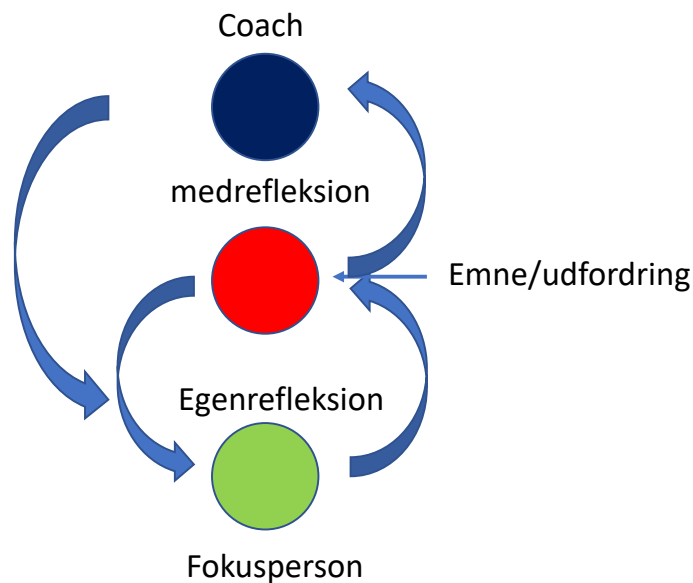


Reinhard Stelter (2012)

TREDJE GENERATIONS COACHING



Tredje generations coaching

Tredje generations coaching fremhæver coach og fokuspersion i deres narrativ-samskabende partnerskab. Til forskel fra første generations coaching, hvor formålet var at hjælpe fokuspersionen til at nærme sig en bestemt målsætning, og til forskel fra anden generations coaching, hvor coachen har en antagelse om, at fokuspersionen implicit kender løsningen på en bestemt udfordring, så er tredje generations coaching mindre målfokuseret i sin dagsorden, men mere dybdegående og bæredygtig gennem et fokus på værdier og identitetsarbejde. Coach og fokuspersion skaber noget sammen: Meninger og betydninger genereres i fællesskab under samtalen, hvor begge parter er på en rejse, og hvor nye fortællinger udformer sig.

Forord

Coaching skal forstås som en dialogform, som sætter særlig fokus på fokuspersionen som medmenneske. Stelter ser sin samtalepartner mindre som fokuspersion og mere som partner i en fælles lære- og udviklingsproces.

1. Introduktion

Coaching har forandret sig meget gennem de sidste 15-20 år. Coaching er blevet et veludviklet praksisfelt med mange forskellige tilgange.

Coachingens og coachingpsykologiens historie kan føres tilbage til to centrale rødder: (1) idrætspsykologien og (2) Human Potential Movement.

Coachingens anvendelsesområde begrænser sig imidlertid ikke til udelukkende at være et redskab til personlig udvikling og selvrealisering. I dag finder coaching anvendelse i mange forskellige sammenhænge.

Vore sociale situation er kendetegnet ved en stigende usikkerhed, kompleksitet og uoverskuelighed. Vi har ikke længere adgang til en viden, der umiddelbart tilbyder løsninger på vore udfordringer. Set fra et konstruktivistisk perspektiv findes der ingen adgang til at erkende virkeligheden, men mennesker samskaber aktivt deres viden om verden og hinanden.

Viden er blevet kontekstuel og dynamisk foranderlig. Og her kan coaching få stor betydning.

Coaching kan sættes i forbindelse med forskellige former for selvstyret læring. Selvet udfordres i sit syn på virkeligheden. Her bliver coaching en del af personens selvdannelse.

Stelter ser på coaching som fænomen gennem to metaforer: (1) Coaching som rejse og (2) coaching som fortælling. (1) Coaching er en meget kompleks proces - en rejse i det uvisse, hvor hverken coach eller fokuspersion kender rejsens mål og vej. Denne rejse vil mere være en opdagelse i et forholdsvis ukendt terræn. (2) Coaching som fortælling bygger på, at fortællingen skabes i samspil mellem coach og fokuspersion.

Stelter definerer coaching sådan:

Coaching defineres som en udviklingsamtale og dialog, som en samskabelsesproces mellem coach og fokuspersion med det formål at give (især) fokuspersionen rum og mulighed for fordybelse i, refleksion over og ny forståelse af (1) egne oplevelser i den konkrete kontekst og (2) sit samspil, sine relationer og forhandlinger med andre i specifikke kontekster og situationer. Denne coachingsamtale skal gerne åbne for nye handlemuligheder inden for de kontekster, som er genstand for samtale.

Altså: Fokuspersionen skal reflektere og få ny forståelse af (1) sig selv og (2) sine relationer til andre. Coaching drejer sig om at sætte fokus på at skabe mening - både personligt og i forhold til de rammer og kontekster, man indgår i. Og med henblik på at få nye handlemuligheder.

Coachingens spørgsmål skal være med til at igangsætte et skift i fokuspersonens syn på tingene og give impulser til et skift i fortællingens plot.

2. Coachingens afsæt og udvikling

Verdens stigende globalitet kan anses som det første aspekt, der har indvirkning på coachingens og coachingpsykologiens betydning og udvikling i vores tid. Det giver følgende konsekvenser og handlestrategier for coachen og fokuspersonens måde at føre deres dialog på:

- Nemme løsninger kan sjældent tilbydes - verdens kompleksitet inviterer ikke til simple svar
- Refleksion er en forudsætning for at parterne opnår den dybe og nødvendige forståelse
- At se på forskelle og mangfoldighed bliver en kvalitet for dialogens udformning.

I vores sen- eller postmoderne samfund er individet konfronteret med en stigende diversitet og mangfoldighed i den sociale verden. Det er bestemte iagttagelsesperspektiver, der afgør, hvordan verden anskues. Vi skaber vores verden fra det sted og den vinkel, vi ser verden fra. Grundpositionen for coachen bør derfor være: 'Det, der anses for sandt, er afhængig af konteksten og de sociale aftaler i den lokale kultur.

