

# Coaching psykologi

Volume 2, Edition 1, October 2012

ISSN 2244-9698

The Danish Journal of Coaching Psychology

Editorial team

Coaching Psychology researchUnit, Dept. of Communication and Psychology, Aalborg University  
Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and SportScience, University of Copenhagen

## Tidsskrift for Coaching Psykologi

Ansvarshavende redaktør Ole Michael Spaten

© forfatterne

Omslag: Kirsten Bach Larsen  
Sats og layout: Kirsten Bach Larsen  
ISSN: 2244-9698

Forlægger  
Aalborg Universitetsforlag

Redaktionenes adresse:  
Coaching Psykologiske forsknings Enhed  
Aalborg Universitet  
Krogh Stræde 3  
9220 Aalborg Ø  
Tlf.: 9940 9082

oms@hum.aau.dk  
coachingpsykologi.org

Tidsskriftet er udgivet med støtte fra Det Obelske Familiefond og Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet.

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

## Redaktionsgruppen

**Stephen Palmer**  
London City University  
London, UK

**Stig Kjerulf**  
Kjerulf og Partnere A/S  
København & IMD, Lausanne

**Lene Tanggaard**  
Institut for Kommunikation og Psykologi  
Aalborg Universitet

**Allan Holmgren**  
Dispuk A/S  
Snekkersten & CBS/Handelshøjskolen  
København

**Jan Tønnesvang**  
Institut for Psykologi  
Århus Universitet

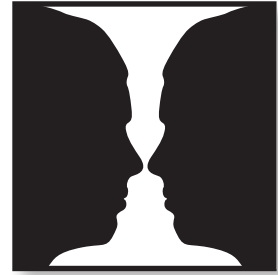
**Søren Willert**  
Institut for Læring  
Aalborg Universitet

**Reinhard Stelter**  
Institut for Idræt  
Københavns Universitet

**Jens Boris Larsen**  
SEBC, Dansk Psykologforening

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Indholdsfortegnelse

<b>Formanden har ordet</b>	5
Af Jens Boris Larsen	
<b>Redaktionelt</b>	9
Af Ole Michael Spaten	
Artikler på dansk	
<b>Tredje generations coaching – en invitation til nytænkning og faglig udvikling</b>	11
Af Reinhard Stelter	
<b>Praktikerperspektivet og oplevet evidens – nye veje til forståelse af evidens?</b>	27
Af Lillith Olesen Løkken og Ole Michael Spaten	
<b>Gentagelse vs. Genbeskrivelse. Om forholdet mellem instrumentelle og artistiske praksisser</b>	33
Af Jacob Storch og Morten Ziethen	
<b>Mellemlederes erfaringer med coaching af medarbejdere</b>	41
Af Ole Michael Spaten	
Coaching Psykologisk Teknik / Metode sektion	
<b>Multimodal Afslapning</b>	63
Af Stephen Palmer	
<b>Modeller til coaching psykologi i Danmark</b>	67
Af Ole Michael Spaten, Anna Imer, og Stephen Palmer	

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

## Anmeldelser / Essays

**Coaching – med fokus på løsninger** 75  
Af Maria Leisner Westermann

**Læring og inspiration gennem deltagelse i den coaching psykologiske frontforskning** 77  
Af Ole Michael Spaten, Sofie Friis og Vibe Nørgaard

## Artikler på engelsk / articles in English

**Existential Coaching Psychology** 83  
Af Darren Langdridge

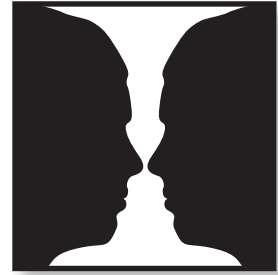
**Multimodal coaching and its application to workplace, life and health coaching** 91  
Af Stephen Palmer

Short biography of authors in Danish / English

**Bidragydere** 99

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Formanden har ordet

Af Jens Boris Larsen

Når coachingpsykologien har coaching som genstand, er det vigtigt at undersøge, hvordan denne samtalepraksis adskiller sig fra andre samtaleformer. Det er ikke kun et spørgsmål af ren akademisk interesse. Fx er det af etiske grunde vigtigt at kunne skelne mellem coaching og terapi, således at man kan henvise til terapi, når dette er nødvendigt. Jeg vil benytte lejligheden i denne udgave af "Formanden har ordet" til at vise, hvordan dette på et overordnet plan kan gøres, og dette vil samtidig fungere som en introduktion til artiklerne i dette nummer af Dansk Tidsskrift for Coaching Psykologi.

