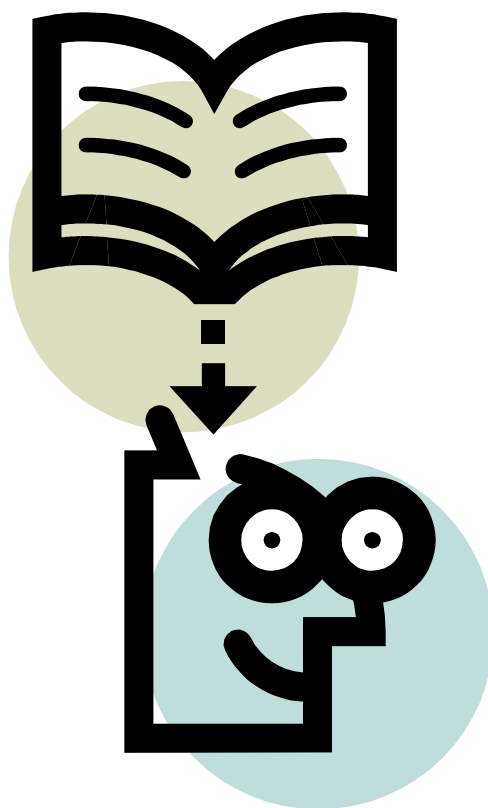


Hanne V. Moltke & Asbjørn Molly  
(2009)

# SYSTEMISK COACHING



## Forord

Forfatterens overordnede ambition med bogen er at udfolde en systemisk forståelse af coaching på et anerkendende grundlag.

## Introduktion

Det er forfatterens indtryk, at rigtig mange coaches i større eller mindre grad er inspirerede af de systemiske tanker. Den systemiske teori leverer et begrebsæt, som har vis sig virkningsfuldt og hjælpsomt i forhold til coaching i praksis. Men for forfatterne repræsenterer teori foreløbige forståelsesmodeller, der tilbyder måder at anskue verden på.

Intentionen med bogen er at se på coaching i organisatoriske sammenhænge - og altså i mindre grad de forskellige former for life-coaching.

En første definition af coaching er, at det er en samtale mellem to personer, som primært handler om at gå på opdagelse i den ens verden med det formål, at denne bliver mere afklaret på et eller andet.

En anden definition af coaching er, at det er en dialogisk læreproces, hvor en coach hjælper en focusperson til at undersøge og udvikle sin personlige handlingskapacitet i forhold til udvalgte problemstillinger.

En tredje definition handler om relationen mellem person og problemstilling. Systemisk coaching kan derfor defineres som en samtale, hvor en coach hjælper den coachede til at kunne se forskellige perspektiver på relationen mellem focusperson og udfordring/problemstilling.

Den systemiske coach besidder game-master-færdigheder.

Hensigten med den coachende samtale er, at focuspersonen får øje på nye perspektiver på sine selvforståelser. Systemisk coaching adskiller sig fra mere traditionelle retninger: Systemisk coaching er ikke så optaget af iboende og uudnyttede potentialer. Focus er i stedet på de relationer og forståelsessammenhænge, som hver enkelt indgår i.

På samme måde, som det er sket for coaching, er anerkendelse som begreb blevet udbredt over det organisatoriske landskab i Danmark. Begreberne om anerkendelse og værdsættelse er fundamentale for coachen i den hjælperelation, coachen har til focuspersonen.

Anerkendelsesbegrebet dækker over 2 retninger, nemlig (1) den tyske, filosofiske tradition om, at anerkendelsen af den anden er en forudsætning for overhovedet at kunne indtræde i en coachende hjælperelation og (2) den amerikanske AI (Appreciative Inquiry), som går ud på, at man skal lære af sine succeser og fokusere på ressourcer frem for på mangler.

Coaching er et godt svar på udfordringen i overgangen fra industri- til videnssamfund. De samlende institutioner er døde og der er et øget behov for hjælpefunktioner, som støtter op om det enkelte menneskes meningssøgning og meningsafklaring. Og i den kontekst er coaching næppe en døgnflue.

Overordnet set kan coaching imødekomme et ønske fra focuspersonen om (1) afklaring eller (2) bevægelse. Af og til kan focuspersonen have brug for en samtale, der ikke nødvendigvis har en bevidst retning eller søger nye erkendelsesmæssige landvindinger eller foreskriver handling - men hvor focuspersonen bare har brug for tid og rum til at genfinde et focus.

Generelt tjener tankeværktøjerne i systemisk coaching (set med Attractor-briller) til at belyse relationer mellem mennesker frem for at forsøge at belyse mennesker. De tjener til at mestre mønstre i kommunikation eller adfærd frem for at afdække lineære årsags-virkningssammenhænge.

Coaching udlægges ofte som kunsten at stille spørgsmål. Men spørgsmål kan ikke meningsfuldt anskues løst fra den samtale, de skal indgå i. Spørgsmål skal altid være kontekstbestemte.

## 1. Systemisk coaching - nogle teoretiske distinktioner

Maturana definerer et system som en enhed, der adskiller sig ud fra sine omgivelser. Et systems organisation defineres endvidere af de relationer, der betyder, at et system kan skelnes fra andre systemer.

Eksistensen af en observatør er helt grundlæggende i systemisk tankegang. Der er altid en, der oplever det, der sker. Og når noget beskrives af en person, er det en beskrivelse fra en persons perspektiv.

At det kan lade sig gøre at se objektivt på noget og at der findes rigtige eller forkerte beskrivelser af virkeligheden kaldes for 1.-ordens kybernetik. 2.-ordens-kybernetik er derimod den systemiske tilgang til at se på et system - og implicerer, at en observatør ikke kan adskilles fra det system, som hun observerer.

Autopoiesis betyder selvskabende. Ethvert system møder verden med en række forforståelser, og ethvert system vil handle perfekt i overensstemmelse med de logikker, der konstituerer systemet. Vi fortolker det, vi ser eller oplever, ud fra vore 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.

Vi er som systemer hver især udstyret med vores egen version af verden, igennem hvilken vi forstår, skaber mening og handler. En konsekvens af dette er, at vi aldrig helt kan forstå den anden. Systemer er altså i udgangspunktet selvrefererende og lukkede om sig selv

I en coachingsamtale er den tilpasse forstyrrelse den adfærd og de spørgsmål, som rammer balancen mellem på den ene side at vække genklang som noget bekendt hos focuspersonen og på den anden side at introducere et nyt og uventet perspektiv. Som coach må man "kilde systemet". Man kan ikke altid forudsige udfaldet af et givet spørgsmål, men er henvist til at forstyrre systemet for at påvirke det.