Giddens siger at 'I en post-traditionel orden bliver selvet med andre ord et refleksivt projekt' At styrke sine evner til selvrefleksivitet er blevet den enkeltes centrale målsætning for at finde og forstå sin egen plads i den sociale (u)orden.

Vores sociale verden er blevet så kompleks, at det vil være mere gavnligt for fokuspersonen, hvis coachen tilbyder rum til refleksion, hvor begge parter er deltagere i en dialog, der giver plads til selvrefleksion og fordybelse - hvor der er tid til at tænke sig om; plads til at stoppe op, hvor man ikke bare forbliver i produktionens domæne (jævnfør Maturanas tre domæner: (1) produktionens domæne, der er præget af linær tænkning, (2) æstetikens domæne, der er præget af den enkeltes personlige og følelsesmæssige synspunkter og (3) refleksionens domæne, hvor der er fokus på de mange forskellige forklaringer).

I enhver dyberegående samtale ønsker samtalepartneren/fokuspersonen i et vist omfang at udfordre sin egen identitet og selvopfattelse. I den post- og senmoderne tidsalder bliver personens identitetssøgen dog i stigende grad en kompleks proces. Kenneth Gergen beskriver det postmoderne væsen som en 'rastløs nomade'.

Stelter forsøger at skabe en balance mellem en fænomenologisk og en socialkonstruktionistisk forståelse af identitet og selvopfattelse. Med det fænomenologiske perspektiv sættes fokus på subjektive oplevelser, erfaringer og individets fordomsfrie tilgang til situationen her-og-nu som fundament for den enkeltes virkeligheds- og selvopfattelse. Og med det socialkonstruktionistiske perspektiv belyses individet som resultat af de relationer, individet indgår i.

Selvet kendetegnes af en indre konservatisme, som kommer til udtryk i dets stræben efter stabilitet og konsistens.

Selvet som social konstruktion - eller det relationelle jeg - forankres fortløbende i forskellige, sociale kontekster.

Selvudvikling og identitetsdannelse i dag består overvejende af sociale processer, som at afveje, tilpasse, forandre og udvælge sociale situationer og kontekster. Identitet bliver en social konstruktion - en procesbegivenhed af fortløbende, hverdagsligt identitetsarbejde.

Coachingdialogen kommer i høj grad til at dreje sig om at beskrive, reflektere over og fortælle om sine egne oplevelser. Ved at reflektere over sin egen selvscenearbejdelse kan fokuspersonen skabe udvikling, forandring og nye perspektiver.

Coaching kan også ses i en læringsteoretisk overvejelse. Livslang læring og udvikling er blevet et grundvilkår for alle, og coaching kan forstås som en dialogform, som er egnet til at støtte lærings- og udviklingsbestræbelser.

Ifølge den amerikanske organisationspsykolog Kolb kan læring defineres som 'en proces, hvorved erfaring omdannes til erkendelse'. Erfaring, erkendelse og handling flettes sammen i en og samme meningsdannende proces, som kan kaldes for 'erfaringsbaseret læring'.

Ifølge Kolb er læringens procesforløb opdelt i en række faser:

1. Den konkrete erfaring (hvor man begriber via opfattelse)
2. Den reflekterende observation (hvor der sker en omskrivning via meningstilskrivelse)
3. Den abstrakte begrebsliggørelse (hvor man begriber via forståelse) og
4. Den aktive eksperimentering (handling), (hvor der sker en omdannelse via ekspansion).

I mange sammenhænge sker læring i samspil med andre. Det sociale perspektiv kan også inddrages i en 1-1-coaching-situation. Coachen bygger aktivt videre på andres positioner - fx ved at bede fokuspersonen om at tænke på en eller flere kollegers refleksioner.

Ifølge Lave og Wenger er læring og vidensproduktion lokalt og kontekstuel forankret. Gruppen fungerer som lærings- og samskabende praksisfællesskab.

Ovenfor er beskrevet to læringstilgange, nemlig (1) at coachen tager udgangspunkt i individets, subjektive erfaringer og (2) at der sker en samskabende dialogproces mellem coach og fokuspersion. Tidligere anså de to positioner som uforenelige, men dette har ændret sig de sidste 20-25 år. Det vigtigste er, at coachen er sig bevidst, hvilket udgangspunkt hun har!

Coaching har fået stor betydning for ledelse og organisation. På den ene side anvendes den coachende ledelsesstil. På den anden side benytter ledere sig af coaching for at reflektere over deres egen ledelse. For lige som mange andre autoriteter, så har også lederen mistet sit vidensmonopol og har ofte ikke længere den faglige ekspertise som del af sin ledelsesfunktion.

For at skabe tillid hos sine medarbejdere og samtidig forstå medarbejdernes perspektiver på organisationen og deres arbejde skal lederen inviteres til at skabe dialog på forskellige niveauer i virksomheden.

Ledelse er håndtering af kompleksitet. Det drejer sig om at kunne indtage en metaposition - om at være refleksiv i forhold til sin egen selvrefleksivitet.

Når ledelse er en sejlads under skiftende vejrforhold, skal ledelse bindes op i nogle faste holdepunkter. Lederen skal give orientering. Et stigende antal ledelsesteoretikere er overbeviste om, at værdier kan tjene som anker og rettesnor. Værdier er udtryk for det meningsskabende og meningsfulde i vores handlingen.