Et bud på hvad forskellen på terapi og coaching er, som jeg ofte har hørt, er, at man i coaching beskæftiger sig med nutiden og fremtiden, mens man "går tilbage" (fx til barndommen) i terapi, dvs. i en eller anden forstand beskæftiger sig med fortiden. Denne skelnen holder i forhold til nogle former for coaching og nogle former for terapi men ikke for andre. Fx er den løsningsfokuserede tilgang og den kognitive tilgang meget nutids- og fremtidsorienterede, både når de anvendes til terapi og coaching, og den narrative tilgang til coaching har i kraft af sit fokus på fokuspersonens hidtidige fortællinger et vist fokus på fortiden (uden dog af den grund at blive til terapi). *Tiden*

kan således ikke bruges entydigt til at skelne mellem terapi og coaching.

Det er dog muligt at skelne på en anden måde. På et kompleksitetsteoretisk og systemisk grundlag beskriver Michael Cavanagh (2006) således terapi og coaching på følgende måde:

«One of the differentiation points between therapy and coaching is that in therapy, the level of instability, anxiety, or tension is so high as to be destructive of the person's ability to function effectively in his systems. They have slipped from the edge of chaos into chaos itself. Hence often one of the proximate goals of therapy is to help the person reduce distress so as to enable the emergence of a new order. In other words, therapy seeks to comfort the afflicted.

In coaching, however, the coach is often called upon to afflict the comfortable! We often seek to increase information flow, energy, and diversity to a level that helps the person move out of stable mind-sets and behaviors so as to create new insights, understandings, and actions.» (Cavanagh 2006 p. 320).

Beskrevet på denne måde vil man kunne udlede, at en af forskellene på coaching og terapi er, hvorvidt fokuspersonen eller klienten i en eller anden forstand har evnen til at balancere på kanten af kaos eller ej. Kun fokuspersoner, som er i stand til dette, tilhører den gruppe af mennesker, som kan coaches, mens de, der ikke er, tilhører den gruppe af mennesker, hvor man kraftigt bør overveje at henvise til terapi. Sagt på en anden måde er coaching for mennesker fra de relativt velfungerende til endda meget velfungerende mennesker, mens terapi har fokus på den gruppe af mennesker, som ikke længere er velfungerende og som i kraft af dette har behov for et meget mere grundlæggende og grundlagsopbyggende samtaleforløb (forstået her som terapi).

Hermed er det ikke sagt, at forskellen i populationer er det eneste, der er forskellen på coaching og terapi, ej heller at Cavanaghs kompleksitetsteoretiske perspektiv er den eneste måde, hvorpå man kan skelne mellem terapi- og coachingpopulationer. Til gengæld kan denne skelnen illustrere, hvor vigtigt det er, at vi er i stand til at skelne mellem coaching og terapi, når vi skal afgøre, om vi kan coache en given fokuspersion, idet denne skelnen mellem coachingpopulationen og terapipopulationen kan anvendes hertil, mens det at skelne ud fra, hvor vores metoder har sit tidsmæssige fokus (fortid, nutid og fremtid) ikke kan.

Mange coachingtilgange stammer fra terapiens verden, og ud over at man bør kunne skelne mellem coaching og terapi af etiske grunde, så man ikke tilbyder coaching til én som har brug for terapi, så er der også en overvejelse, der går den modsatte vej: Om en given terapeutisk tilgang og dennes filosofiske udgangspunkt og deraf følgende værktøjer og teknikker osv. må ændres, tilpasses eller udvikles for at kunne anvendes hensigtsmæssigt på coachingpopulationen, således at man så at sige ikke yder terapi på et sundt og velfungerende menneske. Et godt eksempel på, hvordan dette kan gøres, gives af Darren Langdridge (se artiklen i dette nummer), som argumenter for, at man kan anvende den eksistentiale tilgang over for både terapipopulationen og coachingpopulationen, men at en tilpasning af denne tilgangs perspektiv er nødvendig for at kunne imødekomme coachingpopulationens særlige behov og udfordringer. I artiklen giver han så sit bud på, hvordan et sådant perspektiv kan formuleres.