Hypotesedannelse er en helt grundlæggende færdighed for den systemiske coach.

Bateson siger, at relationen er den mindste enhed. Det er i relationen til andre, at hver især bliver til noget særligt. En relation mellem to mennesker skabes så at sige af din beskrivelse af mig og af min beskrivelse af dig. I en systemisk coachingsamtale vil man derfor udforske forskellige perspektiver på en given relation.

På et overordnet plan kan det være nyttigt at skelne mellem 2 typer af relationer: (1) de symmetriske og (2) de komplementære.

Overordnet set trækker den systemiske teori på overgangen fra et lineært verdenssyn til et cirkulært ditto. En lineær opfattelse af verden bunder i en forståelse af begivenheder som mekaniske og reduktionistiske: Det er muligt at forstå, kontrollere og forudsige andre menneskers adfærd. I den cirkulære tilgang erkender man verden som et komplekst sted. Når der er tale om menneskelig interaktion, bliver det således aldrig muligt at "regne den ud" og aldrig muligt at kunne forudsige eller kontrollere, hvordan andre mennesker vil reagere på en given påvirkning.

## 2. Om nysgerrighed i coaching

Undren opstår, når der kiler sig en afstand ind mellem sproget og virkeligheden. Det undrende menneske begynder at undersøge og spørge til tingenes hvad og menneskenes hvorfor. Og denne sindstilstand kan vi kalde nysgerrighed. Nysgerrighed opstår i et ønske om at få et svar på den menneskelige undren og dermed finde en mening med tingene, menneskene og livet.

Evnen til at danne hypoteser er vigtig for mennesket. Men i forhold til coaching-situationen er der også farer forbundet med coachens evne til at danne hypoteser. Hypoteser er nødvendige for, at coachen overhovedet kan forstå sig på focuspersonens situation - men hypoteser kan også være fejlagtige og have en direkte skadelig effekt på samtalen.

Coachen er altid henvist til sin egen forståelseshorisont, og coachen har ikke mulighed for at være neutral og udeltagende i forhold til den behandlede problematik. I stedet er det coachens opgave at virke neutral på focuspersonen.

Cecchin siger, at neutralitet handler om at være nysgerrigt tilstede i samtalen. Den systemteoretiske coach skal virke neutral og være nysgerrig i mødet med focuspersonen.

Coachen må ikke forelske sig i sine hypoteser.

Uærbødighed handler om den enkeltes mulighed for at være undrende til stede i verden. Vi kan definere uærbødighed som undringsparathed.

Coaching handler om at skabe mening og om at hjælpe andre til at skabe mening. Coachen skal i den forbindelse (1) virke neutral (2) opøve sin nysgerrighed og (3) tilstræbe at være uærbødig og dermed undringsparat til stede i samtalen.

### 3. Anerkendende coaching

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 har øje for og lægger mærke til det, der fungerer. Og hvis man vælger at lade værdsættelsen komme til udtryk, så er der tale om ros.

At anerkende et andet menneske som et medmenneske betyder, at man forsøger at sætte sig ind i den andens inderste tanker og et øjeblik se verden ud fra den andens synsvinkel.

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

Værdsættelse handler om at indstille øjet mod det, der virker, og altid 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. Men ros kan også være en kilden sag. Ros, der er brugt instrumentelt, kan blive oplevet som befamlende eller underkendende. Omvendt virker ros, der gives fra hjertet, og fordi man virkelig værdsætter det, man roser for, umådeligt motiverende.

Focuspersonen er altid ekspert i egne problemstillinger. Når målet med samtalen er, at focuspersonen kommer frem til egne løsninger, så bør man altså som coach ikke tro, at man kan eller skal løse den andens problem.

Som coach kan anerkendelsesbegrebet bruges til at være opmærksom på, at coachingsamtalen primært skal handle om focuspersonens verden. At være tilstede i samtalen på en anerkendende måde er ikke at se det som hovedopgaven at presse og mase med focuspersonen - men snarere at bekræfte vedkommende i, at det sted, focuspersonen befinder sig på i situationen og gerne vil videre fra, også er et sted, hvor mennesker kan opholde sig.

Anerkendelse som grundindstilling i coachsamtaler er blandt andet et spørgsmål om altid at overlade ekspertpositionen til focuspersonen og at komme hende i møde, der hvor hun er.

### 4. Coaching som det at være gamemaster

Ludwig Wittgenstein siger, at sproget gør noget ved dem, der bruger det. Og at dem der bruger det, samtidig gør noget ved sproget. Hvis to parter har samme forståelse af, hvilke sprogspil, der er gældende for den situation de er i, så vil kommunikationen højst sandsynlig give mening for dem.

En coachsamtale er en særlig form for sprogspil med sine egne regler.

Kontekst betyder med-tekst, og henviser til, at enhver tekst optræder i en sammenhæng. At forstå konteksten kan hjælpe os med at skabe mening i det, vi ser eller hører.