Stelter fremhæver tre forskellige måder for brugen af coaching i ledelseskonteksten:

- Coaching som refleksionsrum for lederen. Det kan være individuelt eller som gruppecoaching for ledere. Ledelsescoachen (der typisk er ekstern), skal ikke reduceres til en problemløsningskonsulent, men skal fungere som dialogpartner til udvikling af det personlige lederskab.
- Coaching som redskab til medarbejderudvikling. Man skal som leder her være opmærksom på magtens tilstedeværelse. Men kan man coache medarbejdere, der beder om det, eller måske i MUS-samtaler? Eller når lederen har samtaler udelukkende for at coache på medarbejderens værdiniveau
- Den coachende leder som organisations- og teamudvikler. Det kan fx ske i teamudviklingssamtaler, hvor lederen skal styre samtalen uden at styre indholdet (men alligevel inden for organisationens retning og rammer, som må være højeste kontekst).

3. Interventionsteorier i coaching og coachingspsykologien

Coaching er en dialogform, som giver en særlig ramme for udviklende og selvreflekterende samtaler - samtaler - samtaler, som man ellers ikke fører, fordi coachsamtalerne sker under særlige præmisser og fordi der er særlige krav til deltagerne.

Buber siger, at gennem dialogen samskaber dialogpartnerne hinanden, ligesom deres relation til hinanden skabes gennem dialog.

Pearce definerer dialoger som 'former for samskabte handlinger - det vil sige som skaben og gøren'. Opgaven er at koordinere handlinger og meninger i den konkrete dialogssituation. Coachingdialogen åbner op for at afprøve nye logikker om mening og handling. Pearce har sammen med Cronen udviklet en CMM-teori (Coordinated Management og Meaning), hvis interesse er at skabe en bedre social verden. Denne verden kan udvikles ved at anerkende forskelle og ved at arbejde mod en bedre forståelse af hinanden.

Harlene Anderson understreger alliancen, som skabes mellem coach og fokuspersion. Coachen skal ses som den generøse lytter, som forsøger at bygge videre på fokuspersionens dialogiske bidrag.

Buber fokuserer i sin forståelse stærkt på dialogens eksistentielle dimension, hvorimod Anderson, Pearce og Cronen bygger deres dialogforståelse på et socialkonstruktionistisk paradigme.

Coachinglitteraturen indeholder efterhånden nærmest en uoverskuelig mængde af forskellige interventions-teorier og -metodologier. Stelter vælger at foretage en strukturel inddeling af de vigtigste former for coaching i 3 generationer:

1. Coaching i et problem- og målperspektiv = kognitiv, adfærdspsykologisk coaching. Hovedperspektivet i interventionen er, at coachen skal støtte fokuspersionen i at se på sine særlige udfordringer og problemer med henblik på at nå specifikke mål.
2. Coaching i et løsnings- og fremtidsperspektiv = systemisk og løsningsfokuseret coaching. Samtalen er her orienteret mod muligheder og ønskværdige fremtider.
3. Coaching i reflekterende perspektiv = narrativ, samskabende coaching og protreptisk eller filosofisk coaching. En tredje-generations coach vil mere være med-menneske end neutral. Coach og fokuspersion agerer som filosoffer, hvor deres refleksioner til tider kaster lys over de store spørgsmål i livet.

De fleste tilgange og teorier i anden og tredje generation har fælle ontologisk og fænomenologisk ståsted:

- Hermeneutisk konstruktionistisk grundantagelse - at mennesket tilegner sig verden gennem fortolkninger, som altid vil være afhængige af den tid, kultur og kontekst, man lever i.
- Relationsantagelsen - individet skabes og formes gennem kontekster og relationer og mindre gennem indre faktorer.
- Forhandlings- eller samspilsantagelsen - sproget er med til at skabe konteksten og konteksten inviterer til bestemte handlinger og bestemt sprogbrug
- Kontingensantagelse - verden er hyperkompleks og inviterer til mangfoldighed af fortolkninger.

Som coach kan disse antagelser danne basis for en tankegang og arbejdsform, hvor vi flytter os og vore fokuspersioner fra at ville løse problemer til nye positioner, hvor vi anskuer virkeligheden fra forskellige vinkler.

I tredje generations coaching er der nogle centrale præmisser for samtalerne - nemlig:

- At det ikke er en tilgang, der lover at levere hurtige løsninger og quick-fix
- At det er nødvendigt at give plads for fokuspersionens selvrefleksion
- At opnåelse af en langvarig effekt kræver at fokuspersionen engagerer sig i en selvdannelsesproces
- At coachen har en grundlæggende anerkendende og opløftende grundorientering
- At det i sidste ende er fokuspersionen, der skaber udvikling og fremgang i coachingen.

Hele grundintentionen i 3.-grads coaching er, at coaching er refleksion mellem to mennesker, og netop fordi det er refleksion, omfatter den begge parter indre og ydre liv og det samspil, der opstår mellem dem og deres indbyrdes refleksioner.

For at vise tilstrækkelig refleksionskompetence bør coachen have 2 grundorienteringer:

1. Evne til perspektivskift. Coachen skal sikre, at fokuspersonen sættes i stand til at skifte eller om-danne perspektiv og se på virkeligheden på nye måder.
2. Det situationsspecifikke blik. Det situationsspecifikke blik er med til at etablere en kontekst, som både coach og fokusperson kan referere til.

Gennem en kobling mellem teori og praksis vil coachen kunne fremstå som reflekterende praktiker. Stel-ter præsenterer følgende teorier og metodologier:

- Udvikling af den systemiske teori. Den systemiske tilgang til coaching og organisationsudvikling bygger på systemteorien, der undersøger sociale systemer og den gensidige afhængighed mellem systemets enkelte dele. I løbet af 1970'erne er kybernetikken og konstruktivistiske idéer blevet inddraget i forståelsen af kommunikation og terapi. Information er ifølge Bateson 'enhver forskel, der gør en forskel'. Konteksten er den sammenhæng, som et budskab forekommer i. Konteksten er også det, der definerer, hvilken mening vi tilskriver budskabet. Bateson siger, at kommunikation er vores relation til omverdenen. Paul Watzlawick fremhæver, at man ikke kan ikke-kommunikere - al adfærd er kommunikation og al kommunikation påvirker adfærd. Maturanas teori om autopoiese er et konstruktivistisk synspunkt om, at al viden og erkendelse opstår i personen selv - dvs. at vi selv konstruerer vores egen virkelighed. Vi kan bygge bro til den andens logik og prøve at forstå, hvad der giver mening for den anden. På den måde skaber vi virkeligheden sammen.