De øvrige artikler i nærværende nummer har alle det til fælles, at de arbejder på at formulere og

udfolde forskellige tilgange til arbejdet med den særlige gruppe af samtalepartnere, som coachingpopulationen består af. De bidrager således alle på hver deres måde til at bygge videre på og nuancere vores forståelse af, hvad coaching er, hvordan man kan forske i coaching, og hvordan coaching kan praktiseres.

Coachingspsykologi er ikke terapi, men et forskningsfelt for samtaler med velfungerende mennesker, som er i rivende udvikling, også i Danmark.

Jens Boris Larsen

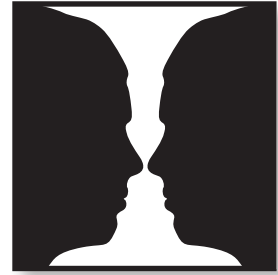
Formand for Selskab for Evidensbaseret Coaching

## Referencer

- Cavanagh, M. (2006). Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive conversation. In Stober, D. R. & Grant, A. M. (Eds). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 313-354). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Redaktionelt

Af Ole Michael Spaten

En coach ville måske klogt starte med at spørge: "Hvad er målet med en redaktionel bemærkning"? Jeg tænker at målet er at bringe læseren i en tilstand af videbegær og lyst til at bladre og læse i tidsskriftet! "Hvordan skal dette mål nås og hvilke "skridt" er nødvendige"? Mit forslag er at de følgende par sider skal give læseren indblik i indholdet, omrids af formen og fremstille en mindre "appetitvækker" til hver enkelt af de forskellige artikler i tidsskriftet. Denne opskrift må give læseren (der vel er interesseret i coaching psykologi) blod på tanden – derfor følger nu en række nedslag fra denne udgave af dansk tidsskrift for coaching psykologi (DTCP).

Coachingpsykologi som fagligt og professionelt felt funderer og etablerer sig mere og mere i takt med en samtidig afsøgning af status, egenart og definition. Coaching opfattes f.eks. som (et rum hvori)

en fælles dialog, samskaber ny mening for coach og coachee. Flere tekster i tidsskriftet kan tages til indtægt for en sådan fælles forståelse: Stelter, Løkken & Spaten, Storch & Ziethen og Langdridge. Læseren ønskes dermed god fornøjelse med at afkode pointer i artiklerne; i denne udgave af tidsskriftet kan du ydermere fornemme den synergi der skabes indenfor coachingpsykologien, mellem forskning og praksis samt de iagttagelser som coachingpsykologer in spe kan bidrage med til feltet. Coaching psykologien kaldes nytænkende, og tænke nyt kan unge studerende der iagttager et felt i udvikling med dugfriske øjne.

Tidsskriftet rummer også denne gang de hævdundne sektioner, hvor den første og mest fyldige naturligt nok er sektionen med dansksproget original forskning, derefter sektionen med mindre

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

essays og eller anmeldelser af bøger og konferencer. Dernæst bringer tidsskriftet den coaching psykologiske metode / teknik sektion efterfulgt af engelsksprogede artikler og afslutningsvist biografiske data på tidsskriftets førsteforfattere.

Treenigheden mellem forskning, praksis og coachingpsykologer in spe, tager sit udgangspunkt i Reinhardt Stelters invitation til nytænkning og faglig udvikling – som han i sin artikel vælger at kalde tredje generations coaching. Coachingen og dermed også forskningen inden for coachingpsykologi, har nu eksisteret så længe (om end kort og i eksplosiv vækst) at det godt kan give mening når Reinhardt skriver om både første, anden og tredje generation. Stelter lægger i sin beskrivelse hovedvægt på det narrativ-samskabende partnerskab der indgår i tredje generations coaching psykologi. Dette perspektiv på feltet er med til at understrege at den teoretiske og fagprofessionelle udvikling er en konstant og fortløbende proces – som kan genkendes viden om og generelt i dette nummer af DTCP.

