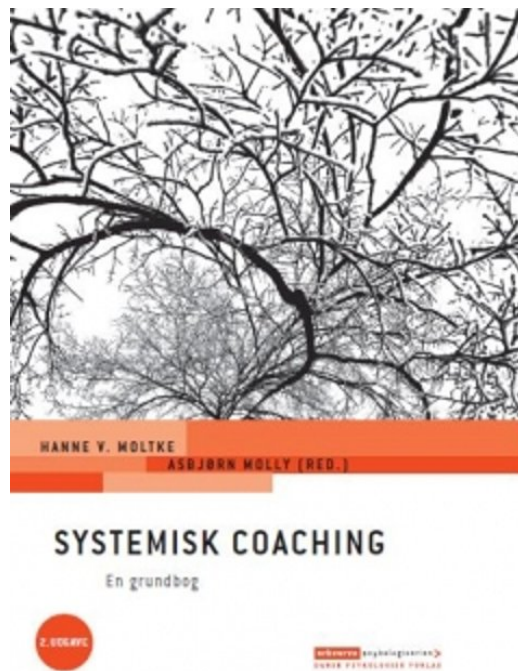


Hanne Moltke, Asbjørn Molly m.fl. (2019)

SYSTEMISK COACHING en grundbog



Indledning

'Sproget er vores stærkeste udfoldelsesmiddel, fordi vi kan bruge det til at forvandle os selv'

Inger Christensen

Coaching er blevet mainstream. I organisationer er det mange steder blevet reglen snarere end undtagelsen, at der tilbydes coaching i forbindelse med forandrings- og udviklingstiltag.

Coaching er også blevet organisatorisk modent - opfattes mindre idealiseret og mere pragmatisk.

Den systemiske teori leverer et begrebssæt, som har vist sig virkningsfuldt og hjælpsomt i forhold til coaching i praksis. Det betyder dog ikke, at forfatterne afviser begreber, tilgange og metoder fra andre teoretiske retninger. Pragmatisk skal det handle om, hvad der virker!

Der er mange definitioner på coaching:

- Coaching er en samtale mellem to personer, som primært handler om at gå på opdagelse i den enes verden med det formål at denne bliver mere afklaret om et eller andet. Samtalen er assymetrisk i den forstand, at uanset hvem der taler, så er det fokuspersonens verden, der er i fokus.
- Coaching er en dialogisk læreproces, hvor en coach hjælper en fokusperson til at undersøge og udvikle sin personlige handlekapacitet i forhold til udvalgte problemstillinger
- Systemisk coaching er en samtale, hvor en coach hjælper den coachede til at kunne se forskellige perspektiver på relationen mellem fokuspersonen selv og fokuspersonens problemstilling.

Systemisk coaching er altså en hjælpeorienteret samtaleform. Fra en samskabende og nysgerrig position understøtter og inspirer coachen fokuspersonen.

Den systemiske coach besidder gamemaster-færdigheder. Styring af samtalen sker bl.a. gennem aktiv lytning, forstyrrende refleksionsskabende spørgsmål, anvendelse af hypoteser og tydeliggørelse af de kontekster og den kompleksitet, det eller de aktuelle temaer udfolder sig i.

Systemisk coaching er ikke så optaget af iboende og uudnyttede potentialer. Fokus er i stedet på relationer og forståelsessammenhænge.

Life-coaching vil ofte have fokus på individets selvudvikling og selvaktualisering, mens coachen i organisatorisk coaching i højere grad inddrager den organisatoriske kontekst i samtalen. Og mens terapien fokuserer på samspillet mellem det private og det personlige, så fokuserer coaching på samspillet mellem det professionelle og det personlige.

De seneste 15 år er der vokset en mangfoldighed af nyere coach-tilgange frem:

- Eksistentialistisk tilgang har som grundantagelse, at mennesket er kastet ud i eksistensen og selv må forme sin tilværelse i kraft af de valg, man træffer undervejs
- Tredje-ordens-coaching søger symmetri ved at coachen tilbyder sine egne erfaringer og refleksioner, så coach og fokusperson sammen kan kvalificere fokuspersonens forståelse af problemstillingen og udvikle nye forholdemetoder.
- Protrektisk tilgang betyder, at coachen vil fokusere på undersøgelse af de værdier, der ligger til grund for fokuspersonens forståelser og handlinger.
- Kognitiv coaching handler om at hjælpe fokuspersonen til stadig større evne til at håndtere egne tanker, følelser og adfærd
- Coaching med baggrund i social kapital og relationel koordinering fokuserer på det relationelle frem for det individuelle og supplerer med et særligt fokus på kerneopgaven.
- Feed-back-informed treatment fokuserer på at integrere feed-back fra fokuspersonen til coachen

- Komplexitetsteorien har fokus på at give fokuspersonen praktisk dømmekraft. Meteden til det er at arbejde med refleksive narrativer.

Coaching bliver ofte kritiseret. Bl.a. taler Michel Foucault om, at coaching er en intimteknologi - hvilket måske mest gør sig gældende, når det handler om life-style-coaching. Men, men, men: Coaching kan - som så meget andet - bruges til enten det gode eller det onde - til at internalisere ansvar, manipulere, lukke munden m.m - eller til at bemyndige enkeltaktører i organisationer.

Det handler bl.a. om anerkendelse. Anerkendelse er en fundamental ingrediens i den hjælperelation, coachen har til fokuspersonen. Ofte forstås anerkendelse på forskellig måde: Den tyske tilgang taler om en grundlæggende accept af, at den anden - netop i kraft af at være en anden - er forskellig fra én selv. Altså en generel, mellemmenneskelig respekt for næsten. Den amerikanske tradition taler om anerkendelse om 'værdsettelse' - Appreciative Inquiry, der handler om en værdsettende udforskning.

Trods kritik er coaching ofte et brugbart værktøj - som det at tilbyde rum for samtaler, hvor den enkelte leder og medarbejder kan arbejde med dilemmaer, med refleksion over egen praksis og med at finde mening i arbejdslivet.

I organisatoriske samtaler er det coachen, der har ansvar for, at samtalen bevæger sig fremad. Coachen er game-master.

Bogen er ikke en model-håndbog, men præsenterer alligevel en lang række teknikker og tilgange, som erfaringsmæssigt kan være hjælpsomme i coachingsamtaler. Generelt for bogens tankeværktøjer er, at de tjener til at belyse:

- Relationer mellem mennesker frem for at forsøge at belyse individer
- Mønstre i kommunikation eller adfærd frem for at afdække lineære årsags- og virkningsammenhænge i kommunikation og adfærd.
- Mangfoldighed af virkeligheder frem for et hændelsesforløb eller én virkelighed.

