

**Sanne Kit Nielsen**  
i samarbejde med Maria Klinke og Jesper Gregersen  
(2010)

# **NARRATIV COACHING**



## INTRODUKTION

Begrebet narrativ defineres som "en fortælling eller beretning om hændelser, oplevelser eller lignende".

At arbejde narrativt som coach vil sige, at man arbejder med livsfortællinger. Man ser menneskers liv i en social kontekst. Man lytter til historierne.

Målet for coaching-samtalen er at afdække problemhistorien eller den dominerende historie for så at kaste lys på andre "tråde", der kan opbygge en ny historie. Den nye historie vil bane vej for nye handlemuligheder.

## 1. DEL: DET NARRATIVE

### Indledning

Det narrative har følgende udgangspunkter:

- Levede liv anskues som bestående af multihistorier, ikke enkelthistorier
- Vores liv skabes gennem meningsskabelse
- Mennesker og systemer/organisationer har iboende styrker, viden og færdigheder, der findes som tynde tråde i historiefortællingerne.

I den coachedes fortælling om konkrete vanskeligheder eller dilemmaer er det coachens opgave at hjælpe den coachede til at finde de skjulte styrker.

I det narrative inviteres den coachede ind i en undersøgende rejse og udforskning af egne talenter og evner. En sådan rejse kræver en optimistisk indstilling.

Oftentimes er mennesker ikke klar over de ressourcer, de har, og gennem den eksternaliserende samtaleform, der ligger i det narrative, lokaliseres den coachedes problemer uden for hende, og i stedet placeres de i kulturen eller omgivelserne.

### Det emotionelle rum

I narrativ coaching indgår coach og den coachede i en relation. Relationen kan ses som en følelsesmæssig flod. Den coachede forsøger at navigere i følelsernes flod, og den problematiske historie er beviset på, hvordan dette lykkes og mislykkes.

I narrativ coaching anerkender og respekterer vi den coachedes følelser (og coachens følelser).

### Følelsesmæssige fortællinger

I en fortælling er omdrejningspunktet et dramatisk plot. Dramaet i historien begynder med en provokation, der oftest er foretaget af en eller flere personer. Provokationen er figuren, og grunden er følelsen.

Når man coacher, møder man ofte følelsen vrede. En protofortælling rummer, at hændelsen, som den coachede fortæller om, har været nedgørende eller krænkende for vedkommende. Vreden rettes så enten indad - hvis man giver sig selv skylden - eller udad, hvis man giver en anden skylden. Målet er, at vredesfølelsen skal resultere i en større indsigt i både den coachede selv og i den interpersonelle relation.

Misundelse er prototypen på fortællingen om, at en anden har noget, jeg ikke har. Her må coachen realitetsteste den coachede og få vedkommende til at se mere på sig selv, tage mere selvansvar og være mere optaget af, hvad man selv ønsker og vil.

Frygt er en både psykisk og fysisk følelse. Det er faren, der udløser frygten. Angst har en helt anden karakter: Angsten er en ukonkret størrelse. Ved at eksternalisere angstens stemme, kan man etablere andre mere konstruktive stemmer og få den coachede til at forholde sig til det.

Fortællinger om lettelse er når noget meget frustrerende eller truende ophører. Fortællinger om håb er at nære noget positivt, livgivende og noget, der giver vitalitet i ens liv. Når der fortælles om håbssituationer i coaching, så øjner den coachede nyt lys i horisonten - det befordrer et stemningsskift.

Stolthed er relateret til glæde og lykke, men har det særkende, at være forankret i oplevelsen af selv-værd. Hvis den coachede fremtræder ydmyg/submissiv, så kan det åbnes for stolte fortællinger ved at eksternalisere stolthedens stemme.

## Den nye fortælling i narrativ coaching - det er fortællingen, der er afgørende

Narrativ coaching tager afsæt i, at coachingsamtalen er en udveksling af fortællinger. Helt grundlæggende handler coaching om at fortælle historier og om at få ændret sine fortællinger.

Narrativ coaching arbejder ikke på at løse problemer, og der er ikke nødvendigvis en bestemt målsætning fra starten af en narrativ coach-samtale. I den narrative forståelse er det intentionen med ens handlinger, der angiver retningen i coachingen.

Narrativ coaching øger opmærksomheden på

- De levede erfaringer
- Den coachedes fortællinger om disse erfaringer
- Oplevelsen af omgivelsernes respons på disse fortællinger
- Konsekvenserne af denne respons
- Muligheden for ændringer på alle ovenstående niveauer.

## Accept er problemet

Som narrativ coach har man et udgangspunkt, at mennesker ikke opsøger problemer, hvis de kan vælge.

Den narrative coach vil derfor se følelsen af ulykkelighed som effekt af den konstruerede dominerende historie. Ved at eksternalisere følelsen begynder den coachede at se sin ulykkelighed ikke som et vilkår, men som en respons. Og responser kan den coachede selv bestemme over!