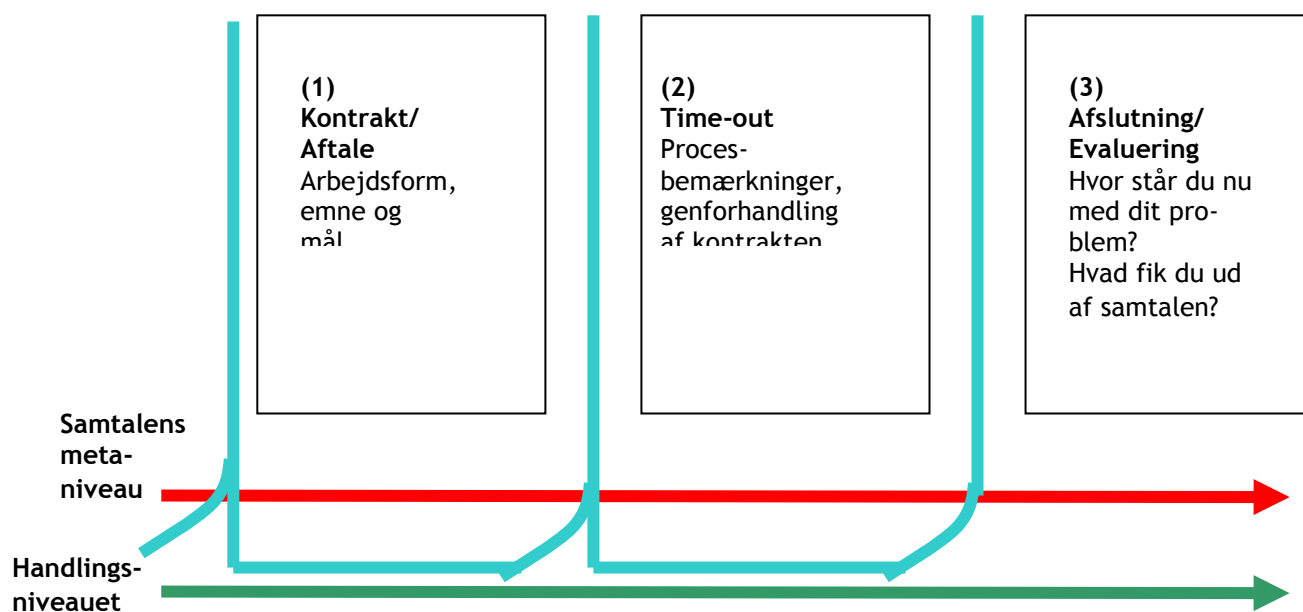
I en systemisk forståelse er kontekst et dynamisk begreb: Konteksten ændres løbende, og så snart vi mener at have styr på den, er der allerede sket noget, som sætter en ny kontekst for de handlinger, vi prøver at forstå.

Konteksten indrammer sproget og hjælper os til at tolke det, vi hører.

Bateson fremhævede 4 kontekstmarkører, som er vigtige for at afgøre, hvordan et bestemt udsagn skal eller kan forstås. De 4 kontekstmarkører er: (1) tid, (2) relation, (3) sted og (4) indhold.

W. Barnett Pearce har foreslået, at der i sprogspil er to forskellige roller, man kan indtage: (1) Gameplayer og (2) game-master. Som gameplayer kender man reglerne for de sprogspil man indgår i. Som gamemaster tager man et 2.-ordens-perspektiv på samtalen eller samspillet og forholder sig nysgerrigt undersøgende til, på hvilke præmisser og forforståelser, det bygger. Game-masterrollen rummer derfor muligheden for at ændre på spillets regler.

I en coach-samtale indtager coachen rollen som game-master:



Coach og focusperson indtager altså hver deres rolle, hvor coachen tager ansvaret for processen i samtalen, mens focuspersonen først og fremmest bidrager med indholdet.

Nogle af coachens vigtige redskaber er: (1) kontrakt, (2) time-out og (3) afslutning.

Kontrakten er det grundlag, som samtalen bygger på. I kontraktfasen aftales, hvad emnet og målet for samtalen skal være. Den ressourcefulde kontrakt handler om, hvad focuspersonen gerne vil opnå - og ikke, hvad hun vil undgå/væk fra.

Når man skal spørge ind til ressourcerne, så kan man bl.a. tage udgangspunkt i følgende temaer:

- Bagvedliggende håb og drømme
- Det, som hjælper focuspersonen til at fremhæve eksisterende ressourcer
- Undtagelser - tidspunkter, hvor problemet er mindst eller måske helt væk

Time-out-spørgsmål har alle det tilfælles, at de bringer focuspersonen til at reflektere over samtalen og til at træffe valg om, hvilke veje i samtalen, der efterfølgende vil være bedst at tage.

Afslutningen bruges i første omgang til at evaluere samtalen i forhold til det, som blev aftalt i kontrakten eller undervejs i samtalen i forbindelse med time-outs.

En anden vej, coachen kan tage i afslutningen, er direkte at spørge focuspersonen, om hun er interesseret i feed-back.

## 5. Nøgleord, spejling og visuelle stilladser

Kapitlet handler om ikke at overtage samtalen fra focuspersonen.

Nøgleord, er ord, der er særligt betydningsbærende. Teknikken med dem er at gribe fat i nøgleordene ved at gentage dem og give dem tilbage til focuspersonen. Nøgleordscoaching åbner typisk veje i samtalen, der med større sandsynlighed er på focuspersonens præmisser, og i tråd med focuspersonens tankerække, end hvis coachen stiller et spørgsmål ud fra egne hypoteser.

Selvbiografisk lytning = at lytte for at finde åbninger, som gør det muligt at komme på banen med sine egne oplevelser og erfaringer. Denne form for lytning er ikke meget bevendt i systemisk anerkendende coaching.

Coaching med nøgleord er det modsatte af selvbiografisk lytning. Vi kan kalde det lytning med kvittering.

Nøgleordscoaching er en form for spejling af focuspersonens egne ord. En spejling er en mere eller mindre direkte genfortælling af det, focuspersonen har sagt.

I forlængelse af spejling og nøgleordscoaching ligger det lille spørgsmål: "Prøv at sige noget mere om det..."

En vigtig dyd i kunsten at coache er at tie stille og give focuspersonen tid til at tale færdig, tænke sig om og høre sig selv sige noget.

I coachingsamtaler fremkommer der ofte så mange informationer, at det kan blive uoverskueligt for både coach og focusperson. Visuelle stilladser i form af skrift og tegninger på plancher, tavler eller lignende er et velegnet værktøj.

Dokumenterende stilladser dokumenterer de emner og temaer, som focuspersonen når frem til i coaching-samtalen. Skabende stilladser er en samlebetegnelse for forskellige faste skabeloner for arbejdsprocessen, der fra samtalen start tydeliggør dens overordnede struktur for focuspersonen. SUMO-stilladset er et sådant skabende stillads - velegnet i en udviklingssamtale, hvor focuspersonen har brug for at skabe sig et overblik over sin egen situation.