Seks måneder er længe indenfor den coachingpsykologiske forskning og en af feltets ”grand old men”, Professor Palmer har kaldt Spatens forskning banebrydende; idet der internationalt ikke foreligger artikler vedrørende mellemlederes coaching af ansatte i et mixed methods design. Spatens undersøgelse fra en dansk landsdækkende virksomhed, hvor mellemledere hyppigt coacher deres medarbejdere belyser en række afgørende aspekter i forholdet mellem coachee og coach og understreger f.eks. betydningen af magtrelationer. De kvalitative resultater bidrager således med afgørende, rige ud-sagn indenfor et forskningsfelt, som typisk er domineret af en kvantitativ tilgang.

Dansk Psykologforenings formand for Selskabet for Evidensbaseret Coaching Jens Boris Larsen rejste i sidste nummer af tidsskriftet spørgsmålet om hvad evidens er i coaching og hvordan vi griber evidensspørgsmålet an? Løkken Olesen tager netop fat i denne særdeles centrale diskussion i spændingsfeltet mellem forskning og praksis og vægtningen af kvantitet i forhold til kvalitet. Da psykologi og coachingpsykologi i særdeleshed er interventioner baseret på videnskab kan vi ikke komme udenom selveste evidensdiskussionen. Artiklen stiller interessante spørgsmål om formålet med evidens i den psykologiske praksis. Artiklen fremtræder således som et klart billede på at der til stadighed arbejdes med at bygge bro mellem teori

og praksis og at vi indenfor det coaching psykologiske felt er rigtig godt på vej i det der f.eks. angives praksisbaseret evidens som et fællesanliggende for coach og coachée.

At coachingpsykologien er godt på vej mod en stærkere kobling mellem teori og praksis ses også af de kommende artikler i dette nummer af DTCP, hvor eksempelvis Palmers beskrivelse af anvendelsen af Multimodal afslapningsmetode – til at forbedre ydeevne og håndtere stress – netop er en anvisning direkte fra til praksis. Men samtidig også et godt eksempel på at der kan findes inspiration fra andre tilgange, som kan tilpasses den coaching psykologiske ramme.

Til den praksisrelaterede del af feltet, som bruger elementer fra forskningen er det også vigtigt at den enkelte metode oversættes til det sprog som metoden anvendes på, da det er altafgørende for forståelsen af hvad der virker bedst – dette ses f.eks. i artiklen om arbejdet med at skabe en coaching model med akronymet PRAKSIS. Artiklen fremstiller de helt konkrete trin og spørgsmål, som en coach kan anvende i en coachingsession.

Apropos at tidsskriftet formålsbestemt også fokuserer på modeller og teknik og metode er det befriende vigtigt at huske på at coachée / klienten / fokuspersonen og dennes problemstilling først og fremmest må være i centrum. Hvem vælger metode først; hvorefter coachée sig må indrette? Processen bør finde sted i et fælles rum og Storch og Ziethen rusker op i problemstillingen omkring de ”metodisk bæltefikserede” gennem læsningen af klassikere som Dewey og Rorty og tilpasser interessant deres tanker en moderne coachingpsykologisk praksis, som dermed rodfæstes dybt i filosofien.

I Palmers artikel om multimodal coaching ses også hvordan grundlæggende psykologiske teorier kan danne basis for multimodal coaching og dermed illustrerer også denne artikel linket mellem teori og praksis. Da pointerne gennem akronymet BASIC ID er med til at fremstille, hvor afgørende det teoretiske grundlag for en effektiv coaching må siges at være.

Det bæredygtige teoretiske fundament fremtræder endnu tydeligere i Darrens udfoldelse af en model for eksistentiel coaching, som både har rødder i eksistentiel fænomenologisk filosofi, men også er dybt influeret af arbejdet med coaching i praksis: Tilpasning af eksistentiel terapi til coaching psykologisk praksis – interessant at der igen er fokus på en velfungerende (”effektiv”) praksis



– men effektiv hvordan – spørgsmålet kan netop kobles meningsfuldt til evidens diskussionen?