## Dekonstruktion

Coachen stiller spørgsmål dels for at undersøge meningsindholdet i den dominerende historie og dels for at udforske eksempler på undtagelser i fortællingen. Coachen dekonstruerer den dominerende historie.

I narrativ coaching vil coachen løbende bevæge sig mellem fortid, nutid og fremtid på den ene side og mellem identitetslandskabet og handlingslandskabet på den anden side.

For at skabe en god intervention må den coachede erfare nye måder at handle på, som er bedre. Det gør coachen bla. ved at fokusere på episoder, hvor problemet ikke dominerer - der hvor den coachede har erfarede noget anderledes konstruktivt eller godt eller ting, der bare virkede.

## Når man tages som gidsel af problemet

Dominerende historier fanger menneske. Historierne bliver et fængsel eller en beskyttende hule, som mennesket lever i.

Narrativ coaching er både et skabende arbejde og et udforskende arbejde. Som narrativ coach lytter man ind i ordene og bag om ordene. Narrativ coaching kan betragtes som en befrielse fra fangenskab.

## Eksternalisering

I narrativ coaching er eksternalisering et helt centralt omdrejningspunkt. Grundlæggende betyder eksternalisering, at menneskers problemer eller diskurser ses som "vaner".

At have et eksternaliserende udgangspunkt som narrativ coach indebærer, at man ikke betragter menneskers problemer som en del af deres natur eller personlighed, men derimod som resultat af deres levede erfaringer.

Eksternalisering handler om, at:

- Problemet adskilles fra den coachede
- Problemet objektiviseres
- Problemet har en selvstændig form eller figur
- Problemet tildeles et navn eller en metafor.

## Det narrative og selvforståelsen

Et nuanceret sammenhængende narrativ er nødvendigt for at kunne orientere sig og skabe mening og sammenhæng i en verden, der er under kontinuerlig forandring. Men samtidig må et narrativ ikke blive så fastlåst, at den coachede bliver overbevist om, at der kun er én rigtig eller én sand udlægning af tingenes sammenhæng.

Vygotsky har inspireret White til at arbejde med og udvikle et kort over "stilladserende samtaler" i den narrative praksis. White siger, at svælget mellem det, folk kender og er fortrolige med, og det, de potentielt vil kunne vide om deres liv, kan betragtes som en zone for nærmeste udvikling.

## Selvet, identiteten og selvbiografiske fortællinger

Der kan skelnes mellem to centrale metaforer omkring selvet: (1) en idé om, at der eksisterer en kerne i det enkelte individ, der er en sand identitet - et sandt selv og (2) identiteten betragtes som en personlig konstruktion frem for en indre essens eller kerne.

I stedet for som en konstant og entydig størrelse opfatter man i det narrative perspektiv selvet som baseret på relationer eller placeringer gennem de sociale interaktioner.

I arbejdet med identiteten opererer man med fire niveauer:

1. Jeg-identitet, der udgør individets personlighedsstruktur
2. Den personlige identitet, der henviser til mere bevidste mål og værdier
3. Den sociale identitet
4. Den kollektive identitet

Den velfungerende jeg-identitet udgør det strukturelle fundament for de øvrige identitetsniveauer.

## Livsfortællinger

Den hermeneutiske socialpsykolog Dan McAdams, der gennem 20 år har samlet og analyseret voksnes livshistorier eller selvbiografiske narrativer, har længe argumenteret for, at mennesker skaber mening og sammenhæng i deres liv ved at fortælle deres livshistorier.

Det er coachings eller den refleksive samtales fornemste opgave at give den eller de coachede mulighed for at fortælle deres foretrukne historie, så den bliver tyknet og får mere plads.

## Bonding og narrativ coaching

Bondingbegrebet blev i sin tid introduceret af John Bowlby. Bonding - eller forbundethed - er en helt grundlæggende følelse i barnets forhold til sine forældre.

En kølig og ikke-tilknyttet person vil have vanskelighed ved at etablere og udvikle forbundethed til andre. En sådan person vil følgelig blive isoleret og distanceret i sociale relationer. Følelsen af udelukkelse kan resultere i en internalisering.

Forbundethed skaber omvendt masser af energi, interesse og nærvær. I en organisation vil bonding komme til udtryk, når:

- Organisationens aktører nærer et ønske om at høre til
- Der er et engageret ønske om at forpligte sig på mål og visioner
- Der er dialog mellem folk, som medfører respekt og anerkendelse
- Et lederskab fremviser inkludering og interesse
- Der er handlerum og mulighed for, at aktørerne kan tage medansvar og bruge deres indflydelse.

Som coach kan man stille sig selv følgende spørgsmål for at reflektere over sine egne bonding-kompetencer:

- Hvor let skaber jeg ordentlige bånd til andre?
- Hvordan håndterer jeg adskillelse, skuffelse, afvisning, fejltagelser?
- Er jeg opmærksom på egne/andres sorgreaktioner?
- Kan jeg udtrykke det?

Når der skabes gode bånd mellem coachen og den coachede, oplever den coachede følelsen af beskyttelse, anerkendelse og velbehag.

I coaching møder vi af og til personer, der, oven i deres aktuelle problemstillinger mangler deres sikkerhedsbaser.