## 6. Spørgsmålstyper og spørgeteknik

Spørgsmål som kommunikationsform medfører

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"><li>• Samtalen bliver centreret om focuspersonen</li><li>• Focuspersonen inviteres direkte til at engagere sig i samtalen</li><li>• Focuspersonen stimuleres til selv at tage hånd om og forholde sig til problematikken - der skabes større ejerskab</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coachen kan komme til at gemme sig bag spørgsmålene</li><li>• De socialt betingede forventninger om svar kan opfattes som et krav.</li></ul>

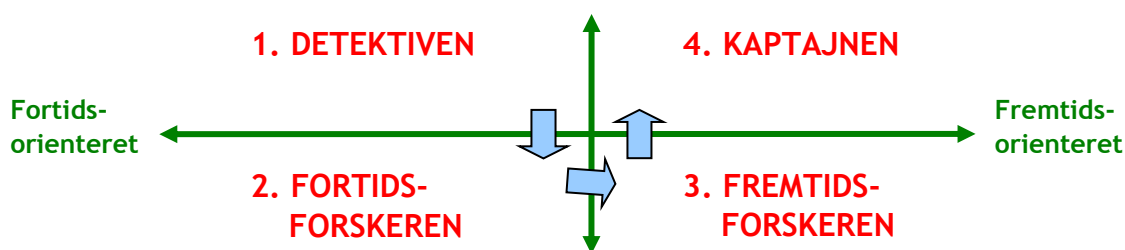
Coaching defineres ofte som kunsten at stille spørgsmål. Og Peter Lang siger at ”ønsker man at kontrollere et andet menneskes tanker, skal man stille vedkommende spørgsmål”

Ethvert spørgsmål åbner for et domæne af legitime svar. Evnen til at stille spørgsmål er derfor en kernekompetence for en coach.

Alle spørgsmål udspringer af antagelser. Disse grundlæggende antagelser siger noget om, hvordan man forstår verden.

### Karl Tomms spørgeguide:

Lineære, enkle forståelser



Cirkulære, komplekse forståelser

Spørgerens rolle	Spørgsmålstyper	Spørgsmåleksempler
Detektiven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afklarende spørgsmål</li> <li>Definerende spørgsmål</li> <li>Undersøgende spørgsmål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad er problemet</li> <li>Hvad er det, han gør</li> <li>Hvordan oplever du det</li> <li>Hvornår sker det oftest</li> <li>Hvad gør du så</li> </ul>
Antropologen = fortidsforskeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spørgsmål om relationer</li> <li>mønstre</li> <li>positioner og perspektiver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan tror du, at han ser på situationen</li> <li>Hvad vil medarbejderne sige, at deres grunde er til at gøre, som de gør</li> <li>Hvad ville jeg se, hvis jeg var en flue på væggen</li> </ul>
Fremtidsforskeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komplekse spørgsmål</li> <li>Hypotesespørgsmål</li> <li>Mulighedsspørgsmål</li> <li>Scenariospørgsmål</li> <li>Mirakelspørgsmål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvad tror du, at de vil sige, at der skal ske for at løse problemet</li> <li>Hvis spørgsmålet er løst - hvem vil så først lægge mærke til det</li> <li>Hvad vil disse handlinger kunne hjælpe dig med at gøre</li> <li>Hvad vil din chef sige, er det vigtigste, du skal fokusere på fremadrettet?</li> </ul>
Kaptajnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledende spørgsmål</li> <li>Konfronterende spørgsmål</li> <li>Inspirerende spørgsmål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvor længe må problemet blive ved med at eksistere</li> <li>Hvad vil du helt konkret gå hjem og gøre</li> </ul>

En lineær antagelse om verden indebærer en forventning om, at fænomener kan forklares ved hjælp af en årsags-virknings-logik.

En cirkulær antagelse om verden implicerer, at mange faktorer i enhver situation gensidigt påvirker hinanden i et komplekst samspil. Med den cirkulære antagelse vil man ikke lede efter årsager og effekter - man vil i stedet fokusere på mønstre.

Der er en klar tendens til, at det er de cirkulære og reflektive - altså de komplekse - spørgsmål, der rummer den største kimpl til ny indsigt og nye forståelser.

## 7. Den værdsættende tilgang i coaching

Værdsættende udforskning er en måde at gå til tingene på, som tager konsekvensen af de beslægtede systemiske pointer: (1) at man ikke kan undersøge uden at påvirke og (2) at man ikke kan undersøge uafhængigt af sin egen måde at se på.

Den klassiske problemløsningsmodel (velegnet til tekniske systemer)	Appreciative Inquiry (velegnet til sociale systemer)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analysere problemet</li> <li>2. Finde årsagen</li> <li>3. Identificere en løsning</li> <li>4. Implementere en løsning</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udforske emnet, når det fungerer bedst</li> <li>2. Finde de faktorer, der skaber succes</li> <li>3. Forestille sig det ideelle</li> <li>4. Identificere første skridt</li> </ol>
<i>Når man studerer problemer, bliver man klog på det, der ikke virker.</i>	<i>Når man studerer succeser, bliver man god til at skabe dem.</i>

Det er påvist, at vi ikke lærer så meget ved at fokusere på mangler, som ved at fokusere på ressourcer.

AI-tilgangen insisterer på, at der altid i en hvilken som helst situation, er ressourcer tilstede, at der altid er noget, der fungerer, og at focus skal rettes mod det.

Sproget skaber virkeligheden. Resourcesproget skaber focus på muligheder, succeser og det, der virker.

For at tydeliggøre en skelnen mellem erkendelse og værdsættelse kan man måske sige, at den værdsættende coach bestræber sig på at møde sin focusperson der, hvor focuspersonen gerne vil være.

Vi kan definere 4 grundlæggende færdigheder for den værdsættende coach:

- At opstille positive forventninger
- At lede efter gode erfaringer
- At hjælpe focuspersonen til at skabe visionen
- At mestre det værdsættende sprogbrug.

Værdsættende spejling er en metode, der får focuspersonen til at få fornemmelsen af at være i et positivt felt.

Chileneren Humberto Maturana siger, at man ikke kan tvinge nogen til noget. Forudsætning for at skabe forandring og læring - at focuspersonen selv kan og vil forandre sig - er:

- Forstyrrelse
- Kærtegn = en atmosfære af respekt og omsorg
- Tid til refleksion

..og hertil kommer så...