Modeller er skitser til landkort over samtaler. Modeller er for samtalen, hvad partituret er for musikken: Noget at arbejde ud fra, men som skal finde sit levende udtryk i udførelsen. Og på samme måde er det med spørgsmål: Spørgsmål kan ikke meningsfuldt anskues løst fra den samtale, de indgår i. Derfor giver det heller ikke mening at tale om 'det perfekte spørgsmål'.

1. SYSTEMISK COACHING - TEORETISKE DISTINKTIONER

Alt, hvad der siges, siges af nogen

Humberto Maturana

Et system skal i mindre grad forstås som en ting og i højere grad som en organiseret helhed, som indeholder et spind af relationer mellem systemets enheder. At betragte et system som noget særligt, der skiller sig ud fra sine omgivelser vil altid være en observatørs betragtning. Et system er derfor kun et system, når det træder frem som sådan for nogen. Vi siger, at systemer er observatørafhængige.

Kybernetik er i sit udgangspunkt en videnskab om regulering og kontrol. Gode eksempler på førsteordens kybernetiske systemer er målsøgende missiler og termostater. Principperne bag førsteordens kybernetikken kan genfindes i behaviorismen, hvor man søger en direkte forbindelse mellem stimulus og respons.

Anden-ordens kybernetik gør op med forestillingen om, at observatøren kan være uafhængig af det system, han observerer. Fokus flyttes fra det observerede system til det observerende system.

Autopoiesis kommer af det græske *autos*=selv og *poiesis*=skabelse og definerer, at et autopoietisk system er selvskabende. Ethvert system / (og altså ethvert menneske) møder verden med en bestemt bagage og en bestemt række af forforståelser, på baggrund af hvilke man forstår verden. Ifølge 'perfektionshypotesen' vil ethvert system handle perfekt i overensstemmelse med de logikker, der konstituerer systemet. Vi fortolker det, vi ser eller oplever, ud fra vores egne forforståelser og vores eget verdensbillede.

Maturana siger, at vi må skifte vores forståelse af verden som et univers ud med en opfattelse af verden som et multivers. Det kan således ikke være tale om én fælles virkelighed. Faktisk kan vi aldrig helt forstå den anden

Kun gennem dialog og nysgerrige spørgsmål har vi muligheden for at koordinere vores mening med andre. Og spørgsmålet er så, hvordan man som coach kan levere de eksterne påvirkninger, der skaber en ønsket forandring? 'Fortyrrelse' er her et centralt begreb. Maturana taler om, forstyrrelse af et system som måden at bringe det i bevægelse på. Man kan ikke forandre et system, men man kan bringe det i en tilstand, hvor det motiveres til at forandre sig selv.

Som coach kan man ikke forudsige udfaldet af et givet spørgsmål. Man er henvist til at forstyrre systemet for at påvirke det. Hypoteser kan præsenteres eller tilbydes fokuspersonen som foreløbige og mulige forklaringer - men ikke som endegyldige sandheder. Som den engelske teolog og organisationskonsulent Peter Lang har udtrykt det: 'All you can do is tickle the system at see, how it jumps!'

En systemisk praktiker interesserer sig for de relationer og mønstre, der forbinder individer, idéer og ting til hinanden. Ethvert system bliver først til noget særligt i relationen til et andet system. Relationen går forud for alt andet. En vigtig pointe i den systemiske tænkning er, at vi må anskue det værende som relationelt båret.

For at en coach kan betragtes som empatisk må der være en relation til fokuspersonen, som empatien kan siges at opstå i. Når to mennesker interagerer, opstår der en relation. Denne relation vil hver af parterne konstruere hver sin forståelse af (i hver sin autopoietiske proces). I systemisk terminologi taler man om en dobbeltbeskrivelse, når den samme situation beskrives ud fra flere perspektiver.

Når man som menneske indgår i et system, der består af flere personer, så stiger kompleksiteten. Opmærksomhed på interne og eksterne relationer giver den systemiske coach mulighed for at skifte fokus fra ét system til et andet - og lade fokuspersonen gå på opdagelse i, hvilke ting der sker i de forskellige systemer, som han eller hun indgår i.

Overordnet set trækker den systemiske teori på overgangen fra et lineært til et cirkulært verdenssyn. Den lineære verdensopfattelse - et mekanistisk verdenssyn - ser verden som én stor maskine, der er styret af lovene om årsag-virkning. Det cirkulære verdenssyn - derimod - erkender verden som et komplekst sted, hvor den samme begivenhed kan være årsag til et hav af virkninger og hvor en uoverskuelig mængde af årsager kan tilskrives en given virkning. Når der er tale om menneskelig interaktion, bliver det aldrig muligt at 'regne den ud'.

I systemisk coaching coacher man ikke på virkeligheden eller på problemet, på udfordringen eller på den dominerende kollega. Man coacher på fokuspersonens forholdemåde til disse ting.

2. OM NYSGERRIGHED I COACHING

Undren, uærbødighed, neutralitet og hypoteser knytter sig til den begivenhed, hvor vi som mennesker stiller spørgsmål. Det er kernen i coaching - at samtalen åbner for nye tanke- og handlemuligheder hos fokuspersonen. Nysgerrighed opstår i et ønske om at få et svar på den menneskelige undren og dermed finde en mening med tingene, menneskene og livet.

Coachen ved ikke, hvad problemet er, eller hvorfor fokuspersonen ser det som et problem. Men ofte går der ikke mange øjeblikke, før coachen danner sig forestillinger om, hvad sagen handler om. Men det kan være farligt, hvis coachen danner hypoteser, for selvom det selvfølgelig er nødvendigt, at coachen overhovedet kan forstå fokuspersonens situation, så kan fejlagtige hypoteser have en direkte skadelig effekt på samtalen.

Hypoteser kan beskrives som en materialisering af coachens nysgerrighed. Forestillingen om neutrale hypoteser er et intellektuelt fatamorgana. Coachen har ikke mulighed for at være neutral, men må forsøge

at 'virke' neutral på fokuspersonen. Cecchin siger, at neutralitet handler om at være nysgerrigt tilstede i samtalen. Den systemiske coach skal virke neutral og være nysgerrig i mødet med fokuspersonen.

Cecchin taler også om uærbødighed. Coachen skal forholde sig kritisk til de hypoteser, der uvægerligt dykker op i løbet af en samtale. Uærbødighed handler om at udvikle sin evne til altid at kunne anlægge et andet perspektiv. Uærbødighed bliver den mentale indstilling og aktivitet, som hjælper os til - som Maturans udtrykker det - ikke at falde for vishedens fristelse eller for fristelsen til at tro, at man ejer sandheden.

3. COACHING SOM DET AT VÆRE GAMESMASTER

You can't say anything important without the details of context

Vernon Cronen

Begrebet sprogspil stammer fra den østriske filosof Ludwig Wittgenstein. Han siger, at sproget ikke henviser til en virkelighed, som det står i et en-til-en-forhold til. Sproget frembringer i stedet forskellige udgaver af virkelighed - alt efter, hvordan det bruges.