Systemisk tænkning har igangsat en helt grundlæggende bevægelse fra et intrapsykisk udgangspunkt til konstruktivistisk tænkning. De grundantagelser, der ligger bag den systemiske tilgang til coaching er:

- At et system altid bevæger sig mellem stabilitet og forankring
- At et system er en enhed, som struktureres gennem feed-back
- At feed-back udvikler mønstre over tid
- At et mønster kun eksisterer, hvis der findes nogen, der ordner begivenheden på en specifik måde
- At det centrale ved et 'problem' er at forstå meningen, der ligger bagved samspillet mellem 'problembæreren' og det omkringliggende system
- At et mønster danner en kontekst, og at konteksten er basis for, at begivenheder og handlinger får mening
- At meninger har en hierarkisk struktur
- At handlinger og konteksten står i en cirkulær relation. En bestemt handling opstår eller igangsættes som forsøg på at skabe en ny relation eller et nyt mønster
- At målsætningen for coachingsamtalen er, at individ/organisation kan anskue udfordringen eller problemet på en ny og anderledes måde.

Den systemiske praksis bygger på tre grundprincipper: (1) hypotesedannelse, (2) cirkularitet og (3) neutralitet. Nysgerrighed er det ord, den systemiske familierapeut Ceccin har brugt til at redefinere det oprindeligt anvendte begreb: 'neutralitet'. Coachen skal altid være i en tilstand af nysgerrighed og for at udfordre fokuspersonens opfattelse af tingene skal coachen indtage en uærbødig position. Fra en neutral position forsøger coachen at prikke til fokuspersonens virkelighedsopfattelse. Denne undrende grundholdning bruges også til at danne hypoteser. Via hypotetiske spørgsmål kan coachen få af- eller bekræftet sine hypoteser. Cirkulariteten er idéen om, at alting hænger sammen med alting. Ved at tænke cirkulært opgiver man forestillingen om at kunne kontrollere og forstå begivenheder og handlinger på bare én måde.

- Socialkonstruktionisme. Hvor det systemiske perspektiv lægger vægt på den individuelle, konstruerede bevidsthed, fokuserer socialkonstruktionismen på bevidsthed som relationel. Ifølge Stelter er den systemiske tænkning som epistemologi eller erkendelsesteoretisk position mere eller mindre passé og afløst af en mere dynamisk og relationel forståelse, som repræsenteres af socialkonstruktionismen. I den socialkonstruktionistiske psykologi antager man, at individet og dens bevidsthed udvikler sig i relationen og gennem processer af samhandling.

Der er en række antagelser og grundpositioner, som beskriver den socialkonstruktionistiske tænkning:

- Konteksten og kulturen er grundlag for at kunne forstå vores virkelighed og visa versa

- 'Sandhed' skabes i dialog med vores omgivelser og gennem samtaler og samhandlinger
- Problemer i det sociale liv opstår, når lokale udgaver af sandheden gøres til en universel sandhed
- Socialkonstruktionister har en grundlæggende åbenhed over for mange måder at beskrive verden på - de taler ikke om 'univers' men om 'multivers'.
- Socialkonstruktionister forholder sig med nysgerrig undren, åbenhed og respekt over for andres syn og traditioner
- Det væsentlige er IKKE, om vores ord er sande eller objektive - men snarere, hvad der sker, når vi bevæger os ind i den form for forståelse, hvor virkeligheden er socialt konstrueret
- Mening er ikke noget, der er givet på forhånd. Mening udvikles i det sociale samspil.
- Nye fortællinger kan ændre vores opfattelse af os selv
- Socialkonstruktionisme er forbeholden over for begreber som personlig vilje, intentionalitet og 'agency'

Socialkonstruktionismen har forankret sig i flere forskellige coachingtilgange - her præsenteres 4 (A-D):

- A. Løsningsfokuseret teori og praksis. Den løsningsfokuserede coaching er orienteret med, at man ikke ser på/analyserer problemet, men søger efter styrkepositioner og lyspunkter. Man skal ikke kende årsagen til problemet men fokusere på løsningen. Man tror, at fokuspersonen grundlæggende er i stand til at løse sine egne problemer og tager udgangspunkt i succeser, i det, der virker. Coachen fungerer som facilitator og hjælper fokuspersonen til 'glemt viden' om tidligere succeser. En samtalemodel kan fx tage udgangspunkt i:
- Hvilken udfordring kommer fokuspersonen med?
 - Hvad kan coach og fokusperson tale om, for at samtalen skal være nyttig?
 - Hvordan vil fokuspersonen kunne se, at hun er ved at komme i mål?
 - Hvordan ser virkeligheden ud, når problemet er løst?
 - Hvilke færdigheder er det, fokuspersonen besidder?
 - Hvad skal fokuspersonen gøre mere af for at komme videre/komme i hus?
 - Hvordan kan coachen undervejs understøtte processen?
- B. Appreciative Inquiry (AI). David Cooperrider er manden bag Appreciative Inquiry (AI). I sine organisationsudviklingsanalyser rettede han fokus på (1) at anerkende og værdsætte det bedste i det, der er, (2) at forestille sig det, der kunne være og (3) at italesætte det, der burde være. Ligesom AI bygger den anerkendende coaching på 5 overordnede principper:
- Det konstruktivistiske princip: Gennem kommunikation konstruerer vi sammen virkeligheden
 - Simultanitetsprincippet: Forandring starter i det øjeblik, man undersøger på en anerkendende måde
 - Positivitetsprincippet: Jo mere opløftende og positivt et spørgsmål er, jo mere langvarigt og succesfuldt vil forandringen udforme sig.
 - Det poetiske princip. Coachen skal være opmærksom på, at fokuspersonens historier kan sættes i en ny ramme og nyfortælles
 - Anticipationsprincippet. Virkeligheden påvirkes af de forventninger, vi har til dem (Pygmalioneffekten, som kendes fra undersøgelser af læreres forventninger til deres elever)