- Kontekst. Løsningen og forandringsmetoden skal kontekstualiseres og kunne ses i en konkret sammenhæng

5-F-modellen - AI som coaching-teknik - drejer sig om følgende faser:



1. **Focuser = Vælg focusområdet**  
Spidsformuler focus som noget, focuspersonen gerne vil opnå frem for som noget, focuspersonen gerne vil undgå
2. **Forstå = Forstå fortiden**  
Find de bedste brugbare erfaringer, der kobler sig til, der tales om. Find unikke undtagelser fra det vanskelige. Brug andres erfaringer
3. **Forestil = Forestil fremtiden**  
Skab sammen med focuspersonen et stærkt billede af fremtiden - det ideelle/drømmen/visionen
4. **Fastslå = Fastslå det, du gerne vil skabe**  
Vælg og forpligt dig på det, du brænder for at realisere. Lav målsætninger der, hvor du har mest energi.
5. **Frigør = frigør handlinger.**  
Undersøg og find handlinger, der vil realisere dine målsætninger. Lav handlingsplan og aftaler. Første skridt.

## 8. Den løsningsfocuserede tilgang i coaching

Grundtanken i den løsningsfocuserede tilgang er, at man i stedet for at udforske selve problemstillingen vælger at fokusere på at udforske løsningsmulighederne. Tilgangen er meget pragmatisk og praktisk. Spørgsmål til kendsgerninger og fakta om problemstillingen interesserer i udgangspunktet ikke den løsningsfocuserede coach. I stedet er den løsningsfocuserede tilgang baseret på den antagelse, at focuspersonen besidder evner, styrker og ressourcer til at løse problemerne selv. Disse kan findes ved at rette opmærksomheden mod de undtagelser (det vil sige de situationer) hvor problemet ikke findes.

Steve de Shazer brød sig ikke om coachens eller terapeutens hypotesedannelse. Han siger, at "det ikke er problemet, der er problemet - men den forsøgte løsning". Og han har en række bud på nogle grundprincipper for det løsningsfocuserede paradigme:

- Hvis det fungerer, så lad være at lave om på det
- Hvis det har fungeret én gang, så gør det igen
- Hvis det ikke fungerer, så hold op med det - og gør noget andet
- Små ændringer kan føre til store forandringer
- Der er ikke altid en direkte forbindelse mellem problem og løsning
- Intet problem optræder hele tiden.

De spørgsmål, som vi typisk forbinder med den løsningsfocuserede tilgang, kan vi opdele i:

1. Undtagelsesspørgsmål. Det gør vi ved at spørge til tidspunkter, hvor problemet ikke eksisterer
2. Mirakelspørgsmål. Her tages udgangspunkt i en fremtid, hvor en forandring er sket, og hvor problemet er væk
3. Skalaspørgsmål. De er simpelthen opbygget over skabelonen: "På en skala fra 1-10..." - og er rigtig ideelle til at arbejde med mange nuancer.

## 9. Sprogets betydning og den narrative tilgang til coaching

Begrebet "narrativ" henviser til fortællinger. Fortællinger, som meningsbærere. Den narrative tilgang er rundet af en forståelse af, at vi mennesker helt grundlæggende forstår os selv og vore omgivelser gennem at fortolke og tale om betydning på måder, der ofte har en fortællende form. Vi fortæller (i hvert fald for os selv) vores livshistorie.

Sproget kan ses som repræsentativt for de tanker, forestillinger, idéer, vi gør os. Sproget kan omvendt også ses som skaber af disse ting. Ludwig Wittgenstein siger, at "Mit sprog er min verdens grænser".

For at begribe det, der bliver sagt, må man kende begrebet. Vi er meningsskabende væsener. Hvis vi ikke umiddelbart tilbydes nogen mening, så skaber vi den selv med alle forhåndenværende midler - og det er først og fremmest sproget.

Den amerikanske psykolog Jerome Bruner skriver poetisk, at fortællinger griber livet i flugten.

Den narrative grundantagelse er, at når magten findes i sproget, 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 narrativ coaching har man øje for de historier, focuspersonen fortæller om sig selv. Men ofte kan focuspersonens dominerende historie have en tendens til at fastlåse problemet og passivisere personen. Coachen gør derfor ofte tre ting inden for den narrative tilgang, nemlig (1) at finde undtagelser og få dem fortalt, (2) at fortykke disse undtagelsehistorier og (3) at dekonstruere det problem, som focuspersonen mener at have.

Når coachen leder efter alternative historier i focuspersonens selvfortælling, er spørgsmål til unikke undtagelser velegnede - fx ved at spørge:

...var der episoder, hvor I faktisk godt kunne samarbejde?

...forekom det nogensinde at ... (det positive)

...er der andre situationer i dit arbejdsliv, hvor du faktisk har haft gennemslagskraft..

Den narrative coach stiller spørgsmål, men har også en vigtig rolle som bevidner til de historier, focuspersonen fortæller. Bevidning foregår ved, at historien spejles tilbage til focuspersonen, så denne hører sin fortælling forstærket og genskabt. Det sagte bevidnes ved en ordret gengivelse af ord, som er forekommet coachen at være særlig vigtige for focuspersonen. Bevidningen kan også ske omkring (1) værdier, som fortællingen viser er vigtige for focuspersonen, (2) resonans - altså den genklang, som focuspersonens fortælling skaber i coachen ...eller (3) bevægelse hos focuspersonen, som er skabt i løbet af samtalen.

Et af de grundlæggende greb i den narrative coachtilgang er eksternalisering. Det er en teknik og et tankesæt, som gør det muligt at tale om problemet uden at focuspersonen samtidig føler sig som problembærer. Rent praktisk vil man ofte gøre det, at man lader focuspersonen navngive det, hun gerne vil have anderledes. Når det er sket, kan man lade "det navngivne" komme på besøg inden i focuspersonen og bede vedkommende om at fortælle, hvad det gør ved hende. Eksternalisering får focuspersonen til at se på sin udfordring fra en anden position - udefra.

Klubmetaforen er en variant af eksternalisering. Her taler man om medlemskab af forskellige klubber. Man kan tale om de klubber, focuspersonen er medlem af - og dem hun gerne vil være medlem af. Man kan lave ud- og indmeldelser og tale om konsekvenserne heraf.

### 10. Spørgsmålskæder fra forskellige tilgange til coaching

Fælles for de forskellige tilgange er, at man ønsker at skabe en tilpas forstyrrelse hos focuspersonen ud fra tanken om, at man ikke kan instruere den anden til at gøre noget anderledes - men at man ved at stille spørgsmål kan pirre focuspersonen til at få øje på forskellige måder at se situationer eller handlemuligheder på.