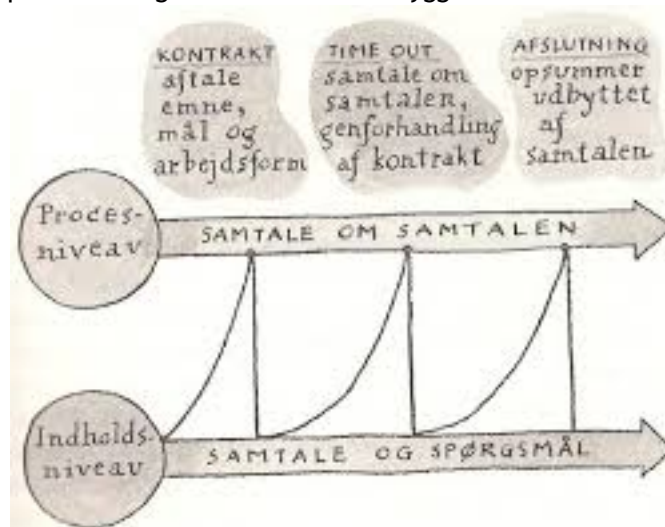
Hvis to personer har den samme forståelse af, hvilket sprogspil, der er gældende for situationen, vil kommunikationen højst sandsynlig give mening for dem begge.

Kommunikation foregår inden for rammerne af en kontekst. Og at forstå konteksten er afgørende for at kunne skabe mening. I systemisk forståelse er kontekst et dynamisk begreb. Konteksten forandrer sig, og den forstås ofte forskelligt af de involverede parter i en samtale.

Konteksten indrammer sproget og hjælper os til at tolke det, vi hører - ja faktisk kan sproget ikke sige noget meningsfuldt, uden at vi også har viden om konteksten. Bateson fremhæver 4 kontekstmarkører, der er vigtige i forhold til at afgøre, hvordan et udsagn skal forstås - det er: (1) tid, (2) sted, (3) relation og (4) indhold.

Sprogspillet henviser til mønstre og kendetegn i kommunikationen. Barnett Pearce taler om, at man i sprogspillet kan være enten 'gameplayer' eller 'gamemaster'

Som gamemaster kender man reglerne for de sprogspil, man indgår i. Man kan leve op til det, der forventes i det givne sprogspil. Man tager et andenordensperspektiv på samtalen og forholder sig nysgerrigt undersøgende til, på hvilke præmisser og forforståelser det bygger.



Gamemasteren kan bevæge sig på både indholds- og procesniveau. På indholds-niveauet udvikler samtalen sig gennem refleksioner hos fokuspersonen ved hjælp af coachens nysgerrige spørgsmål og hypoteser, feedback og invitationer til at skifte positioner.

Procesniveauet udformer sig som en samtale om samtalen. Coachen inviterer fokuspersonen til en fælles refleksion om samtalens indholdsmæssige og metodiske progression.

Det første væsentlige skridt i en coachsamtale er at få defineret den overordnede kontekst for samtalen - det, der hedder kontrakten. En god kontrakt vil typisk være rettet mod målet med samtalen og med nogle succeskriterier + tidsramme og roller (gensidige forventninger).

Time-outs er løbende genforhandlinger af kontrakten. Det kan være i naturlige pauser eller fordi det synes nødvendigt at stoppe op og gøre midtvejsstatus.

Afslutningen er afrundingen af coach-samtalen. Her fastholdes de pointer, man er nået frem til og her evalueres samtalen. Coachen kan også afslutningsvis spørge fokuspersonen, om hun er interesseret i feedback. I give fald gælder det om at være anerkendende og værdsættende og skal gerne være fremadrettet og brugbar for fokuspersonen.

4. ANERKENDELSE I COACHING

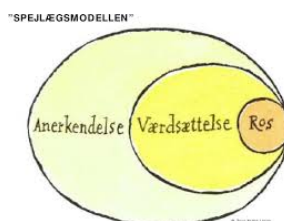
*Uden accepten af andre, der lever ved siden af os selv,
er der ingen social proces, og derfor ingen menneskelige*

Maturana & Varela

Anerkendelse bruges i dag bredt til at betegne

- En kvalitet ved mellem menneskelige relationer - at se den anden som en væsentlig anden
- En måde at vælge sit fokus i udviklingsprocesser på - at tage afsæt i det, der fungerer
- Økonomisk og symbolsk belønning - ros.

Tit og ofte hersker der en vis begrebsforvirring om forskellene mellem anerkendelse, værdsættelse og ros. Anerkendelse er et almindeligt ord på dansk. Ofte bruges det i betydningen: 'et skulderklap' - at anerkende nogen for en særlig indsats. Vi vil her skelne mellem begreberne:



Anerkendelse handler om at se den anden som en væsentlig anden - uanset om man værdsætter eller er enig i det, den anden har på hjerte. Værdsættelse forudsætter, at man lægger mærke til noget, man mener er prisværdigt. Vælger man at lade værdsættelsen komme til udtryk, er der tale om ros.

Når vi taler værdsættelse, er det vigtigt at lederen (og kolleger) kan se, at individet kommer på arbejde for at gøre en positiv forskel - også selvom det ikke altid ser sådan ud..

Anerkendelse er at være nysgerrig på, hvad der får den anden til at tænke og tale, som han eller hun gør.

Værdsættelse som begreb henviser til den amerikanske Appreciative Inquiry (AI). Hvad man kan se og opfatte, afhænger af øjet, der ser. Værdsættelse handler om at indstille øjet mod det, der virker, og vælge at tage afsæt i de ressourcer, der er tilstede i enhver situation.

Det mest direkte og umiddelbare udtryk for anerkendelse og værdsættelse er, når vi roser hinanden. Man skal dog være opmærksom på, at ros, der er brugt instrumentelt, kan blive opfattet som befående eller underkendende. Omvendte kan ros virke umådeligt motiverende, når den gives fra hjertet.

Søren Kierkegaard sagde om anerkendelse: 'At når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, så må man først og fremmest passe på at finde hende der, hvor hun er og begynde der. Det er hemmeligheden i al hjælpekunst'

Anerkendelse er stærkt forbundet med nysgerrighed. Hvis ikke man kan respektere det, at de ting, man får øje på i samtalen med fokuspersonen, er vigtige for fokuspersonen, så er det vanskeligt at være nysgerrig over for fokuspersonens perspektiv.

Som coach kan anerkendelsesbegrebet bruges til at være opmærksom på, at coachingsamtalen primært skal handle om fokuspersonens verden.

5. NØGLEORD OG SPEJLING

Kopernikus' og Darwins egentlige fortjeneste bestod ikke i oplevelsen af en sand teori, men af et frugtbart nyt perspektiv.