Nogle mennesker kan ikke skabe succes, fordi de frygter at begå fejl, hvilket igen leder hen til deres manglende sikkerhedsbase.

## Centrale begreber: Handlingslandskab og identitetslandskab

Bruner taler om, at historier kan opdeles i to landskaber, nemlig (1) et handlingslandskab og (2) et bevidsthedslandskab.

Handlingslandskabet som metafor skabes af den, der fortæller historien/den coachede. Her finder man tidsaspektet. En historie har en begyndelse, en midte og en slutning.

I coaching vil spørgsmål til handlingslandskabet bl.a. dreje sig om:

- Hændelser
- Omstændigheder
- Tidsforløb
- Plot

Identitetslandskabet er skabt af historiefortælleren/den coachedes selvforståelse og forforståelser set i et kulturelt perspektiv.

I coaching kan man til identitetslandskabet bl.a. spørge ind til:

- Indre personlig forståelse
- Erkendelse og viden
- Mening
- Værdier i livet.

Den coachedes historie vil oftest tage sit afsæt i handlingslandskabet - og senere i fortællingen vil identitetslandskabet så dukke op.

Identitetslandskabet er vigtigt at få belyst i narrativ coaching, fordi det er her, afkodningen af selvforståelsen ligger gemt.

Formålet med at arbejde med de to hovedretninger: (1) Identitetslandskabet og (2) handlingslandskabet er netop at forene det personlige plan med relations- og begivenhedsplanet. Den narrative coaching er derfor også en samtaleform, hvor den coachede rekonstruerer sit selv gennem historiefortællingen.

## Den narrative coachs kompetencer

De egenskaber og kompetencer, som er forbundet med at være en troværdig og effektiv coach, er:

- Selvbevidsthed
- At fremme læring
- Kommunikation
- Tilgængelighed
- At lytte
- At skabe en tillidsfuld atmosfære.

Narrativ coaching antager, at mennesker er eksperter i deres eget liv. Narrativ coaching indebærer en forståelse for, at problemer udvikler sig over tid.

Narrativ coaching foregår som en kreativ og udfoldende proces, hvor der arbejdes med dominerende historier og med nye historier.

Der er nogle vigtige nøgleområder i coachens arbejdsområder:

- Den narrative coach synliggør de forskellige historier eller versioner af selvet. Focus er på at skabe andre og mere robuste historier og udgangspunkter
- Gennem eksternaliseringsprocessen opdager den coachede nye muligheder og talenter hos sig selv.
- "Blind vej" er den position, som den coachede er strandet i. Her vil den narrative coach intervenere ved at dekonstruere eller stille spørgsmål til det, der tages for givet.
- Teamwork og samkonstruktion mellem coach og den coachede udgør platformen for relationen.
- Den nye historie gøres tykkere gennem en accept både af den dominerende histories legitimitet og af, at der er alternative veje at forstå og handle på.
- Smidighed er en god ting for den narrative coach. Man bør glemme alt om styring og kontrol og i stedet begive sig med åbent sind ind i samtalen.

## Positionskortet

Michael White har følgende model/positionskortet:

Indstilling/påvirkning	Centreret	Decentreret
Har indflydelse	Har svaret/ekspert	Coaching/nysgerrighed
Ingen indflydelse	Optræder/søger at få al opmærksomhed	Kontaktløs/ukoncentreret

Den narrative coach må indtage en decentreret position og have indflydelse i samtalen med den coachede.

Det er den coachede, som er den primære person i genfortællingen af historien, mens coachen faciliterer gennem sin eksternaliserende spørgeramme.

Kropssprog er en afgørende kommunikationsform i mellemmenneskelige relationer.

Vi er sjældent selv bevidste om de kropssignaler, vi sender til andre.

I det narrative tales der om begrebet ”dobbeltlytning”. Det er en position, hvor man både lytter til den dominerende fortælling og til det, der ligger imellem linierne.

## Summa summarum

- Idéen i narrativ coaching er udkrystalliseringen af en ny, mere konstruktiv historie med flere handlemuligheder og et nyt selvbillede.
- Den nye historie er et stillads af den nærmeste udviklingszone i Vygotskys forstand.
- I det narrative koncept er der 2 overordnede landskaber, nemlig (1) handlingslandskabet og (2) identitetslandskabet. Det er gennem stillads og landskabsarbejde at den nye historie opstår.
- Et problem og den historie, som den enkelte opbygger omkring sit problem, ses af den narrative coach som et mønster af vanetænkning. Det er ikke personen, der er problemet. Det er problemet, der er problemet.
- Narrativ coaching er derfor et samarbejde mellem coachen og den, der modtager coaching. Det er en fælles udforskning, hvor begge parter dykker ind i den viden og klogskab, som den coachede selv har.

## 2. DEL: COACHING AF TEAM

I arbejdet med team søger den narrative coach at opdage den historie, kontekst og betydning, som teammedlemmerne tillægger et emne, og prøver at skabe et rum, hvor de kan udfolde deres dominerende fortællinger og efterfølgende opdage nye historier, som rummer muligheder og skjulte ressourcer.