De 5 overordnede AI-principper blev omformet til en metodologi, den såkaldte 4D-model eller 5F, som den også hedder på dansk:

- Fase 1: Fokusér = skarp fokus på et konkret område, som fokuspersonen ønsker udvikling på
- Fase 2: Forstå = Coachen begynder med en undersøgelse af det mest positive i fokuspersonens nuværende situation
- Fase 3: Forestil dig fremtiden = italesættelse af fokuspersonens drømme, ønsker og idealer
- Fase 4: Fastslå = Skarp fokuspersonens opmærksomhed på et ønskværdigt og ambitiøst - men realistisk fremtidsscenario - og på mulige veje dertil.

- Fase 5: Frigør = støtte fokuspersionen i at udvikle tillid og tro, så hun kan lave en handleplan for, hvordan hun lever sin drøm ud.

C. Narrativ teori og praksis. Den narrative tilgang, som er en tydelig videreudvikling af socialkonstruktionismen, kommer oprindeligt fra antropologien. Det narrative bygger på fortællingen. I en fortælling bindes forskellige handlinger sammen og bestemte begivenheder kobles til en sammenhængende fortællelinie.

Fortællingen har både et individuelt og et sociokulturelt perspektiv. For det enkelte er det at fortælle noget om sig selv med til at udvikle identiteten. Og fortællinger har en sociokulturelt betydning, for de er med til at forme kulturen.

I coachingdialogen er coachen med til at forme fokuspersionens fortælling ved at spørge ind på en historiegenererende måde.

Den narrative tilgang bygger på nogle grundlæggende, centrale antagelser:

- Agency - at mennesket har kapacitet til at vælge mellem forskellige muligheder
- Intentionalitet - at menneskets rettedhed mod omverdenen bygger på hensigter, som personen har i forhold til specifikke 'andre', opgaver eller situationer
- Dekonstruktion - i den narrative coachingsamtale stræber coach og fokuspersion efter at nyfortolke bestemte dominante og muligvis belastende historier omkring fokuspersionens virkelighed.

D. Samskabende teori og praksis. Som dialogform er den samskabende praksis mindre struktureret end den narrative tilgang. Som coach vil man være mere tilbøjelig til at følge sit eget indre 'kompas' og være medreflekterende i forhold til det, fokuspersionen fremlægger.

Den samskabende praksis bygger på nogle centrale forudsætninger:

- Responsivitet - en helt ny samtalekultur, hvor man lytter til den anden og samtidig bestræber sig på at inspirere den anden med de tanker og refleksioner, man selv har i forhold til en bestemt fortælling
- Relational stemthed - samtalepartnerne vil vise en vilje til at involvere sig i hinanden og vise med-indlevelse, der bryder med en samtalekultur, hvor det drejer sig om at holde på sin ret.
- Witness-thinking - kunsten at være med den anden. I lytterens position drejer det sig om at udvikle en sanselig medleven i den anden. Gennem en gensidig proces af medtænken og nærvær bliver samtalen til en dynamisk dialog mellem begge parter.
- Samtaleetik. Den normativt etiske grundholdning er, at den anden kan lære noget og udvikle sig gennem mig som dialogpartner.

- Positiv psykologi - fokus på styrker. Traditionelt har psykologien som videnskab og praksis fokuseret på mentale dysfunktioner. Martin Seligman har sat sig for at forske i både positive emotioners opståen, udvikling og virkning samt på menneskers styrker, lykke og velbefindende.

Det afgørende for udvikling af psykisk robusthed bygger på, at man skal arbejde med at undgå bestemte u hensigtsmæssige forklaringsmønstre, som hurtige konklusioner, tunnelsyn m.m. Values-in-Action-styrketesten (VIA) er et måleinstrument, som den positive psykologi er særlig kendt for (den kan tages gratis på nettet...)

Eksempler på, hvordan man kan arbejde med den positive psykologi er:

- Tre gode ting. Øvelsen går i sin enkelthed ud på, at man i en periode nedskriver tre af dagens gode begivenheder, inden man går i seng.
- Taknemmelighedsøvelse. Tænk på en person, man føler sig taknemmelig over for. Opgaven er at skrive et udkast til et brev til denne person.
- Den mulige, opløftende fremtid. Her drejer det sig om at spørge fokuspersionen om en mulig fremtid - eksempelvis når man lykkes, når en bestemt konflikt er løst, når en besværlig kollega har forbedret sig....

- Brug din styrke på en ny måde. Det drejer sig om at forestille sig, hvordan man kan bruge en allerede erkendt styrke på en ny måde.
- Overlevelsesh- og emotionsfokuserede tilgange.

Første persons oplevelser som grundlag for æstetisk-sanselige processer i coaching er et kropsligt-sanseligt og embodied perspektiv. Det betyder, at erkendelsen er situativ, konkret og kropsligt baseret. Denne første-persons-tilgang kan anses som selvets sanselige og oplevelsesmæssige fundament, hvor selvets udvikling bygger på samspillet mellem person og omverden i det konkrete handlingsfelt.

Emotionsfokuseret tilgang/terapi. De oplevelsesorienterede tilgange fokuserer på livets betydning og er optagede af at understøtte klienterne i at opnå en meningsfuld eksistens.