Tidsskriftet byder også på indtryk og udtryk fra den årlige internationale coaching psykologiske konference i London, og komponerer en treenighed mellem coaching psykolog in spe + praktiserende coaching psykolog + ikke mindst det afgørende forskningsmæssige element der ligger i coaching psykologien. Herudover er det inspirerende at læse blandt andet Sofies engagerede beskrivelse af biofeedback og hvorledes noget relativt teknisk kan gøres rimelig spiseligt gennem et konferenceoplæg. Omdrejningspunktet er igen mindre afstand imellem teori og praksis. Vibes beretning fra konferencen og Marias anmeldelse følger op på denne intention.

Coachingpsykologien er, ligesom tidsskriftet, forankret i et hyperkomplekst samfund og dette

nummer rummer også meget komplekse og vedkommende artikler, der peger i forskellige retninger, som på sin vis genspejler samfundsmæssige tendenser. Til sidst vil jeg benytte lejligheden til at takke for de mange bidrag til tidsskriftet, både de der er med, de der ikke kom med og de der ligger klar til næste nummer. Som man kan forestille sig ligger der et stort (og frivilligt) arbejde bag at få tidsskriftet klargjort til udgivelse, derfor først og fremmest tak til alle reviewere og hele redaktionsgruppen, til fremragende layout fra Kirsten og ikke mindst til Aalborg Universitetsforlag og Universitetsbiblioteket. Hvis der skulle være ideer eller kommentarer til tidsskriftets indhold eller form er de altid velkomne, på hjemmesiden findes adresser hvortil sådanne kan rettes.

Ole Michael Spaten



# Centre for Coaching

*promoting the cognitive behavioural approach*

Centre for Coaching Clarendon House, 125 Shenley Road, Borehamwood, WD6 1AG [www.centreforcoaching.com](http://www.centreforcoaching.com) Tel 0845 680 2065 Course availability 020 8318 4448 Email [admin@centreforcoaching.com](mailto:admin@centreforcoaching.com)

## Diplomas

- Coaching
- Psychological Coaching
- Coaching Psychology

Accredited by Middlesex University

### These three modular programmes contain the following Certificate courses:

- Certificate in Coaching (usually first module taken)\*
- Certificate in Stress Management and Performance Coaching\*
- Certificate in Psychological Coaching\*
- Certificate in Coaching Psychology\* Accredited by Middlesex University: 20 Credits, Level 7 - psychologists only

Course participants can choose to demonstrate in their written and recorded coaching assignments either coaching or a psychological model of coaching depending upon which Diploma option they are enrolled on.

Only students with Graduate Basis for Chartership (GBC) of the British Psychological Society or Associate Membership (or above) of the Society for Coaching Psychology may enrol onto the Certificate in Coaching Psychology and Diploma in Coaching Psychology

The programmes provide over 100 hours of training plus a distance learning component.

The Diploma in Psychological Coaching and the Diploma in Coaching Psychology are postgraduate programmes.

**The Centre for Coaching is an ILM Recognised Provider.**  
As a recognised provider, the Centre runs a wide range of coaching and management development programmes which are suitable for Continuing Professional Development.

**The Director of the Centre is Professor Stephen Palmer PhD CPsychol.**

#### Trainers include:

- Professor Stephen Palmer
- Nick Edgerton
- Gladeana McMahon
- Michael Neenan
- Dr Siobhain O'Riordan
- Kasia Szymanska
- Irene Tubbs



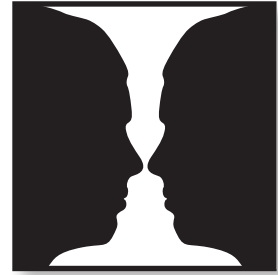
\* Courses recognised by the Association for Coaching

All courses held in London and Borehamwood unless otherwise stated and can be run in-house.  
See our website at <http://www.centreforcoaching.com> for dates of all our courses.