Det er gennem sproget og fortællingerne, at teamet finder sin identitet og sine handlemuligheder.

### Team i organisationer

Hvis man ser på mennesket gennem evolutionens briller, vil der være tre evner eller præferencer, som især er relevante i forhold til team:

1. Præference og talent for nysgerrighed og søgen efter ny viden
2. Kommunikationsfærdigheder til at videregive viden og færdigheder
3. Sociale evner og færdigheder til at samarbejde om at opnå et fælles mål.

Disse grundlæggende menneskelige evner kan coachen tydeliggøre og forstærke sammen med teamet, idet det primært handler om at præcisere teamets mål, forpligtelser samt interne og eksterne relationer.

Coaching af et team adskiller sig fra coaching af individer på flere områder:

- I et team er der en lavere grad af fortrolighed i forhold til teamcoachen
- Folk tænker og lærer i forskellige tempi - coachen må derfor balancere mellem kollektiv og individuel læring
- I teamcoaching bliver individuelle spørgsmål kun relevante, hvis de influerer på teamets præstation og sociale struktur

John Katzenbach beskriver et team som: "Et mindre antal personer med komplementære færdigheder, der er forpligtet til et fælles formål, performancemål og fremgangsmåde, for hvilke de holder sig selv gensidigt ansvarlige".

Formålet med at samle individer i et team er at opnå bedre resultater, end når individer arbejder alene.

Her er 10 nøglebegreber, der peger på, hvad der udgør et produktivt team:

1. Forståelser - at de er afhængige af hinanden og at mål bedst opnås med gensidighed og støtte
2. Ejerskab - i forhold til opgaven/helheden
3. Kreativitet - de individuelle kompetencer bruges for at nå teamets overordnede mål
4. Troværdighed - et åbent miljø, hvor spørgsmål bliver værdsat
5. Fælles forståelser - en bestræbelse på at forstå hinandens perspektiver
6. Personlig udvikling - teamet har brug for den enkeltes kompetenceudvikling
7. Konfliktløsning - fælles indsats for at få en hurtig og konstruktiv konfliktløsning
8. Fælles beslutningstagen
9. Tydeligt lederskab
10. Forpligtelse - i et team bliver kun de ansat, der er engagerede i at opnå virkelig gode resultater!

Teamet må coaches som en samlet enhed eller en levende organisme, som har sig eget liv parallelt med teammedlemmernes eget liv og egen person. Hermed flytter vi blikket fra den enkelte til relationerne mellem de enkelte medlemmer af teamet. En teamcoachingsproces kan fokusere på det, som teamet har brug for at styrke.

Det er vigtigt, at en coach som udgangspunkt forholder sig til, om den gruppe, der arbejdes med, i virkeligheden er et team. Spørg ind!

Grundlæggende er der 4 ledende principper, som teamcoachen har som sit coachingmål:

1. Team eksisterer for at skabe resultater
2. Teamet er et levende system
3. Teammedlemmerne ønsker at være et højt ydende team og de ønsker alle at bidrage
4. Team har i sig selv det ypperste (et anerkendende udgangspunkt for coachen)

Ved at tro på, at teamet har iboende ressourcer og tilskyndelser i systemet, vil man som coach kunne agere som fødselshjælper.

Der kan skitseres 7 teamtyper, som man kan forholde sig til (og der er ikke én tilgang, der kan bruges ved alle teamtyper):

1. Funktionel afdeling opdelt i team. Ofte skabes der uklarhed i kommunikationen og i de interpersonelle relationer - og teamet henfalder ofte til rutine.
2. Projektteam, som etableres for at udføre mere kortsigtede opgaver. Her gælder det om at få alle medlemmer med i projektplanlægningen
3. Udviklingsteam, som mestrer langvarige udviklingsopgaver. Det gælder om at skabe klare mål og kvalitetskriterier og hjælpe teamet med at skabe gode rammer. Identificér de enkeltes kompetencer og brug dem.
4. Læringsteam, hvor man skal skabe et magtfrit rum og en uformel omgangsform, sådan at medlemmerne let deler ud af deres erfaringer
5. Netværksgrupper, som typisk er selvledede og selvkørende
6. Repræsentationsgrupper (MED-udvalg m.m.m), hvor klarlægning af roller og positioner er afgørende
7. "Cabin-crew-team" med stabilt opgaveindhold men udskiftende teammedlemmer. Her handler det primært om integration af nye medlemmer.



## Sproget i teamcoachingen

Det sprog, teamets medlemmer anvender, er både skabt af teamkulturen og skaber også teamets kultur. I en narrativ tradition vil teamcoachen give plads til, at deltagernes eget sprog og egne stemmer kommer frem.

Coachen kan give stemme til de enkelte deltageres historie: "Hvad betyder dette for dig?", "Hvilke historier er der i teamet om dette?". Endvidere kan det være stærkt at skabe en historie omkring deltagernes definition af at være et team. Det kan gøre teamet stærkere og mere bevidst.