- Mentaliseringsbaseret tilgang. Asen og Fonagy beskriver mentalisering som 'seeing ourselves from outside and seeing others from inside'. Eksempler på mentalisering inden for coaching kan være:
 - At sørge for, at fokuspersionen føler sig tryk i coachingtiden
 - At skabe indsigt hos fokuspersionen med hensyn til, hvordan en tredje part kunne være så vred eller forarget
 - At beskrive over for fokuspersionen, hvordan man selv vil opleve og forstå en omtalt begivenhed
 - At hjælpe fokuspersionen til at forstå de tegn på fremskridt, der viser sig under samtalen.

4. Narrativ samskabende coaching

Grundidéen i den narrativ-samskabende coachproces er den fordybende, meningskabende og værdiorienterede dialog mellem coach og fokuspersion. Coaching er en refleksiv proces, der både tager hensyn til et eksistentielt-oplevelsesorienteret og et mere rationelt perspektiv. Det er en samtale baseret på en tæt sammenkobling af person og kontekst. Og så danner coachingsamtalen basis for en ny fortælling i forhold til den udfordring, som fokuspersionen er optaget af.

Coaching er et redskab til selvrefleksion, der kan bidrage til en vellykket vedligeholdelse og udvikling af egen selvidentitet. Det er en metode til at hjælpe folk til at skabe nye, alternative og mere opløftende narrativer omkring deres liv i forskellige sociale kontekster - og i den sammenhæng kan metaforer være med til at styrke de meningskabende processer. Coaching er også et lærings- og udviklingsrum. I vores postmoderne samfund skal læring forstås som en situeret og formet i særlige kontekster. Læring er således en proces af co-creation eller samskabelse af viden. Endelig handler det om ledelse. I dag skal ledere skabe deres egen ledelsesstil - ledelse bliver et reflekterende projekt og er dialogisk orienteret, samskabt i samspil med medarbejderne.

Epistemologisk kan narrativ coaching bygge bro mellem fænomenologi og socialkonstruktionisme. De forbindende elementer drejer sig om (1) konstruktion af virkelighed og (2) meningsbegrebet.

Hverken i fænomenologi eller socialkonstruktionisme er virkelighed noget defineret og endeligt. Fænomenologi har udviklet sig til en ægte 'oplevelsesvidenskab' og erfaringsfilosofi med hovedfokus på, hvordan individet oplever og tilskriver mening til den verden, de selv er en integreret del af. I socialkonstruktionisme sættes derimod fokus på relationerne - virkeligheden skabes i de relationer, man er en del af. Hvad der syner af 'virkelighed' er en social konstruktion.

Mht. meningsbegrebet har traditionelle objektivistiske teorier en underliggende antagelse omkring opfattelse og forståelse af virkelighed som noget, der ligger 'derude' i verden; vi opfatter verden, mens vi skaber 'et billede' af den. Fra et fænomenologisk synspunkt formes mening i et samspil mellem det, man oplever og den måde, man indfanger oplevelsen på. I socialkonstruktionisme forhandles mening mellem deltagerne i en specifik, social ramme

Coaching som narrativ-samskabende praksis skal forstås som en tredje generationstilgang, der forener elementer fra oplevelsesorienterede, socialkonstruktivistisk-samskabende og protreptiske/filosofiske tilgange til coaching.

I særligt vellykkede coachingsessioner er følgende tre aspekter ofte integrerede (som ingredienser i tredje generations coaching): (1) at give muligheder for meningsdannelse, (2) at tale om værdier og (3) at give rum til udfoldelsen af narrativer.

Som følge af ovenstående epistemologiske grundlag skal coaching som narrativ-samskabende praksis baseres på 2 centrale dimensioner af meningskabelse:

1. Mening dannes gennem de aktuelle oplevelser og den (implicitte) viden, individet tilegner sig i forskellige livskontekster.

Sammen med coachen søger fokuspersonen at forstå sin subjektive virkelighed eller de subjektive oplevelser og erfaringer af den kultur, hun lever i. Det er en erkendelsesproces, som bygger på (1) kairós = individets orientering mod her-og-nu, (2) Epochè = at individet undgår og ophæver en vurdering af situationen og sig selv. Det minder om mindfulness, som er en kultivering af bevidst opmærksomhed på en åben, nysgerrig og accepterende måde

Når fokuspersonen nærmer sig en tilstand af epochè og mindfulness, har coachens deskriptive udspørgen en særlig gunstig virkning på fordybelsesprocessen. Det vigtige er, at fokuspersonen forbliver på det konkret beskrivende plan ved fuldstændig at afholde sig fra forklaringer eller vruderinger.

Ved at skabe kobling til glemte begivenheder fra fortiden har coachen en betydningsfuld rolle som medskaber af fokuspersonens meningskabelende og opløftende fortælleproces. Brugen af metaforer og sproglige billeder er den bedste måde til at italesætte følte fornemmelser, oplevelser og kropsligt forankrede erfaringer.

2. Mening formes i en samskabelsesproces, gennem social forhandling og narrativer, som beskriver persons livspraksis.

Coaching som narrativ-samskabende praksis består i kunsten at kunne spille sammen. Sådanne samtaler kan fx følge disse retningslinier/antagelser: (1) Både coach og fokusperson er samtalepartnere med hver deres ekspertise og fortælsesramme, (2) generøs lytning er central for processen af den (gensidige) udforskning, (3) coachen anvender spørgsmål, som inviterer fokuspersonen til at flytte sig og skifte perspektiv og (4) både coach og fokusperson opfordres til at bruge metaforer.