Spørgsmålskæder er rækker af spørgsmål, der stilles ud fra en bestemt tilgang til samtalen. Det kan fx være:

- Værdsættende spørgsmålskæde med udgangspunkt i de bedste erfaringer
- Værdsættende spørgsmålskæde med udforskning og visualisering af ønsket fremtidsscenario
- Løsningsfocuseret spørgsmålskæde med brug af mirakelspørgsmål
- Løsningsfocuseret spørgsmålskæde med brug af brainstorm
- Narrativ, problemfocuseret spørgsmålskæde med brug af eksternalisering
- Narrativ spørgsmålskæde med brug af eksternalisering og focus på ressourcer

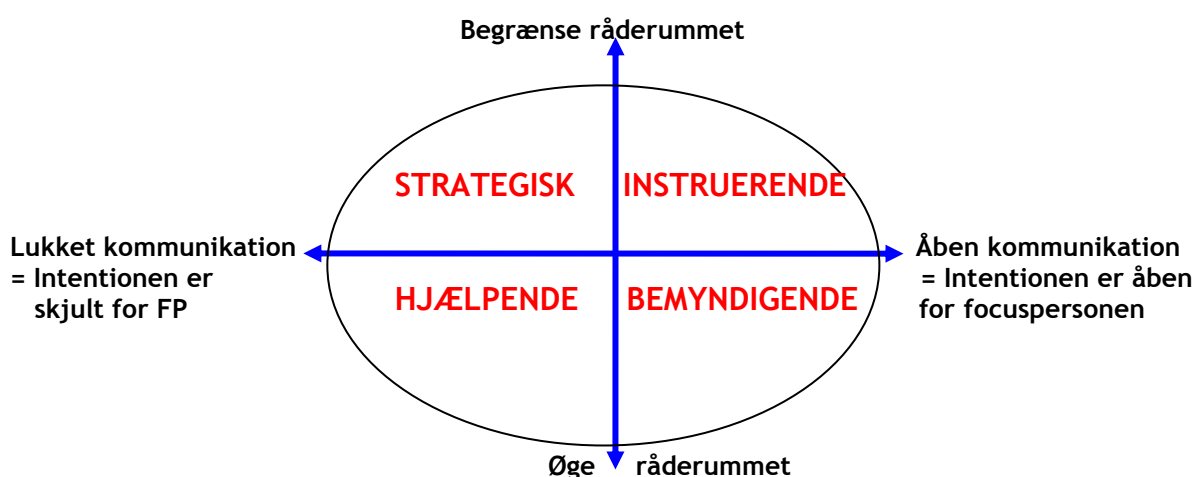
(I bogen side 202 - 208 er der helt konkrete, brugbare eksempler på hver af ovenstående spørgsmålskæder).

Det er aldrig spørgsmålet eller spørgsmålskæden i sig selv, der er interessant. Det er de bevægelser, det eller den medfører hos focuspersonen.

For coachen er opgaven i løbet af samtalen at være opmærksom på de nye verdener eller nye fortællinger - og at følge op på dem og være understøttende i en videre udfoldelse af dem. Kirkeby taler om begrebet translokunaritet. Det dækker over, at mening opstår i takt med - og som et gensidigt samspil med - at man formulerer sig. Translokunaritet er et glimrende begreb at kende til som coach - det er jo et fantastisk argument for at føre samtaler, at man får yderligere inspiration til at vide, hvad man mener, mens man taler!

## 11. Kommunikative positioner i coaching

I en samtale sker der altid en gensidig påvirkning. Vi har tidligere talt om, at samtalen samskabes af coach og focusperson. Karl Tomm har en model med to dimensioner, (1) coachens hensigt med sine spørgsmål og udsagn og (2) focuspersonens råderum



Fra den strategiske position taler coachen ud fra en lukket kommunikation og med henblik på at begrænse focuspersonens råderum. Der er således ikke tale om en ønsket position for en coach. Når coachen kommunikerer fra denne position, vil effekten på focuspersonen ofte være i retning af at føle sig manipuleret. Men i nogle tilfælde vil focuspersonen betragte det som en stor hjælp, at coachen lægger rammerne for en mere struktureret samtale.

Fra den hjælpende position taler coachen ud fra en lukket kommunikation med den hensigt at tilbyde focuspersonen et stort antal valgmuligheder. Coachen kan også her virke ledende, men nu på en måde, som focuspersonen vil opfatte som stærkt omsorgsfuld. Dog forbliver focuspersonen en, der skal hjælpes. Og det er ikke en position, som det er gavnligt, at focuspersonen forbliver i.

Fra den instruerende position fortæller coachen, hvad hun tænker, og hvad hun har på hjerte med de spørgsmål og udsagn, hun kommer med. Hun er orienteret mod at få focuspersonen til at tænke i bestemte baner. Og det er en position, som man som coach ofte vil befinde sig i en stund.

Fra den bemyndigende position ønsker coachen at udvide focuspersonens råderum maksimalt. Når coachen kommunikerer ud fra denne position, er hensigten at bemyndige focuspersonen, så han i videst muligt omfang får øje på egne ressourcer, selv kan se forskellige perspektiver på sin situation og selv kan blive i stand til at træffe de valg, der kan passe hende bedst.

Som det fremgår, skiller den bemyndigende position sig ud fra de øvrige som særligt velegnet i systemisk coaching. Det er dog ikke ensbetydende med, at man i en samtale skal stræbe efter altid at tale fra denne position. Der vil stort set altid være tale om at bevæge sig rundt i forskellige positioner. Det kan så være formålstjenligt at bruge Time-out til at standse samtalsniveauet for et øjeblik; introducere samtalen om samtalen; og tale med focuspersonen om, hvilken position der vil give mest mening.

En af positionsmodellens store styrker er, at den gør det klart, hvordan coach og focusperson positionerer hinanden gennem spørgsmål og svar.

## 12. Domæneteorien

Teorien om domænerne er teori om kommunikation og kontekst. Det er Humberto Maturana, der er domæneteoriens "fader", men bl.a. Peter Lang og Vernon Cronen, der har skrevet om dem. Grundidéen bag teorien er, at der findes tre forskellige domæner med hver sine logikker. Vi kan anskue domænerne som positioner, vi kan indtage og tale ud fra.