## Lederrollen og teamcoaching

Ledelse handler om at vise retningen og støtte op om processen til at nå mål og skabe resultater. Teamcoachen supplerer teamlederen og støtter og inspirerer teamlederen og teamet med at blive både udviklet og inspireret af en tredje person, nemlig teamcoachen.

## Hvad kan teamcoaching bidrage til?

Teamcoaching kan bl.a. bidrage til

- Forbedring af kommunikationen mellem teammedlemmerne
- Løsning af konflikter
- Målbæring af arbejdsindsatsen/bedre effektivitet
- Øget tillid mellem teammedlemmerne/øget tolerance

For at en teamcoaching kan få effekt under og efter coachingen, må der være bred opbakning til den forandring, som teamet gennemgår som følge af coachingen.

## Negativ kommunikation i team

Der er 7 tegn på usund kommunikation:

1. Barsk begyndelse - når der er en negativ energi i ordvalgene
2. De fire kommunikationsstile, der fungerer som kommunikationsbarrierer
  - Når der er en udbredt personlig kritisk sprogbrug i teamet
  - Når de enkelte medlemmer udviser foragt i teamet. Sarkasme og kynisme er typer af foragt. Det samme er øgenavne, det at vende øjne, gøre nar m.m.
  - Når medlemmer i teamet går i forsvarsposition
  - Når medlemmer i teamet blokerer kommunikationen - fx ved at vise stenansigt
3. Dominans. Dominans er typisk, når den ene part optræder som "herre over den anden" enten ved at afbryde konstant, kritisere, udelukke fra indflydelse eller overhøre.
4. Kropssprog. Når fysiske reaktioner indtræffer, er det vanskeligt at have en gunstig problemløsende diskussion
5. Mislykkede reparationsforsøg
6. Dårlige minder. Når et forhold ikke går godt, er der en tendens til, at fortiden omskrives - til det værre.

## Selvtilstande i team

C. Otto Scharmer taler om forskellige selv-tilstande, som er med til at påvirke den måde, vi interagerer med andre på. Disse selv-tilstande kan inspirere teamcoachen til at hjælpe teamet.

1. Jeg-i-mig-tilstanden er karakteriseret ved, at teammedlemmerne udelukkende formår at skabe mening ud fra deres egne perspektiver, eller den "down-loadede virkelighed", som Scharmer kalder det, og som indebærer, at man benytter sig af forudfattede meninger og gør, "som man plejer".

2. Jeg-i-det-tilstanden er - i modsætning til jeg-i-mig- en selvtilstand, hvor man har sin opmærksomhed rettet mod omverdenen - mod procedurer, struktur m.m. omkring det, som konflikten eller problemet drejer sig om.

3. Jeg-i-dig-tilstanden. Her prøver man ikke blot at se problemet eller konflikten fra et andet perspektiv end sit eget, man anerkender også andres versioner af virkeligheden som lige så gyldige som ens eget.

4. Jeg-i-nu-tilstanden. Kun i sjældne tilfælde bevæger vi os ind i Scharmers jeg-i-nu-tilstand, som kan være en transformerende oplevelse af total åbenhed. Der er en tilstand af total uforbeholdenhed, som kan opstå lige pludselig og give en ny indsigt i forståelsen af situationer.

Ved at hæve sin egen selv-tilstand kan man ændre et dårligt kommunikationsmønster i et team. Ifølge Scharmer handler det om (team)træning, om at være vedholdende og øve sig i at friholde sig fra at blive taget til fange af problemer i teamet.

## Brugen af fortællinger i team

Coaching kan åbne for en proces, der involverer teamdeltagernes egne historier, bemyndige dem med autoritet og rejse deres egne stemmer om, hvad de ønsker at få styrket i teamet. Coachen kan åbne for forskellige historier i teamet.

## Coachens egen stemme

En ikke-vidende stil betyder, at coachen stiller spørgsmål uden at have forudgående idéer eller teorier om, hvad løsningen for teamet vil være.

Der er 6 ledende principper, som coachen med fordel kan basere sin kommunikation på. Vi kalder dem for meta-kompetencer:

1. Forløs teamet i forhold til sig selv - hold et spejl op for teamet.
2. Giv opmærksomhed til energifeltet i teamet. Sæt ord på det, det ikke tales om i teamet.
3. Belys og udvikl dybt demokrati. Alle stemmer i systemet skal høres.
4. Lyt til virkestrangen. Hvilke tilskyndelser er der i teamet?
5. Beløn medansvar. Alle er ansvarlige for teamets kommunikation.
6. Styrk positivismen - reducer negativismen. Teamcoachens må få teamet til at se på sig selv og fremhæve det, der fungerer.

## Kontrakten med teamet - tavshedsregler

Her er et eksempel på, hvordan en kontrakt med teamet kan skabes:

- Hvad ønsker I som medlemmer af dette team at styrke fremover?
- Hvordan kan denne coaching blive en succes for jer?
- Hvad er jeres prioriteringer hver især?
- Hvordan ønsker du, at de andre i teamet skal agere i forhold til dig i dag?
- Hvordan vil du selv agere i forhold til de andre i teamet?
- Hvad vil være det bedste/værste, der kan ske i dag?