Der kan fremhæves 4 dimensioner, der alle sætter fokus på mening gennem samskabelse mellem coach og fokusperson:

- Anerkendelse og fokus på styrker og muligheder. Det kan fx ske ved at bruge (1) et løsningsfokuseret perspektiv eller (2) et anerkendende perspektiv eller (3) positiv psykologi.
- Refleksion over værdier, aspirationer, ønsker og drømme. Ofte er fokuspersonen ikke rigtig klar over de værdier, som er betydningsfulde for den måde, hun handler på.
- Eksternaliserende samtaler, genfortælling og alternative historier. Udgangspunktet er, at problemet er 'problemet' og at det ligger uden for personen. Når man gennem eksternalisering flytter problemet ud af fokuspersonens person, så får hun et nyt perspektiv og kan se alternativt på problemet. Den narrativ-samskabende coachingproces kan opdeles i 2 dele:
Del 1 = (a) beskrivelse, hvor coachen inviterer fokuspersonen til at fortælle sin historie omkring livet eller i forhold til en særlig udfordring. Coachen opfordrer her fokuspersonen til at eksternalisere problemet. (b) kortlægning, hvor fokuspersonen og coachen forsøger at identificere ønsker, værdier, håb og drømme i fokuspersonens historie.
Del 2 = (c) evaluering, reevaluering, genfortællende samtaler. De 'tykke' problemer skal gøres 'tynde', (d) motivering og forankring - der skal etableres for fortykkes en alternativ, konstruktiv historie og (e) konklusion og anbefaling.
- Bevidning. En person bevidner det, der lige er blevet sagt af fokuspersonen, ved at reflektere over fokuspersonens udsagn på basis af egne livsanskuelser. I en-til-en-coachingsamtaler kan

coachen fungere som bevidner. Bevidningsprocesser fungerer dog bedst/stærkest i gruppekontekster.

5. Casestudier og effektundersøgelse af coaching som narrativ-samskabende praksis

Stelter gennemgår 3 casestudier fra egen praksis - cases, som han efterfølgende analyserer og reflekterer over. De er svært gengivelige, så de bør læses i deres helhed i bogen.

Stelter har gennemført en kvalitativ analyse af gruppecoaching og dens oplevede virkning. Han har gennemført interviews, som efterfølgende er bearbejdet af specialestuderende.

Inden for psykoterapiforskning har man fundet frem til 4 centrale virkningsfaktorer: (1) Ressourceaktivering, (2) problemaktivering, (3) motivationafklaring og (4) problemløsning.

Bl.a. på baggrund af Stelters cases kan man pege på nogle centrale virkningsfaktorer:

- Deltagerne er i stand til udvikling af handlestrategier. Herigennem aktiveres deltagerens egne ressourcer og problemløsning
- Deltagerne oplever en stor værdi gennem den fælles proces af meningsdannelse
- Deltagerne fremhæver, at gruppecoachinterventionen fremmer deres opmærksomhed og at andre kan støtte dem i deres udviklingsproces
- Deltagerne nævner, at de har udviklet en særlig strategi til håndtering af stress ved at sætte fokus på nuet.

En af konklusionerne i forhold til forskningsprojektet er, at narrativ-samskabende gruppecoaching har haft en effekt på social recovery og velbefindende hos de unge, deltagende sportstalenter - og efter fem måneder kunne man registrere en signifikant forhøjelse af deltagerens subjektive oplevelse af fysisk restitution og succes.

Narrativ-samskabende gruppecoaching kan forstås som en community-psykologisk intervention, der understøtter udviklingen af sociale netværk og styrker den enkelte deltagers evne til at håndtere udfordrende karrieresituationer og livet i almindelighed.

Det er dog vigtigt at fastslå, at coachen ikke optræder som ekspert men som med-menneske, der med åbenhed og interesse bliver partner i samtalsituationen.

6. Professionspraksis mellem forskning, viden og refleksion

Coaching og coachingpsykologi er et forholdsvis ungt praksisfelt.

Siden 1980'erne har man kunnet observere en udvikling, som kan beskrives som kampen om evidens. Den aktuelt fremherskende evidensdiskurs blev grundlagt inden for lægevidenskaben. Diskursen om evidens har spredt sig til mange forskellige områder som sygepleje, socialpædagogik, uddannelse, HR, psykologi og psykoterapi. Men et fokus på evidens i positivistisk forstand kan være dræbende for kreative og situations-tilpassede løsninger. Og altså også være dræbende for coaching.

David Drake åbner for en ny praksisnær forståelse af evidens. Han kommer frem til følgende definition: 'Den gensidige og samvittighedsfulde anvendelse af den bedste tilgængelige viden til effektivt at udøve og gøre sig overvejelser om coaching-interaktionen for at opnå de bedste mulige resultater samt fælles læring.

Stelter anser coaching for et interdisciplinært felt med mange vidensdomæner, som også bestemmes af, hvor man arbejder og hvem, der er fokuspersonen eller kunden i samtalen.

I videreudviklingen af tredje generations coaching spiller filosofien en særlig rolle: (1) filosofien har altid beskæftiget sig med dialoger og refleksionsprocesser, (2) når man indtager et ontologisk perspektiv ik

coaching, så stiller man skarpt på fundamentale og til tider eksistentielle spørgsmål: 'Hvem er jeg?', og (3) Den fænomenologisk-oplevelsesmæssige diskurs i filosofien sætter fokus på menneskets væren-i-verden. Personen og situationen er forbundet med hinanden.

For udvikling og forståelse af tredje generations coaching spiller psykologiske læringsprocesser - som fx identitets- og selvteorier - også en central rolle. Og det gør pædagogik og læring også. Læring bliver i stigende grad forbundet med udvikling og vidensproduktion i specifikke kontekster. Læring er blevet en. Livs-lang proces.

Det er ofte en fordel, at man har specialistviden inden for de områder, man coacher i. Tager man udgangspunkt i grundlæggende - dvs. værdiorienterede - spørgsmål, så spiller ekspertviden om fokuspersonens konkrete arbejds kontekst dog en mindre betydningsfuld rolle.

Professionsudvikling skabes via den reflekterende praktiker. Faglig dannelse har i dag ikke en enhedskarakter - det drejer sig om at udvikle en dynamisk form for professionel viden og kapital. Schön stiller spørgsmålet: 'Hvordan skaber vi kontakt til og sætter ord på ofte implicite og intuitive refleksioner?'. Og han svarer selv, at: (1) refleksion-i-handling skal være en del af selve dialogen mellem coach og fokusperson, (2) refleksion-i-handling skal samtidig være en lære- og refleksionsproces, som coachen involverer sig i før og efter selve interventionen og (3) refleksion-i-handling kan videreføres i og danne grundlag for supervision.