Det personlige domæne kaldes også for æstetikens domæne. Alle mennesker har en "rygsæk" fuld af holdninger, overbevisninger, værdier, præferencer m.m., som er dannet på baggrund af erfaringer, man har med sig og på baggrund af ens selvfortælling. Det er denne rygsæk, der er i spil i det personlige domæne.

Det personlige domæne er i en vis grad overordnet de to andre som en ramme, de må forstås ud fra.

Produktionens domæne kaldes også handlingens domæne. Her finder vi svar på, hvilke regler, procedurer, grundlag der gælder som rammer for vort arbejde og vor væren. Når vi kommunikerer i produktionens domæne, er målet at beslutte, konkludere og handle. Produktionens domæne er fuld af lineær tænkning. Sammenhængene er enkle og vi kan sammenligne med færdselsreglerne i trafikken eller med en madopskrift: Der er klare anvisninger på, hvad og hvordan man skal gøre. Når vi er på arbejdspladsen, så opholder vi os i 95% af tiden i produktionens domæne, og det er i dette domæne, at tingene bliver gjort.

Refleksionens domæne kaldes også de mange forklarings domæne. Det er her, vi tager den populære tur op i helikopteren. Domænets præmis er multiverset, og målet er ikke at nå til enighed eller at finde en entydighed - men snarere at udfolde og forstå nye perspektiver.

Domæneteorien er en teori om kontekster. Teorien bygger dermed videre på Batesons idé om konteksten som menings- og forståelsesramme om ethvert udsagn.

Domæneteorien er en simpel måde at skelne mellem kontekster på. Og mange misforståelser kan undgås, hvis konteksten tydeliggøres: Hvilken bane spiller vi på? Bl.a. derfor indebærer god mødeledelse nogle tydelige markeringer af overgange fra det ene til et andet domæne.

I det personlige domæne kommunikerer vi ud fra en subjektiv synsvinkel. Tonen vil ofte være uformel, impulsiv og følelsesmæssig. Når vi kommunikerer fra produktionens domæne, vil sproget være fagligt, formelt og professionelt. Endelig er kommunikation i refleksionens domæne kendetegnet ved lydhørhed og feed-back.

Samtaler, hvor de enkelte taler ud fra forskellige domæner - ofte uden at gøre sig klart, at de bevæger sig i helt forskellige kommunikative kontekster - kan ofte føre til meget utilfredsstillende måder at tale om tingene på.

Bevidstheden om de 3 domæner kan overordnet set bruges på to måder i coaching, nemlig:

1. At lytte efter, hvilke domæner focuspersonen kommunikerer ud fra. Maturana siger i den forbindelse bl.a., at et problem, der er opstået i ét domæne ikke kan løses i det samme domæne. Man må bevæge sig ind i et af de andre domæner.
2. At stille spørgsmål, der inviterer til besøg i alle tre domæner. En sådan samtale vil fx kunne se sådan ud:
  - > Produktionens domæne: "Hvordan ser du problemet i din arbejdskontekst?"
  - > Det personlige domæne: "Hvordan er det et problem for dig?"
  - > Refleksionens domæne: "Hvordan ser andre på dette problem? Kan du forestille dig nogen perspektiver, som vil kunne ændre på den måde, som problemet påvirker dig - måske få det til at gå væk?"
  - > Produktionens domæne: "Hvilke af disse perspektiver vil kunne fungere som fremtidige retningslinier for dit fremtidige arbejde? Hvordan skulle det

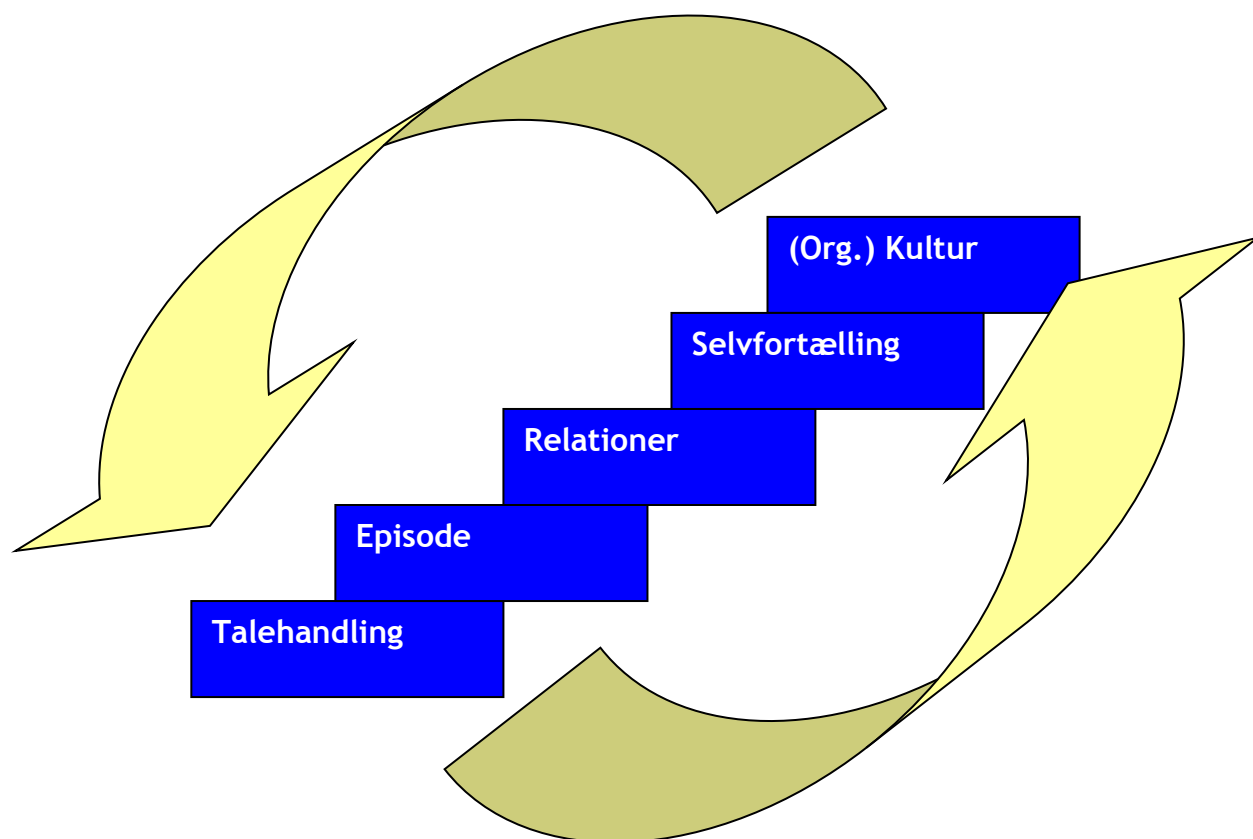
> Det personlige domæne: se ud?"  
"Hvordan ville denne ændring påvirke dig?"