Part of the International Academy for Professional Development Ltd Group of Centres

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Tredje generations coaching

– en invitation til nytænkning og faglig udvikling

Af Reinhard Stelter

### Abstract

*”Tredje generations coaching” udfolder et nyt univers for coaching og coachingpsykologi gennem en bearbejdelse af aktuel samfundsforskning, nye læringsteorier og diskurser om det personlige lederskab. ”Tredje generations coaching” er funderet på en samfundsmæssig forståelse af coaching. Coaching er blevet så betydningsfuld, fordi samfundet opleves som uoverskueligt og hyperkomplekst. Viden skal nu udformes og anvendes i specifikke kontekster og situationer, og både i privatliv og i det offentlige rum skal vi lære at forhandle os til rette. Coaching kan hjælpe os til at skabe ny viden og mestre sociale forhandlinger. Coaching er dermed en slags fødselshjælp til nye refleksioner og perspektiver, en hjælp til selvhjælp og en støtte til ens egen selvdannelsesproces.*

*”Tredje generations coaching” fremhæver coach og coachee i deres narrativ-samskabende partnerskab. Til forskel fra første generations coaching, hvor formålet er at hjælpe fokuspersonen til at nærme sig en bestemt målsætning, og til forskel fra anden generations coaching, hvor coachen har en antagelse om, at coachee'en implicit kender løsningen til 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 coachee skaber noget sammen: Meninger og betydninger genereres i fællesskab under samtalen, hvor begge parter er på en rejse, og hvor nye fortællinger langsomt udformer sig. Tredje generations coaching er en integration af det oplevelsesbaserede og subjektiv-eksistentielle med den relationelle og diskursive dimension.*

*Det er forfatterens ambition at løfte coaching og coachingpsykologien til et nyt fagligt niveau og med en anden dagsorden. Titlen ”Tredje generations coaching” kan forstås som en slags programmerklæring – dog ikke i normativ forstand, men som en invitation til stimulering af læserens faglige udviklingsproces, som jeg selv befinder mig i og som aldrig ender. Den teoretiske og fagprofessionelle udvikling er en konstant og fortløbende proces<sup>1</sup>.*

**Nøgleord:** *Narrativ samskabende praksis, tredje generations coaching, subjektivt-eksistentielle, relationelle og diskursive dimension.*

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

## Coachingens socialvidenskabelige afsæt

Tredje generations coaching inddrager fire perspektiver til orienteringsramme og fundament for coaching, som tydeliggør, hvordan coachingpraksis er en integreret del af samfundsmæssige udviklingsprocesser. Samfundet og den enkeltes arbejds- og livsvilkår har forandret sig markant gennem de sidste tre årtier og er særligt med til at legitimere den tredje generations tilgang med sit særlige fokus på meningsskabelse og værdirefleksion. Følgende fire perspektiver skal nævnes:

### 1. Den samfundsmæssige legitimering:

#### Coaching som svar på post- og senmoderne udfordringer.

Vores samfund har ændret sig fundamentalt og radikalt og på en måde, der har haft stor indflydelse på alle dets medlemmer. Vi lever i et globaliseret samfund (Beck, 2000). Det globale har umiddelbar indflydelse på det lokale. Vores samfund kendetegnes af hyperkompleksitet. I vores sen- eller postmoderne samfund står det enkelte individ over for en voksende forskellighed i den sociale sfære, hver med sin egen selvstændige "udviklingsorienterede logik". Forskellige sociale miljøer skaber deres særlige form for organisation og kultur, og deres medlemmer udvikler deres egne kommunikationsmåder og forståelseslogik, som bærer præg af den lokale kultur. Men samfundet som helhed mister en indre sammenhæng. Den tyske sociolog Luhmann (1998) udtrykker udviklingen med begrebet "hyperkompleksitet", som beskriver det faktum, at alt i samfundet kan beskrives og indordnes på forskellige måder. Vi har mistet muligheden for entydighed. Den engelske sociolog Anthony Giddens analyserer, hvordan menneskers daglige liv er blevet berørt af de massive sociale ændringer i senmoderniteten. Giddens (1997) erklærer:

Modernitetens refleksivitet strækker sig helt ind i selvets inderste. I en post-traditionel orden bliver selvets med andre ord et refleksivt projekt. [...] Moderniteten nedbryder det lille samfunds eller traditionens beskyttende rammer, kunne man hævde, og disse erstattes af langt større og upersonlige organisationer. Individet føler sig efterladt og alene i en verden, hvor han eller hun mangler den psykologiske støtte eller følelse af sikkerhed, som mere traditionelle rammer giver (s. 46-47).