Schön beskriver den reflekterende praktiker som permanent søgende gennem følgende udsagn: 'Jeg formodes at vide, men jeg er ikke den eneste i situationen, der besidder relevant viden. Min usikkerhed kan være en kilde til læring for såvel klienten som mig selv'.

En kompetent reflekterende praktiker har evner til at koble egen praksis til teori og andres forskningsresultater. Jarvis beskriver forholdet mellem teori og praksis som følgende cirkulære proces:

1. De nye folk får information
2. De lærer informationen, som bliver til teori for dem (viden omkring praksis)
3. De afprøver i praksis
4. De reflekterer over deres oplevelser
5. De opbygger deres egen personlige teori
6. Kredsløbet fortsætter....

Denne cirkel burde iflg. Steller være grundlag for uddannelsesforløb inden for coaching og coachingpsykologi. Som praktiker-forsker bevæger man sig mod ekspertise ved at forstå og videreudvikle sin egen og sine kollegers praksis.

Vores uddannelsessystem er alt for meget domineret af rationalitetstænkning og i metaforisk forstand præsenteres computere med egen harddisk som den gode og lærenemme elev. Den viden, der finder anvendelse i praksis, kan dog ofte ikke anvendes, idet 'computeren' ikke kan indfange den kompleksitet og dynamik, som situationen indeholder.

Den intuitive ekspert kan ikke analysere sin fremgangsmåde på baggrund af reglerne. Fremhævelse af intuitionens betydning for coachens kompetence til at handle som ekspert fratager dog ikke videnskabens, forskningens og den faktuelle videns betydning. Ekspertise udvikler sig bl.a. ved at man gør sig parat ved at man 'viser sig værdig til begivenheden' - ved at man griber øjeblikke, ved at man er tilstede i øjeblikket og fornemmer de muligheder, som situationen åbner for en.

7. Reflekterende praksis blandt coachingeksperter

Dette kapitel giver endnu et eksempel på praktikerforskning. Steller præsenterer fire coachingeksperters refleksioner. De fire cases gengives ikke i dette resumé - hvis man vil tæt på dem, er det nødvendigt at læse dem i bogen.

De fire coachfortællinger peger på tre fremtrædende og betydningsfulde emner for de involverede coachingeksperter, nemlig:

- At skabe og udvikle en relation. De fires refleksioner bakkes op af forskere, som siger, at samarbejde i relationen er afgørende for den terapeutiske alliance. Derimod peger undersøgelser på, at sympati mellem terapeut og klient spiller en underordnet rolle (dog vokser klientens sympati for terapeuten i takt med terapiens vellykkede udfald).
- Hvordan skal man være coach? Der peges her på tre hovedkarakteristika, som er de mest nyttige set fra fokuspersonens perspektiv: (1) Lytning, (2) Forståelse og (3) Opmuntring - efterfulgt af (4) Viden, (5) Empati, (6) Autencitet og (7) involvering.
Empati er en slags overbegreb, som er afgørende for coachens evne til at stemme sig ind på sin talepartner. Det drejer sig om empati på forskellige niveauer: (1) Person-empati, som er coachens evne til at sætte sig ind i fokuspersonens oplevelsesverden, (2) empatisk forståelse og understøttelse, som er coachens evner til at forstå det, fokuspersonen forsøger at beskrive og (3) kommunikativ stemthed - en form for procesempati, der handler om coachens evne til at være i samklang med fokuspersonen fra øjeblik til øjeblik.
- Forhold til teori og metode. Dette emne er tydeligvis det, der ligger længst væk fra coachingeksperternes bevidsthed. Det virker som om at relationen er det altafgørende, og at det herefter er intuition, der afgør den teoretiske og metodiske tilgang.

De fire coachingeksperter viser tydeligt, hvad de er optagede af i processen. Hovedfokus er på, hvordan coachen skaber en god samarbejdsrelation til sin samtalepartner og hvordan coachen skal være for at skabe den optimale lære- og udviklingsproces. Teori, metode og teknik indgår som integreret del i selve samarbejdsprocessen, men i selve situationen - under samtalen - fylder teori og metode forholdsvis lidt. Man er i handlingens flow - til stede - ved at bruge sit teoretiske beredskab og ved at agere med intuition.

8. Afslutning

Stelter ønsker med bogen ikke kun at fremme coaching i sin rendyrkede form. Han ønsker også at invitere folk til at gå i dialog. Dialog står her i stærk kontrast til diskussion. Dialog drejer sig om at fremlægge sine refleksioner, dele dem med andre og ræsonnere over det, man har hørt - at bruge andres tanker og refleksioner om impuls til at sætte den andens beretning i perspektiv til sit eget livsunivers. Mn reflekterer over det, man har hørt - uden at vurdere og evaluere. At lytte til den anden og suspendere sin mening frigør en kollektiv intelligens, som vi alt for sjældent tager i brug.

At søge efter mening og forankre sine værdier - også i de fællesskaber, man indgår i - giver en helt grundlæggende retning i det, man foretager sig eller planlægger. Her kan tredje generations coaching og former for lignende dialoger bidrage til frigørelse, emancipation og udvikling af social kapital.

Det muligvis største, fremtidige vækstområde inden for coaching ser Stelter inden for sundhed, rehabilitering og sund livsstil. Der er et betydeligt behov for at udvikle coachingstrategier, som ikke individualiserer sundheds- og livsstilsudfordringer, men som udvikler empowerment og fællesskab blandt dem, der bedst ved, hvordan de har det og hvor de vil hen med deres liv!

2020 04 14 © spm