Koblet til gamemastermodellen vil en god kontrakt for samtalen ofte være forankret i focuspersonens personlige domæne.

### 13. CMM - teorien om Coordinated Management of Meaning

I den systemiske coaching er der et skarpt focus på, at kommunikation ikke blot er en overførsel af et budskab og noget indhold, men at der altid er et relationsaspekt i spil.

CMM-modellen er udviklet af Barnett Pearce og Vernon Cronen. CMM står for Coordinated Management of Meaning. En grundantagelse i CMM er, at der altid er mange forskellige kontekster på spil i en samtale



CMM-modellen kan bruges til at undersøge, hvad der er det dominerende kontekstniveau - eller som redskab til at sætte sig i en andens sted.

CMM-modellen omtales ofte som en trappe af kontekstniveauer, hvor man i coachingsamtalen kan tage nogle ture "op og ned ad trappen". Konteksten skifter løbende plads, og rulletrappen som metafor understreger derved det cirkulære aspekt ved kommunikationen

CMM-teorien har også bidraget med en anden model, nemlig "serpentin-modellen". Serpentinmodellen zoomer ind på sammenhængen mellem den intention, der ligger bag en talehandling, og den respons, den afføder. Udgangspunktet er, at enhver talehandling er båret af en intention - men af og til mødes den af en anden faktisk respons, end den forventede. Der opstår en kløft mellem den forventede respons og den faktiske respons, og det kan føre til misforståelser og kortsluttede kommunikationer

Lige gyldigt om der er tale om positive eller negative brud på resons-forventningen, så opstår der situationer, som Pearce kalder for forgreningspunkter. Det er øjeblikke i samtalen, hvor de implicerede har mulighed for at ændre samtaleens videre forløb.

Pearce siger, at CMM giver os en skabelon til at skærpe vores evne til at lokalisere forgreningspunkter. Og som coach kan modellen derfor være effektiv, når man skal hjælpe focuspersonen til større indsigt i de kommunikative mønstre, hun er spundet ind i, og som har stor indflydelse på de handlemuligheder, der byder sig.

### 14. Etik i coaching

Etik og moral er begge antikke ord for "sæd og skik" - afledt af "det, man plejer at gøre" eller "sådan gør vi her"

Der findes et utal af retninger inden for etisk og moralsk filosofi. På den ene side har vi pligt-etikken: Det er afgørende for, om en handling kan kaldes moralsk god eller rigtig, om handlingen kan ophøjes til en universel lov. På den anden side har vi nytte-etikken: At en handling er moralsk god, hvis den fører til størst mulig lykke/velvære for flest mulige mennesker. Forskellen er bl.a. at den første kigger på regler, mens den anden ser på handlinger.

Det systemiske perspektiv vil rette sit focus mod relationerne mellem mennesker og se på, hvilken etik, der kan fokusere på netop dette. Habermas taler om den såkaldte herredømmefri samtale - og kalder det for samtale- eller diskurs-etik. Den herredømmefri samtale er en ideel stræben, man som systemisk coach kan orientere sig efter

En systemisk inspireret person vil sige, at vi udøver indflydelse i den relation, vi er i til andre mennesker, og at vi der altid har et valg. Som coach holder man i den grad den andens liv i sine hænder. Vi skal derfor måske tale om en samværrets etik, som Løgstrup har formuleret det, eller en relationel etik, som Gitte & Maja Loua Haslebo har foreslået det.

Anerkendelse består i at se den anden som en væsentlig anden. At anerkende en person, man ikke er enig med om noget vigtigt, kan være en stor udfordring. Hvis coachen konkluderer, at focuspersonen ikke finder coachens perspektiv værdifuldt, må coachen enten lægge sit perspektiv på hylden eller afvise at være coach. Man kan ikke coache en person, man ikke kan anerkende.

Det er en grundantagelse i systemisk tænkning, at man ikke kan lære en anden person noget. Men man kan medvirke til, at personen selv lærer noget - blandt andet ved at komme med en tilpas forstyrrelse af personens logikker.

Det at stille spørgsmål i en coaching-samtale giver løbende anledning til etiske overvejelser: Det er på ingen måde nogen uskyldig affære. At stille spørgsmål bærer et ansvar med sig. Spørgsmål lægger an til svar, og svaret knytter an til det spørgsmål, der blev stillet. Vi skaber hinanden i sproget, og derfor er det et etisk ansvar at tage brugen af sproget alvorligt.

### 15. Det systemiske som teori og metafor

System, relationer, nysgerrighed, sproget som skabende kraft. Alle disse ting har med "det systemiske" at gøre.

Når man anvender det systemiske som metateori, vil man ikke være specielt interesseret i at definere noget som forkert eller rigtigt - eller som sandt eller falsk. Man vil alene se på, om det virker i den givne situation. En systemisk coach vil derfor ikke afvise noget, der kommer fra en anden coach-tilgang, hvis det virker.

Som metateori siger det systemiske: Se efter, hvad den teori, du læner dig op ad, gør muligt eller ikke muligt. Hvis det, du gør, virker, så er det godt. Hvis ikke, så vælg en anden vej.

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

Som systemisk og anerkendende coach vil man som udgangspunkt insistere på at bevare og forstærke focuspersonens egen ekspertrolle på sin egen problemstilling og på sit eget liv.

Spørgsmål er stadig det foretrukne arbejdsmiddel i coaching. Men med både Karl Tomm og Søren Willert vil man måske huske sig selv på, at nærværet i samtalen måske er det vigtigste. Det ”rigtige” spørgsmål skal nok dukke op, når man bare opgiver at finde det!

### Systemiske grundbegreber

Bogen slutter med at give gode forklaringer på ordene/begreberne:

- 2.-ordens kybernetik
- Autopoiesis
- CMM
- Forstyrrelse
- Kontekst
- Multivers
- Nysgerrighed
- Perfektionshypotesen
- Relationer
- Socialkonstruktionisme
- Socialkonstruktivismen
- System