Disse ændringer har haft en gennemgribende indflydelse på menneskers professionelle og private liv i almindelighed og mere specifikt på den måde vi genererer viden, konstruerer selv og identitet samt skaber mening i vores liv. Ved at inddrage disse sociologiske teorier vil jeg anskueliggøre coachingens betydning og udbredelse i vores nutidige samfundssituation. Jeg argumenterer for, at coaching kan ses som et svar på post- og senmoderne udfordringer, hvilket kan være en del af forklaringen på coachingens store udbredelse inden for mange samfundsområder.

### 2. Coaching, identitet og selvkonstruktioner

Selv og identitet er blevet centrale psykologiske spørgsmål i vores sen- eller postmoderne samfund. Kenneth Gergen, en socialkonstruktionist og en ledende skikkelse i social psykologi, har sat scenen for en ny forståelse af individet i det moderne liv. Gergen (2006) fremsatte følgende sigende erklæring: "Den postmoderne tilværelse er en hvileløs nomadetilværelse" (s. 194). Efter hans opfattelse er det postmoderne selv overvældet af utallige muligheder og måder at handle på den ene side og desorienteret om hvad man skal gøre og hvordan man skal opføre sig på den anden side. Gennem sociologiske og socialpsykologiske erkendelser kan coachingpsykologer få en forståelse for de centrale nutidige udfordringer, som individ og samfund konfronteres med.

Coaching som dialogform kan dermed være et tilbud, hvor coachée får lejlighed til at reflektere over sig selv, og hvor bestemte positioner og selvforståelser, man har omkring sig selv, kan revideres og videreudvikles. Identitet skal forstås som en relationel proces, hvor coachée inviteres til at se sig selv i et nyt lys.

### 3. Coaching og læring – mellem personlig erfaring og samskabelse

Læring kan betragtes som en *transformativ* proces (Mezirow, 2000), der bygger på en nyfortolkning af ens egen erfaring. Den måde, vi lærer og udvikler os på, indebærer ofte en nyfortolkning af den måde, vi har skabt mening på. Denne nyfortolkning kan indebære nogle refleksionsprocesser, hvor individet udforsker bestemte erfaringer og oplevelser med henblik på nyforståelse og nyvurdering. Men læring er også en kommunikativ proces, hvor det drejer sig om at forstå meningen med det, andre kommunikerer. Dette sker ofte, som Mezirow

(2000) siger, ”med hensyn til værdier, idealer, følelser, moralske beslutninger og begreber som frihed, retfærdighed, kærlighed, arbejde, selvstændighed, forpligtelse og demokrati” (s. 73). Bestemte begivenheder kan tvinge en til *perspektivomdannelse* eller *perspektivskift*, men dette kan også igangsættes gennem samtale med andre.

Coaching kan dermed bidrage til læring og udvikling. Coachingprocessen i sig selv kan forstås som transformativ proces, hvor coachens evne til at kunne igangsætte et perspektivskift hos coachée (og sig selv) er afgørende for samtaleens succesfulde udformning.