Ludwig Wittgenstein

I alle udsagn er der ord, der er særligt betydningsbærende. Disse ord er nøgleord. Nøgleord er ord, som på baggrund af fokuspersonens betydning eller andet tolkes som vigtige for fokuspersonens fortælling. Teknikken er i al sin simpelhed at gribe fat i disse ord - og ved at gentage dem - give ordet tilbage til fokuspersonen.

Coaching med nøgleord kan kaldes for lytning med kvittering.

Når man lytter efter betydningsbærende ord i fokuspersonens fortælling, vil man samtidig være meget nærværende i samtalen. Og nøgleordscoaching vil være en form for spejling af fokuspersonens egne ord.

I forlængelse af spejling og nøgleordscoaching ligger det lille spørgsmål: 'Prøv at sige noget mere...' eller 'Fortæl lidt mere om...'

En vigtig dyd i kunsten at coache er at turde udvise tålmodighed i samtalen. At tie stille og give fokuspersonen tid til at tale færdig, tænke sig om, høre sig selv sige noget og tale videre derudfra.

6. SPØRGSMÅLSTYPER OG SPØRGETEKNIK

Ethvert spørgsmål definerer et domæne af legitime svar

Karl Tomm

Coaching defineres ofte som kunsten at stille spørgsmål. Men ikke alle spørgsmål er lige hensigtsmæssige i alle situationer.

for den systemiske tradition spiller den canadiske psykiater og professor Karl Tomm en stor rolle. Og Peter Lang siger, at 'If you want to control peoples minds - ask them questions'.

Spørgsmål sætter scenen for, hvad det er muligt at tale om, og hvad det ikke er muligt at tale om. I en coachingsamtale opstår spørgsmål ud fra fokuspersonens fortælling. Fortællingen vækker undren i coachen.

Fordelene ved spørgsmål som kommunikationsform er, at

- Samtalen bliver centreret omkring fokuspersonen
- Fokuspersonen stimuleres til selv at tage hånd om og forholde sig til problematikken

Titlen på Karl Tomm's berømte artikelserie: 'd'Interviewet som intervention' understreger, at selve det at stille spørgsmål er en intervention, et indgreb eller en påvirkning af systemet.

Som coach kan man aldrig styre effekten af et spørgsmål. Nok kan man være sikker på, at der vil være en effekt - men ikke hvilken effekt.

Som coach har man brug for at blive koblet på fokuspersonens sprog og dermed forbinde sig til fokuspersonen. Man stiller spørgsmål for at få noget mere at vide - ikke for at intervenere. Men man kan også spørge for at påvirke.

Alle spørgsmål bygger på antagelser. Det kan være lineære eller cirkulære antagelser. En lineær antagelse indebærer en forventning om, at et fænomen kan forklares ved hjælp af en årsags- virknings-logik. Ift. personer vil man kunne udpege årsag og placere skyld. En cirkulær antagelse indebærer, at mange faktorer gensidigt påvirker hinanden i et komplekst og uforudsigeligt spil - man kan ikke regne den ud og man kan ikke lede efter årsager og effekter men må i stedet fokusere på mønstre.

Karl Tomm taler om 4 typer af spørgsmål

Lineære spørgsmål (dektektivspørgsmål)	Har til hensigt at orientere coachen og er fortidsrettede Bringer ikke noget nyt på banen	Hvad er problemet? Hvordan oplever du det? Hvornår opstår det? Hvad gør du i disse situationer?
Cirkulære spørgsmål (fortidsforskerspørgsmål)	Primært for at oreintere coachen men sætter fokus på mønstre for at gøre begge klogere. Nysgerrighed over for andre forklaringer inviterer fokuspersonen til at se på verden med nye briller.	Hvordan tror du, at medarbejderne ser på disse situationer? Hvis jeg var en flue på væggen... Hvilke grunde kan der være til, at den anden gør, som hun gør?
Refleksive spørgsmål (fremtidsforskerspørgsmål)	Retter sig mod fremtiden og stadig med en cirkulær antagelse. Opmuntrer fokuspersonen til at gå på nye opdagelser	Hypotetiske spørgsmål Mirakelspørgsmål
Strategiske spørgsmål Kaptajn-spørgsmål)	Tilbage i en lineær verdensforståelse Meget direkte og virker derfor forstyrrende Gode til at afslutte en samtale med	Hvor længe må problemet fortsat eksistere Hvad vil du helt konkret gå hjem og gøre - hvornår?

Der er en klar tendens til, at de cirkulære og refleksive - dvs. de komplekse spørgsmål - rummer den største kim til ny indsigt og nye forståelser. Det skyldes måske, at vi i dagligdagen ofte omgås hinanden på en måde, hvor vi tænker lineært.

Ofte leder man som coach under uddannelse efter 'det gode spørgsmål'. Man vil gerne blive god til at stille gode spørgsmål. Men det gode spørgsmål findes ikke - generelt set.

Ofte er der en tendens til, at en bevægelse en bestemt retning rundt i 'Karl Tomm' giver en god samtale. Men så enkelt er det bare ikke altid.

7. DEN VÆRDSÆTTENDE TILGANG TIL COACHING

We are all interested in the future, for that is where you and I are going to spend the rest of our lives.
Fortælleren i filmen: Plan 9 from outer space

Værdsættende udforskning kan være en tilgang til verden og til andre mennesker, en organisationsudviklingsmetode, en strategimetode eller en metode til at arbejde med team eller projekter. Det kan også være en teknik, man som coach kan anvende i samtaler.

Man kan ikke undgå at påvirke det, man undersøger. Og med sproget skaber man virkeligheden. Derfor kan man med sproget vælge, om man vil have problemfokus eller en værdsættende udforskning. Med klassisk problemløsning analyserer man problemet for at finde en løsning. Når man studerer problemer, bliver man klog på det, der ikke virker. Med Appreciative Inquiry udforsker man systemet, når det er bedst. Når man studerer succeser, bliver man god til at skabe dem.

Anerkendelse fører til, at man som coach gerne vil møde fokuspersonen der, hvor han eller hun er. Som værdsættende coach bestræber man sig på at møde fokuspersonen, der hvor han eller hun gerne vil være.

Inden for AI-traditionen taler man om 'det heliotropiske princip', som bruges om planter, der vrender sig mod solen. Oversat betyder det, at positive fremtidsbilleder fører til større lyst til at bevæge sig og dermed til positive handlinger i nutiden.

Den værdsættende coach skal besidde 4 grundlæggende færdigheder:

1. At opstille positive forventninger
2. At lede efter gode erfaringer
3. At hjælpe fokuspersonen til at skabe visionen
4. At mestre det værdsættende sprogbrug.

Maturana siger, at man kan ikke tvinge nogen til noget. Men man kan udsætte dem for en påvirkning eller forstyrrelse, som får dem til at handle. Han taler om, at udvikling kræver tre ting, nemlig:

1. Kærtegn = anerkendelse - forstået som en atmosfære af respekt og omsorg
2. Passende forstyrrelse, der får fokuspersonen ud af sin komfortzone
3. Tid til refleksion.