## Narrativ teamcoaching

Når man coacher et team, vil der være to overordnede parallelle niveauer i coachingens forløb, nemlig:

1. Temaer, der kan arbejdes med (= handlingslandskabet).
2. Teamets identitet.

En narrativ teammodel kan se sådan her ud:

(1) Teamets handlingslandskab

- Hensigt, formål og mål - et team kan kun fungere som team, hvis organisationen opstiller udfordrende krav til præstation
- Proaktivitet og forandringsvillighed. Innovation og aktiv deltagelse i at finde nye eller andre måder at gøre tingene å, er en af teamets kerneopgaver.
- Beslutninger. Teamet må have klare og effektive beslutningsprocesser, som løbende udvikles over tid
- Ansvarlighed - handler om, at teammedlemmerne tør byde ind med deres egne idéer og tror på, at det, de byder ind med, har værdi for teamets indsats.

(2) Teamets identitetslandskab

- Tillid og forbundethed
- Forskellighed
- Konstruktiv kommunikation
- Respekt og værdsættelse

## Ceremonier som kulturskabelse

Begrebet "definerende ceremonier" er introduceret af kulturanthropologen Barbara Myerhoff. Ifølge den definerende ceremoni assisteres den enkelte af et engageret publikum eller vidner - altså en gruppe mennesker, der er samlet med det formål at skabe en fælles historiefortælling.

Vidnerne lever sig ind i den coachedes fortælling-. De tilføjer derefter deres egne erfaringer, historier og oplevelser i forhold til den fortælling, den coachede har leveret.

Gennem fortællinger og genfortællinger fremkommer der nye alternativer - eller modsatte plot - i den coachedes fortælling.

I processen med de eksterne vidner skifter rollerne løbende fra at være tilskuer til at være aktiv fortællende.

Bevidningsprocessen har følgende struktur:

Ydre focus	Opmærksomhed	Hvad lagde jeg især mærke til?
	Det fremlagte billede	Hvilke følelser og tanker læser jeg hos personen?
Indre focus	Personlig gengældelse	Hvordan ligner det noget, jeg selv har oplevet?
	Transport/indflydelse	Hvad har det ført mig selv hen til?

## Praktikken i narrativ teamcoaching

Indledende spørgsmål til at sætte teamcoaching-rammen kan fx være:

- Hvad er historierne om jeres team?
- Hvad er dette team stolt over at yde eller udføre?
- Hvis dette team skulle blive mere effektivt, hvad skulle så udfoldes mere?
- Hvad er teamets grundlæggende vision?
- Prøv at beskrive dette team gennem en metafor?
- Når vi slutter denne session, og det har været en succes, hvad er der så sket i teamet?

Generelle råd kan være:

- Send en dagsorden ud i forvejen
- Opsummer teamkontrakten
- Før sessionen slutter: Opsummer hvilke aftaler I har

Større autonomi skaber ikke større kreativitet. Det er derfor vigtigt, at coachen skaber rum og mulighed for refleksion. Det gøres bl.a. ved at arbejde med spørgsmålene:

- Hvor effektiv er teamets kommunikation både internt og eksternt?

- Hvordan håndterer teamet konflikter?
- Hvordan tager teamet beslutninger?
- Hvad er teamets faste forhold til dets leder?
- I hvor høj grad formår teamet at balancere focus mellem opgaver, adfærd og læring.

## Summa summarum

- Et team defineres som et system, hvor teammedlemmerne har forskellige erfaringer og færdigheder. Det, det handler om, er at binde dem sammen ud fra forpligtelsen på et fælles mål
- I et team giver og forventer man mere støtte fra hinanden end i almindelige grupper
- Teamcoaching kan bidrage til at skabe mere effektivitet, målrette teamets arbejdsindsats, forbedre kommunikationen mellem teammedlemmerne, opløse evt. konflikter m.m.
- Narrativ teamcoaching er en bestemt teamproces, hvor focus er på teammedlemmernes historier og på det, der sker og ikke sker i teamet
- Den narrative teamcoach vil trække de dominerende historier frem for at skabe en bedre balance mellem produktivitet og positiv atmosfære
- Teamcoachen må starte med at etablere en kontrakt med teamet.

## 3. DEL: DE DOMINERENDE FORTÆLLINGER OM COACHING

Hvad skal vi kalde det, vi laver, når vi udfører coachende samtaler? Coaching er ikke et nyt begreb, og det er samtaleformen heller ikke.

### Et sociokulturelt indblik i vores tidsalder

Det postmoderne individ lever udspændt mellem selv at skulle definere og sætte rammerne for sin livsudfoldelse og samtidig skulle agere i forhold til, hvad den sociale omverden anser for normativt rigtigt eller forkert. Det postmoderne menneske skal næsten dagligt finde ud af, hvordan det skal leve sit liv. Og det er i den historiske sammenhæng, at vi ser coachingfænomenet vokse frem.

