kundens selvdisciplin og gør kunden ansvarlig for det, de siger, de vil gøre, for resultaterne af den påtænkte handling eller for en konkret plan med tidsangivelser*
 - i. *Udvikler kundens evne til at træffe beslutninger, behandle nøgleområder og udvikle sig selv (til at modtage feedback, fastsætte prioriteringer og læringstempo, reflektere over og lære af erfaringer)*
 - j. *Konfronterer kunden positivt med, at han/hun ikke har gennemført de aftalte handlinger*

Kernekompetencerne er oversat af en arbejdsgruppe nedsat af ICF Denmarks bestyrelse december 2010