Inden for AI arbejder man med en 5-trins model for værdsættende udforskning:

1. Fase 1: Fokuser, der handler om at få formuleret noget, personen ønsker at opnå
2. Fase 2: Forstå, der handler om at udforske de gode erfaringer - tage det bedste med fra fortiden
3. Fase 3: Forestil - en drømmefase, hvor der skal formuleres en stærk vision for den ønskede fremtid
4. Fase 4: Fastslå, hvor man arbejder med konkrete mål og milepæle
5. Fase 5: Frigør, der er det første konkrete skridt i realisering af en konkret handleplan.

8. DEN LØSNINGSORIENTEREDE TILGANG TIL COACHING

Grundtanken er, at man i stedet for at udforske selve problemstillingen vælger at fokusere på at udforske løsningsmulighederne. På den måde minder det meget om Tomms fremtidsrettede fremtidsforsker og kaptajn-spørgsmål.

Tilgangen udmærker sig ved at være hurtig og effektiv. Den er meget pragmatisk og praktisk. Udgangspunktet er, at fokuspersonen besidder evner, styrker og ressourcer til at løse problemerne selv. Og løsninger kan findes ved at se på undtagelser ift. når problemerne er tilstede.

Steve de Shazer er tilgangens ophavsmand. Ifølge ham findes der kun én eneste hypotese i den løsningsfokuserede tilgang, nemlig: 'Det er ikke problemet, der er problemet - men derimod den forsøgte løsning'

De øvrige grundprincipper er:

- Løsningerne på problemerne hænger ofte ikke sammen med årsagerne
- Hvis vi taler om problemer bliver vi problem-eksperter. Hvis vi taler om løsninger, så bliver vi løsnings-eksperter
- Tal om det, I ønsker at opnå, i stedet for det, I ønsker at undgå
- Folk har brug for hjælp til det, de siger, de har brug for - ikke hjælp til det, de ikke siger.

Typiske spørgsmål i den løsningsfokuserede tilgang er:

- Undtagelsesspørgsmål - der fokuserer på, når problemet ikke var tilstede

- Mirakelspørgsmål - hvordan ser det ud, når problemet er væk?
- Skalaspørgsmål - som bruges til at prioritere
- Mestringsspørgsmål - fokus på fokuspersonens ressourcer i de gode situationer

9. DEN NARRATIVE TILGANG TIL COACHING

Begrebet 'narrativ' er rundet af det latinske 'narrare', som betyder at fortælle. Den narrative tilgang er rundet af grundforestillingen, at vi mennesker bruger fortælliger til at skabe orden og mening.

Ludwig Wittgenstein sagde, at 'mit sprogs grænser er min verdens grænser'. Det betyder, at begreber er forudsætninger for, at vi begriber noget som helst. Vi begriber med vore begreber. Så for at forstå det, der bliver sagt, må man kende begrebet.

Den amerikanske psykolog Jerome Bruner sagde, at vores liv altid er rigere end vores genfortælling af det.

Den narrative grundantagelse er, at når magten findes i sproget, så kan den også opløses eller dekonstrueres med sproget. Narrativ coaching handler om at facilitere meningskabelse samt historiefortælling, der bryder fastlåsthed og inspirerer til handling.

I det narrative sprog udlægges det på den måde, at den levede historie altid er langt rigere end den fortalte historie. Men fordi den levede historie ikke af sig selv kaster mening af sig, er vi nødt til at indlemme begivenheder fra den levede historie i en fortalt historie.

I narrativ coaching har man øje for de historier, fokuspersonen fortæller sig selv. Den dominerende fortælling skal forstås som en slags grundfortælling, den enkelte har om sig selv. Som narrativ coach vil man som regel lytte efter problemhistorierne, fordi det er dem, der bør suppleres med alternative historier. Så som coach vil man grundlæggende forholde sig skeptisk til den historie, fokuspersonen fortæller.

Michael Witte bruger begrebet 'tykke beskrivelser' til at beskrive den proces, hvormed terapeuten hjælper klienten til at opbygge alternative og mere foretrukne fortællinger. Undtagelsehistorier fortykkes ved, at man taler om dem, spørger ind til andre tilfælde, hvor noget tilsvarende viste sig. Når coachen leder efter alternative historier i historier i fokuspersonens selvfortælling, er spørgsmål til unikke undtagelser velegnede.

En grundfærdighed for den narrativt inspirerede coach er dobbeltlytning. Med den ene øre lyttes til det, fokuspersonen siger, og med det andet øre lyttes efter de værdier, intentioner, kompetencer og håb, der udtrykkes gennem det, fokuspersonen siger.

Den narrative coach stiller spørgsmål, men har også en vigtig rolle som bevidner til de historier, fokuspersonen fortæller. Bevidning foregår ved, at historien spejles tilbage til fokuspersonen, så denne hører sin fortælling forstærket og genskabt.

Et af de grundlæggende greb i den narrative coachingtilgang er eksternalisering. Ved at navngive det, fokuspersonen gerne vil have anderledes, bliver det muligt at tale om det som noget, der eksisterer uden for fokuspersonen: 'Når du står der, og ser på mindreværdet, hvad er det så, mindreværdet gør ved dig?'. 'Hvis du gerne vil holde mindreværdet væk fra dig, hvad skal du så gøre?' 'Kan du gøre mindreværdet bange, så det helt stikker af?'

Klubmetaforen er en variant af eksternalisering. Her ser man på adfærdsmønstre som klubmedlemsskaber. På den måde adskiller man det fra personen og gør det muligt at 'melde sig ud'. 'Hvad får du ud af at være formand for perfektionistklubben?'. 'Hvordan vil du have det, hvis du bare skal være almindeligt medlem af klubben?'. 'Hvad skal der til for at slippe formandsskabet?'

10. VISUELLE STILLADSER OG GRAFISK FACILITERING

I coachsamtaler fremkommer der ofte mange informationer, som dog kan være uoverskueligt at fastholde. Visuelle stilladser er en mulighed for at fastholde det sagte. De kan bruges ifm. time out eller løbende til at notere med. Når pointer og idéer på den måde fastholdes, så giver det en klar opfattelse af og en forstærkelse af produktiviteten i samtalen.

Vores hjerner ser ikke verden, som den er - men fortolker verden. Visuelle stilladser kan bruges til at fastholde det, man når frem til i en coachsamtale eller som et skabende stillads, der er en slags opskrift på forskellige arbejdsprocesser som man kan strukturere samtalen efter. Skabende stilladser er en samlebetegnelse for forskellige faste skabeloner for arbejdsprocessen, der fra samtalestart tydeliggør den overordnede struktur for fokuspersionen.

I mange tilfælde vil det være inspirerende for fokuspersionen selv at føre pennen, når en samtale skal understøttes med noter eller billeder.