Mennesket skal ifølge Richard Sennett kunne håndtere følgende udfordringer i en fragmenteret kultur:

- Være i stand til at bevæge sig fra job til job og fra sted til sted
- Skal løbende tilegne sig nye færdigheder
- Skal være parat til at give slip på fortid og tidligere erfaringer for at øge omstillingsparathed.

Frigørelsen rummer en risiko for at føle tomhed, og det er kun såkaldt autentisk ikke-konformitet, der er værdifuld!

### Et overordnet blik på coachingbranchen

Omdrejningspunkterne for coachings potentialer bliver ofte beskrevet som:

- Et frirum for personlig udvikling
- En fleksibel og tilpasset samtaleform, der matcher i det komplekse, moderne liv
- Coachens neutrale position
- Forbedring og udvikling af kompetencer, effektivitet, læring m.m.

Der er imidlertid en del kritik af den udbredte brug af coaching:

- En ofte ukritisk og ureflekteret udbredelse af coachingmetoder
- Manglende regulering af branchen (alle kan kalde sig coach)
- At coaching grundlæggende kan anskues som en forførelsespraksis.

Det er derfor relevant at spørge sig selv:

- Hvem sætter grænserne for, hvornår coaching kan anvendes

- Hvilke er nødvendige coach-kompetencer
- Life-style vs. business: Kan der coaches på alle områder
- Handler coaching om den enkeltes indre eller om de sociale relationer?

Der kan skelnes mellem tre forskellige forståelser af coaching, nemlig

- (1) Adfærsændrende coaching, hvor coachen fokuserer på at hjælpe den coachede til at udføre en bestemt opgave
- (2) Performance-coaching, hvor coachen fokuserer på, hvordan den coachede sætter sig mål, overkommer forhindringer, evaluerer og følger op på sin performance
- (3) (selv)udviklende coaching, hvor coachen støtter den coachede i at skabe en refleksiv platform i forhold til håndteringen af sit (arbejds)liv.

## Det teoretiske fundament for coaching

Coaching, som den har udviklet sig de sidste 20 år, henter sine grundlæggende antagelser mange forskellige steder fra:

1. Filosofi. Sokrates så sig selv som jordemoder af en ganske særlig støbning - han hjalp med at føde andres tanker. Det gjorde han ved at stille det mest præcise spørgsmål, så horisonten kunne udvides mod ny erkendelse. Ole Fogh Kirkeby, der er inspireret af Sokrates, kalder sin coaching for protreplik (der betyder at vende sig mod det væsentlige i sit liv).
2. Idrætspsykologi. I 1920'erne tager den anden fortælling om coaching sit afsæt. Og i 1974 skriver Timothy Gallwey den kendte bog: "The inner game of Tennis". Gallwey bygger på tre grundprincipper, nemlig (1) øget bevidsthed, (2) tillid til egne evner og (3) følelse af ejerskab. John Whitmore har defineret coaching som: "en hjælp til at låse op for et menneskes potentiale til at maksimere sin egen præstation; at hjælpe til at lære frem for at undervise".

Coaching i erhvervslivet har samme karakter som coaching i sportslivet, med den modifikation, at spillets regler og karakter ofte er langt mere komplekse. En coach fra den idrætspsykologiske skole ser det som sit primære mål at fremme "vinder-attituden".

3. Moderne psykologi. Det fremherskende erkendelsesteoretiske paradigme i modernismen bygger på forestillingen om en målbar og kvantificerbar virkelighed. Den moderne psykologi kan overordnet set siges at bygge på følgende traditioner:
  - a) Den behavioristiske tradition med Pavlov (1927) og Skinner (1948), der mener, at menneskers adfærd kan beskrives som en maskine - og dermed er forudsigelig/deterministisk.
  - b) Den psykoanalytiske tradition med Freud (1856-1939) siger at fortrængte, underbevidste tilstande frembringer irrationel adfærd hos mennesker. Terapeuten gentager og tolker patientens udsagn på baggrund af en psykoanalytisk teoretisk referenceramme
  - c) Den humanistiske tradition med Maslov (1908 - 1970) og Carl Rogers (1902 - 1987) opstod i 1950'erne og fokuserede på de positive elementer i menneskers liv. Tanken er, at coachen ved hjælp af en respektfuld og anerkendende tilgang til den coachede hjælper den coachede til at opnå nye indsigter og løsninger
  - d) Coaching som læring. Når man taler med sin coach, vil den coachede kunne opnå større forståelse, selvindsigt og indsigt i andre menneskers hensigter og handlinger. Målet er at give den coachede plads til, at den coachede i større omfang og mere frit kan deltage og virke i såvel arbejdsliv som personligt liv. På den måde bliver coaching en "transformativ læring".

En af udfordringerne for coachingbranchen i dag er, at grundantagelserne omkring coaching ofte forbliver ureflekteret. Og man ser mange værktøjsbaserede tilgange, som fx hos coach-guruen Anthony Robbins, der har følgende skabelon:

- Trin 1: Sæt mål og nå dem  
Trin 2: Hvad forhindrer dig?  
Trin 3: Skab motivation

- Trin 4: Bryd mønstret  
Trin 5: Det nye alternativ og planen  
Trin 6: Den gode afslutning.