Visuelle stilladser kan også gøre det muligt for taktilt orienterede fokuspersioner at få kroppen aktiveret undervejs i samtalen.

11. COACHING MED MODELLER

Coachingsamtaler handler typisk om, at fokuspersionen enten har (1) et afklaringsønske eller (2) et bevægelsesønske.

Som systemisk coach vil man ofte afvise tanken om at coache efter et bestemt skema eller en bestemt model. Men i visse tilfælde kan det være ganske relevant at have 'en tredje spiller' med i samtalen i form af en model.

En model skal som nævnt ikke anvendes slavisk, men som en struktur, der kan vise sig hjælpsom i samtalen og som er synlig for begge.

(1) Funktionskæden er en metode til at skabe overblik over en opgave. Typisk vil man tage afsæt i den midterste boble om opgaven:



En funktionskædesamtale tjener typisk til at afdække uafklarede punkter i en opgave og til at tage handling på områder, der ellers kan komme bag på én.

(2) Social kapital er et andet begrebsapparat, der er kommet på banen. Social kapital ser en fælles oplevelse af kerneopgaven. Det handler om en samarbejdspraksis, der er præget af tillid og retfærdighed. Styrken og kvaliteten i relationerne rundt om kerneopgaven er afgørende for, hvor godt opgaven kan løses.

I forhold til retfærdighed kan det give god mening at arbejde med, i hvilket omfang der sker god forventningsafstemning mellem lagene i organisationen eller mellem kolleger, der arbejder sammen på samme opgave.

Social kapital som begrebsapparat gør det muligt at coache ed fokus på de samarbejdsrelationer, der skal gøre opgaveløsningen mulig.

(3) Leadership Pipeline og relationel koordinering .

Modellen har fokus på, hvilke krav, der stilles til ledere på forskellige ledelesniveauer, og hvordan ledere bedst løser de opgaver, der er knyttet til deres specifikke ledelsesniveau. Modellen har særlig fokus på transition - å overgangen fra ét niveau til et andet.

At coache ud fra Leadership Pipeline-modellen kan være yderst relevant i forhold til ledere, der lige er steget et niveau i ansættelsen. Leadership Pipeline-modellen sætter fokus på, hvilke færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier en leder på et nyt niveau skal have eller opøve.

Når man bruger modeller, kan man spørge sig selv: 'Hvem styrer samtalen?' Er det modellen, der kører med samtalen og med samtalepartnerne, eller er det samtalepartnerne, der kører med modellen? I samme øjeblik en model størkner i en fast form eller bliver noget, man som coach altid griber til i enhver situation, så bliver den ødelæggende for samtaleliv.

12. DOMÆNE-TEORIEN

Teorien om domænerne er en teori om kommunikation og kontekst. Grundtanken er, at der findes tre forskellige domæner med hver sine logikker. Domænerne kan forstås som grundtyper af kommunikative kontekster.

De tre domæner er: (1) det personlige domæne = æstetikens domæne, (2) produktionens domæne og (3) refleksionens domæne = de mange forklarings domæne.

Det personlige domæne: Alle mennesker har en rygsæk fuld af holdninger, overbevisninger, værdier og præferencer, som er dannet på baggrund af ens selvfortælling. Det er denne rygsæk, der er i spil i det personlige domæne. I det personlige domæne findes et subjektivt univers. Det vil sige én version af rigtigt, godt, og sandt i vores betragtninger af et givent fænomen.

I produktionens domæne finder vi svar på, hvilke regler, procedurer, grundlag og rammer for vores arbejde og væren, der gælder. Når vi kommunikerer i produktionens domæne er målet at beslutte, konkludere og handle. En metafor for produktionens domæne er færdselsreglerne i trafikken.

Det er i produktionens domæne, vi opholder os 95% af tiden på arbejdspladsen, og det er her, at tingene bliver gjort. Her er der også tale om en univers-tankegang. '

I refleksionens domæne træder man et skridt tilbage og indtager en metaposition. Det er her, vi tager den populære tur 'i helikopteren'. Præmissen i domænet er multiverset - accepten af, at der eksisterer mange ligeværdige versioner og tolkninger af virkeligheden.

Mange misforståelser kan undgås, hvis konteksten tydeliggøres: Hvilken bane spiller vi på? Hvilket domæne er vi i? God mødeledelse indebærer tydelige markeringer af overgange fra det ene domæne til det andet.

I det personlige domæne kommunikerer vi som nævnt fra en subjektiv vinkel. Det øre, man lytter med, er et 'resonansøre', der lytter efter genklang af det sagte hos én selv.

Når man kommunikerer fra produktionens domæne, vil sproget være fagligt, formelt og professionelt. Man lytter med 'forstå-og-husk'-øret til, hvad der bliver sagt.

Kommunikationen i refleksionens domæne er kendetegnet ved lydhørhed og feed-back. Man lytter med et 'nysgerrigheds-øre'

Bevidstheden om de tre domæner kan overordnet bruges på 2 måder i coaching:

1. Man kan lytte efter hvilke domæner fokuspersonen kommunikerer ud fra
2. Man kan stille spørgsmål, så samtalen kvalificeres ved at man besøger alle domænerne.

13. CMM - TEORIEN OM COORDINATED MANAGEMENT OF MEANING

I den systemiske coaching er der skarpt fokus på, at kommunikation ikke blot er overførsel af budskab og indhold, men at der altid er et relationsaspekt på spil. En bærende pointe er, at man ikke kan ikke-kommunikere.

CMM-modellen er udviklet af de to amerikanske professorer Barnet Pearce og Vernon Cronen. En grundantagelse i modellen er, at der altid er mange kontekster på spil. I coaching er modellen velegnet til to gint, nemlig (1) at undersøge, hvad der er det dominerende kontekstniveau og (2) at sætte sig i den andens sted.



Modellen bygger på 5 niveauer af kontekster, der indordnes i en slags hierarki:

1. Kultur er virksomhedens eller gruppens dominerende diskurs: Sådan gør vi bare!
2. Selvfortælling er den historie, vi og andre fortæller om os selv: Hvem er vi?
3. Relationen er forholdet til andre og deres forhold til os
4. Episode er vores fortælling af, hvad det er, der sker lige nu
5. Talehandlingen er så det nederste niveau.

Opad i hierarkiet virker det, som Pearce kalder for de implikative kræfter. Talehandlingen kan skabe episoder og relationer, der igen påvirker selvfortællinger og kultur.

CMM-modellen omtales ofte som en trappe, hvor man i coaching-samtaler kan tage turen op og ned ad trappen.

CMM-modellen er velegnet i coaching, for en af coachens fornemste opgaver er at hjælpe fokuspersonen til større indsigt i de kommunikative mønstre, han eller hun er spundet ind i. Ved at spørge ind til de kontekster, som er dominerende for fokuspersonen og dennes samtalepartner kan man skabe en større forståelse i et AHA-perspektiv.

Man kan også spørge ind til forgreningspunkter: 'Var der steder i samtalen, hvor du kunne have valgt en anden vej?'

14. ETISKE FORHOLDEMÅDER I COACHING

I en hvilken som helst samtale positionerer de deltagende hinanden. Man indtager og tildeler positioner. Positionsteori handler om, hvordan mennesker anvender ord (og diskurser) til at placere sig selv og andre. Vi positionerer hele tiden hinanden, og lige som vi ikke kan ikke-kommunikere så kan vi heller ikke ikke-positionere. Og i coachsammenhæng er det vigtigt, at man jo bliver positioneret forskelligt af de forskellige spørgsmålstyper. Den forholdemåde, man indtager som coach indvirker i høj grad på, hvilken position det bliver muligt for fokuspersonen at indtage.

Karl Tomm taler om 2 dimensioner:

Den første dimension er hensigten i en samtale. Coachen vil altid have en hensigt med sine spørgsmål. Den anden dimension handler om råderummet i samtalen - er coachens spørgsmål reducerende eller øgende for fokuspersonens råderum og handlemuligheder? Tilsammen giver det følgende billede:



Fra den manipulerende position taler coachen ud fra en lukket kommunikation og med den hensigt at begrænse fokuspersonens råderum. Den manipulerende position er i udgangspunktet ikke en ønsket position for en coach - med mindre man taler med en stressramt, hvor det er nødvendigt at begrænse råderummet.

I den hjælpende position kan coachen også virke ledende, men nu på en måde, hvor fokuspersonen ofte vil opleve det som omsorgsfuldt. Udfordringen for coachen er at han/hun kan komme til at hjælpe på sine egne præmisser.

Coachen risikerer at indtage en ekspertrolle og dermed at positionere fokuspersonen som ikke-ekspert.

Såvel den hjælpende som den manipulerende position er kendetegnet ved, at der ikke sker en samskabelse af samtalen på procesniveauet.

Fra den konfronterende position taler coachen ud fra en idé om at ville begrænse fokuspersonens råderum. Men coachen gør det på en måde, så hun er åbent kommunikerende om, hvad der er hensigten. Den konfronterende position er en position, som coachen ofte kun vil befinde sig i for en stund. Og fokuspersonen kan måske føle sig talt ned til eller positioneret som en, der ikke ved nok eller burde vide mere om det, der tales om.

Fra den bemyndigende position ønsker coachen at udvide fokuspersonens råderum maksimalt. Som udgangspunkt er der her tale om en idéel coachende position. Når coachen kommunikerer ud fra den bemyndigende position er hensigten i videst omfang at lade fokuspersonen få øje på sine egne ressourcer, så fokuspersonen selv kan se forskellige perspektiver på sin situation og selv kan blive i stand til at træffe et valg.

Der vil altid være tale om bevægelser rundt i de forskellige positioner alt efter samtalens udvikling og hvad, der giver mening.

Selv om Karl Tomms ærinde med modellen ikke er at dømme nogen af positionerne ude, så er der i coachingsammenhæng en klar tendens til, at spørgsmål, der udspringer af en åben kommunikation - og altså er tydelige om, hvilke antagelser og hensigter, de baserer sig på - rummer det største potentiale for læring og udvikling hos fokuspersonen.

En af de store styrker ved modellen er, at den gør det klart for fokusperson og coach, hvordan de positionerer hinanden gennem spørgsmål og svar.

15. PARATHED I COACHING - OG HVAD HVIS DET IKKE VIRKER?

Både før, under og efter samtalen har coachen mulighed for at bistå fokuspersionen i at være parat til samtalen. Under samtalen handler det ikke mindst om at forstyrre fokuspersionen tilpas.

Som coach kan man føle et stærkt pres for, at fokuspersionen får noget ud af coachingen. Det er dog vigtigt at huske, at en coachingsamtale er en samskabelse - og at relationen mellem coach og fokuspersion er altafgørende for, om samtalen lykkes.

I den løsningsfokuserede tilgang til coaching taler man om forskellige relationer mellem coach og fokuspersion:

- Coachen kan opleve at få besøg af en gæst - det sker ofte, hvis fokuspersionen er 'sendt' til coach af arbejdspladsen
- Coachen kan opleve at få besøg af en klager, der nok har masser at brokke sig over, men som mere ønsker ændring af andres adfærd end ændring af egen adfærd
- Coachen kan opleve at få besøg af en kunde der kommer med klare mål og intentioner om at få noget konstruktivt ud af en coachingsamtale. Ligesom med klageren foreslår de Shazer at man lader kunden få nogle hjemmeopgaver.

Det kan være en mulighed at påvirke inden samtalen, om fokuspersionen møder op som gæst, klager eller kunde. Det kræver forudgående kommunikation - pr. mail eller telefon eller...

Under samtalen kan man også arbejde med parathed. Søren Willert har udviklet LAF-modellen, som foreslår coachen at

- Læse fokuspersionens anvendelse af et ord eller begreb
- Anerkende denne anvendelse - og for dermed at give mulighed for....
- Flytte anvendelsen over i andre, måske mere konstruktive retninger.

Hvis man som coach oplever, at relationen ikke er tilstede, så er det OK at henvise til en coach-kollega.

Det er vigtigt løbende at arbejde med sin relation til fokuspersionen, fordi det er afgørende for fokuspersionens parathed og oplevelse af effekt.

Langt de fleste coaches og fokuspersioner har erfaring med, at coachsamtaler har deres eget efterliv - derfor kan man med fordel bruge hjemmeopgaver for at udnytte dette momentum.

Et er fokuspersionens parathed, men coachen skal også være parat. Willert taler om coachen som resonanskasse for fokuspersionen. For at man kan være en resonanskasse og give genklang, må man være nogenlunde tom.

Mindfulness er en af teknikkerne, coachen kan anvende til at hjælpe sig selv med at fokusere på den anden og på nuet.

At opsøge systematisk feed-back fra fokuspersionen er også et vigtigt middel for coachen til at gøre sig parat og kunne være den type coach, den pågældende fokuspersion får mest udbytte af at tale med.

Endelig handler en parathedsfaktor for coachen om såkaldt deliberate practice - selv at opsøge og være i samtaler med andre coaches.

16. ETIK I COACHING

Etik og moral er begge ord fra antikken for sæd og skik - afledt af ordene på henholdsvis latin 'morale' og græsk 'ethos'.

Fordi vi i den systemiske optik taler om multiverser frem for universet, vil det helt overordnet anskues som uetisk, hvis nogen forsøger at ophøje deres egen opfattelse af korrekt etisk adfærd til en universel, almengyldig etik.