Det er bemærkelsesværdigt, at det først er inden for de senere år, at der er blevet gennemført egentlig forskning inden for coaching-feltet.

Coaching-psykologien er fremkommet som reaktion på og et opgør med coachingtilgange, der ikke ekspliciterer deres teoretiske grundlag. Det er et nyt skud på coaching-stammen, som først er ved at finde sin form.

Coaching-psykologi kan defineres som: "Forøgelse af velbefindende og præstation i det personlige liv og i arbejdsdomæner ved hjælp af coaching-modeller, der tager afsæt i anerkendte læringsteorier eller psykologiske tilgange".

På trods af forskellige teoretiske positioner er der i coaching-psykologien enighed om en række grundantagelser om coachingen:

- Focus på personens ressourcer og styrker
- Villighed til at søge løsninger
- Coachings resultater skabes gennem den coachedes egne læringsprocesser
- Coachingen er en samtale skabt i samarbejde mellem coachen og den coachede
- Coachingen skal udføres ud fra et etisk professionelt grundlag.

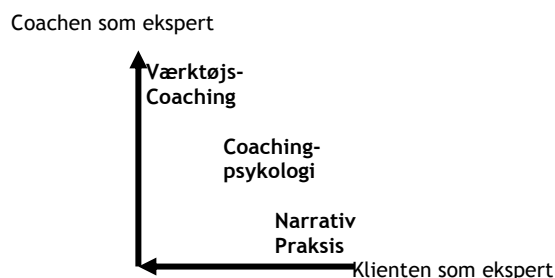
Den nyere udvikling af coachingen er under betydelig indflydelse af den positive psykologi. Positiv psykologi tager udgangspunkt i det, der virker, det, der bringer menneskelig udvikling i spil på baggrund af et ressourcebaseret perspektiv.

## Narrativ coaching - fortællingen i centrum

Narrativ coaching handler om at fortælle historier og om at få hjælp til at finde nye historier, som er mere i overensstemmelse med de værdier, man ønsker at leve sit liv efter.

Narrativ coaching fokuserer især på de bagvedliggende historier i den coachedes fortælling, hvilket både omfatter den coachedes kognitive proces og vedkommendes sociale og kulturelle kontekst.

Bevægelsen fra den traditionelle coaching over coaching-psykologien til den narrative coaching kan ses som et skift fra en opfattelse af coachen som ekspert til at se den coachede som ekspert i sit eget liv.



Vi har gennemgået en lang periode, hvor logisk analyse, sekventiel funktionel og lineær tænkning har domineret den menneskelige tilgang til produktion af materiel overflod.

Den ikke-lineære tilgang til samfundsudvikling og menneskelig udvikling indeholder evnen til at se og tænke i helheder, den er kreativ og kan designe processer, der er rettet mod det intuitive og menneskelige.

Daniel Pink siger, at der er 6 sanser - hovedsagelig styret af højre hjernehalvdel - som fremover vil være de talenter, der bliver brug for. Det betyder en bevægelse:

- Fra funktion til design
- Fra argument til fortælling
- Fra focus til syntese
- Fra logik til empati
- Fra alvor til leg og
- Fra data til mening.

Når det moderne menneske begynder at lytte til den indre stemme, internaliseres samfundets normer om, hvordan et specifikt liv kan, skal og bør leves. Det er afdækningen og udfoldelsen af disse stemmer og meningsrammer, som den narrative coaching har som sit omdrejningspunkt.

## Forståelse af forandring, transformation og udvikling

Som narrativ coach har man et dynamisk, konstruktivistisk og sociokulturelt syn på udvikling og forandring

- Dynamisk udtrykt i dominerende historier og nye historier
- Konstruktivistisk forstået som subjektivt refererende
- Sociokulturelt (eller postmodernistisk) forstået som opstået og formidlet gennem fællesskabets kulturmønstre.

Det er vores erfaring, at den coachede har brug for at coachen skubber til processen, således at der kan opstå nye historier. At skubbe betyder her, at man som coach tydeliggør sin egen position som vidne til historien.

Et af de væsentligste kendetegn ved teamcoaching er den forøgelse af kompleksitet i relationer, temaer og stemmer, der forekommer i takt med at antallet af personer, der deltager i coachingen øges. Dette stiller særlige krav og forventninger til coachens kompetencer og til de perspektiver, coachen arbejder med i teamet.

## Konklusion

Narrativ coaching er et af mange bud på, hvordan coaching kan bidrage til at både enkeltpersoner og team kan skabe bedre mening og blive genforenet i fællesskabet og undgå isolation.

Det narrative kan i coaching fremme en smammenhæng og tilføre personerne et mere helhedsorienteret perspektiv.

Det er de coachede selv, der skal svare på, hvad meningen er med deres eget liv. Coachen kan stille de narrative spørgsmål. På den måde bliver coachen en allieret partner.