Inden for etik og moralsk filosofi findes et utal af retninger:

- Pligt-etikken (kan føres tilbage til Kant (1724-1804)) siger, at det eneste gode er den gode vilje. Man er altså ikke så optaget af de konsekvenser, en given handling har, men udelukkende af, hvilken intention der lå til grund for handlingen.
- Nytte-etikken, der handler om, at en moralsk god handling er en handling, der fører til størst mulig lykke og velvære for flest mulige mennesker. Modsat pligtetikken har nytteetikken udelukkende fokus på en handlingens konsekvenser.

Spørgsmålet er så, hvilken etik der kan skabe den foretrukne relation mellem to mennesker - mellem coach og fokusperson.

Habermas siger, at det drejer sig om at mødes og indgå i kommunikationsfællesskaber med andre, hvor man gennem den såkaldte herredømmefri samtale når frem til fælles normer og værdier. Habermas kalder denne etik for samtale- eller diskursetik.

Den herredømmefri samtale er således en idéel stræben, man som systemisk coach kan orientere sig efter.

Løgstrup taler om interpendens, som henviser til, at menneskers liv er viklet ind i hinanden, og at gensidig afhængighed derfor er et menneskeligt grundvilkår. I sin bog: 'Den etiske fordring' beskriver han smukt: 'Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd'.

Som coach holder man i den grad dele af den andens liv i sine hænder. Vi skal derfor måske tale om 'samværets etik', som Løgstrup har formuleret det, eller 'relationel etik', som Gitte og Maja Loua Haslebo har foreslået det.

At anerkende et menneske, man ikke er enig med om noget vigtigt, kan være en stor udfordring. Hvis coachen konkluderer, at fokuspersonen ikke finder coachens perspektiv værdifuldt, må coachen enten lægge sit perspektiv på hylden eller afvise at være coach og henvise fokuspersonen til en anden. Man kan ikke coache en person, som man ikke kan anerkende!

Gerken - socialkonstruktionismens fader - hævder, at det i vores tid ikke giver mening at hævde eksistensen af en objektiv sandhed, når det handler om forhold mellem mennesker. Med socialkonstruktionismen og det systemiske perspektiv lægges vægten (i stedet) på, at man altid skal stille spørgsmålet om, fra hvis perspektiv en given sandhed holder vand eller ikke.

Og hvad så med coaching og etik? Kan det overhovedet lade sig gøre at opstille etiske regler for systemisk coaching? JA! For den systemiske (og narrative og anerkendende) coach har ét og kun ét projekt: At bevare og forstærke fokuspersonens egen ekspertrolle på sin egen problemstilling og på sit eget liv.

Coachen er ekspert på processen, men fokuspersonen er ekspert i eget liv. Man kan ikke lære nogen noget. Men man kan medvirke til, at personen selv lærer noget - bl.a. ved at komme med passende forstyrrelser og skabe refleksioner hos fokuspersonen.

17. DET SYSTEMISKE SOM TEORI OG METATEORI

Den systemiske tilgangs teorigrundlag og kendetegn er, at det systemiske sætter relation og kontekst i forgrunden som indflydelsesfaktorer på individet - og individets indre processer i baggrunden. Bogens forfattere foretrækker at tale om 'forgrund' og 'baggrund' frem for om noget kun centrerer sig om individet og noget kun om individets reaktioner på omgivelsernes indflydelse.

De eksistentialetiske inspirerede coachingtilgange ser det enkelte individ og dets værdisystem som væsentlige kilder til at træffe de rigtige - og for individet - sande beslutninger. Og coachens rolle er at være fødselshjælper eller guldgraver.

Den systemiske coach vil i stedet/højere grad trække de mere relationelle aspekter ind i en samtale.

Professor Reinhard Stelter har 'opfundet' tredje generations coaching. På den ene side søger tilgangen øjeblikke af symmetri med fokuspersonen. Vejen til det er en mere aktiv involvering fra coachens side. På den anden side er samtalen asymmetrisk i sin grundstruktur. Asymmetrien bevirker, at fokuspersonen oftest vil være disponeret til at lade sig føre derhen, hvor coachen fører samtalen. Tredje generations coaching er et opgør med tidligere tiders idé om neutralitet. Stelter siger, at det hverken er muligt eller ønskværdigt - at selvfølgelig skal coachen kunne bidrage fagligt i samtalen.

Kognitiv coaching handler om at hjælpe fokuspersonen til større evne til at håndtere egne tanker, følelser og adfærd. Den systemiske coach vil være kritisk over for den kognitive coach, hvis problemer som stress, udbændthed m.m. alene skal håndteres af den enkelte (den systemiske coach vil i højere grad fokusere på relationer end på den enkelte).

System, relationer, nysgerrighed, sproget som skabende kraft - alle disse fænomener har med det systemiske at gøre. Men det systemiske er ikke kun en teori. Det er også en metateori. Som metateori vil det systemiske altid stille spørgsmålet: 'Fra hvis perspektiv ses eller siges dette?' og som metateori vil det systemiske sætte fokus på bevidstheden om, hvilket perspektiv man taler ud fra.

Når man anvender det systemiske som metateori, vil man ikke være specielt interesseret i at definere noget som 'forkert' eller 'rigtigt' - som 'sandt' eller 'falsk'. Man vil alene se på, om det virker i den givne situation. Derfor har bogen også som intention at punktere de modeller, der bliver opstillet, så snart en model ophøjes til absolut 'sandhed'.

En model kan være hjælpsom, hvad enten den hedder GROW eller DUKA, og en tankeramme kan være hjælpsom, hvad enten den hedder systemisk, LØFT, narrativ, psykodynamisk, kognitiv eller 3.-generationscoaching. Men at coache efter en model rummer det faremoment, at coachen kører ud af sin egen tangent, hvis modellen bliver forgrund og samtalen og fokuspersonen bliver baggrund.

Systemisk coaching handler i høj grad om at være ekspert og tovholder på selve processen og lade fokuspersonen beholde sin ekspertrolle på sit eget verdensbillede, på sit eget liv og på sin egen udfordring eller problemstilling.

Fokuspersoner kan ofte ønske at kalde coachen på banen som rådgiver - men det systemiske svar vil altid være, at 'det afhænger af konteksten'. På den anden side vil man som coach ofte sidde med ekspertviden om eller erfaring inden for organisatoriske forhold. Denne viden kan fint bringes i spil - enten i form af hypoteser eller som decideret rådgivning. Men det skal gøres gelinde, med forsigtighed og i afmålte doser.

En coach, der i sine egne talepauser er travlt optaget af at samle stof sammen til sit eget, næste spørgsmål (i stedet for at være optaget af at lytte og forstå, hvad fokuspersonen siger) bruger opmærksomhed på sig selv og sin egen proces. Men husk, at nærværet og relationen er det allervigtigste. Og 'det rigtige' spørgsmål skal nok dukke op, når man blot opgiver at bruge kræfter på at lede efter det...

SPM ☺ 2019 09 05