#### 4. Coaching i et organisations- og ledelsesteoretisk perspektiv

Uden tvivl har coaching fået sin største udbredelse inden for ledelses- og organisationsudvikling. Både ledere og medarbejdere skal kunne håndtere den stigende kompleksitet, som vores arbejdsliv, organisationer, virksomheder og samfund generelt er kendetegnet ved: Inden for systemteori taler man om *kontingens*, et begreb som er egnet til at beskrive den særlige udfordring i forhold til at kunne håndtere kompleksiteten. Kontingensbegrebet beskriver den umulighed det er at finde frem til entydige løsninger. Ledelse drejer sig om at forholde sig til denne kontingens og leve med bevidstheden om aldrig bare at kunne skabe klarhed, tryk og sikkerhed. I dag skal vi i meget højere grad end tidligere lære at leve med en risiko for fejlvurdering. En strategi til håndtering af denne kontingens er at være i og værdsætte det permanente refleksionsrum. I denne sammenhæng taler Bettina Rennison (2009) om *refleksiv ledelse*, hvor det drejer sig om at bevæge sig væk fra en ”operativ lukkethed til en selviagttagende refleksivitet, hvor ledelsessystemet iagttager den måde, det selv tænker og handler på” (s. 123). 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 på nogle faste holdepunkter. Lederen skal give retning. Et stigende antal ledelsesteoretikere er overbeviste om, at værdier kan tjene som anker og rettesnor i forhold til den enkelte leders (og medarbejders) handlemåde, og denne værdiorientering kan dermed være med til at holde organisationen på rette kurs. Værdier kommer til udtryk gennem lederens handlekraft (Kirkeby, 2006).

På basis af disse fire grundforudsætninger og perspektiver vil jeg fremhæve coachingens hovedfokus med hensyn til at stille et refleksionsrum til rådighed.

### Konsekvenser for coaching psykologi: Udvidelse af coachées reflekterende rum

På grundlag af de samfundsmæssige påvirkninger beskrevet i de sidste afsnit opstår følgende centrale spørgsmål: Hvordan kan vi bedst hjælpe coachée med at navigere i en social verden, som fører til stigende rastløshed, variationer af livsstil, social desorientering, mange ”lokale sandheder” og nye udfordringer på arbejdspladsen?

Som svar på spørgsmålet foreslår jeg som centralt mål i coaching dialogen: at styrke coachées evne til at reflektere. I en globaliseret verden, må vi lære at acceptere, eller endnu bedre værdsætte forskelligheden hvilket betyder evnen til at betragte forskellige verdenssyn og perspektiver af andre som en mulighed eller opfordring til at berige ens egne holdninger til livet og arbejde. I sidste ende vil coachée lære at absorbere hyperkompleksitet. Desuden vil et fokus på personlig og social menings-skabelse - en proces, der omfatter coachée ’ens forskellige livssammenhænge - udvide den enkeltes horisont. Og endelig kan et narrativt-samskabende perspektiv udforme en coaching dialog med det formål, (1) at styrke en følelse af sammenhæng i coachée ’ens selvidentitet, og (2) kobling af forskellige begivenheder og integrering af fortid, nutid og fremtid i en helhed.

På grundlag af denne samfundsmæssige analyse er det overordnede fokus og det vejledende spørgsmål: Hvordan kan coaches medvirke til at udvikle et reflekterende rum i coaching dialoger? I det følgende vil jeg drøfte tre aspekter af coaching dialog, hvis anvendelse kan føre til en udvidelse af coachée ’s reflekterende rum. Disse tre aspekter er centrale elementer for min forståelse af tredje generations coaching:

1. Fokus på værdier
2. Muligheder for meningsskabelse
3. Det narrativ-samskabende perspektiv

#### Fokus på værdier

I vores samfund, som er karakteriseret ved en voksende forskellighed i de sociale og organisatoriske værdier, skal vi opmuntre coachée til at betragte

værdier som vejledende markører til at hjælpe dem med at organisere deres private og professionelle liv. Disse værdier er ikke længere tidløse og universelle, men er snarere baseret på skikke og begivenheder i det lokale samfund. Det ultimative mål er at lette og forbedre ledelse, kommunikation og samarbejde, ikke ved at fokusere på specifikke mål, men ved at reflektere over centrale værdier som centralt pejlemærke i den menneskelige tilværelse.

En coaching proces, der fokuserer på værdier, inspireres af den protreptiske dialogform eller protreptik. Baseret på disse ideer, (gen)formuleret af den danske filosof og lederskabsteoretiker Ole Fogh Kirkeby (2008), kan følgende oversigt tjene til at definere og uddybe disse vilkår. Protreptik, eller meta-coaching, er en græsk talemåde for kunsten at dreje sig selv og andre mod hjertet af ens liv. Protreptik er en metode til selv-refleksion og dialogisk vejledning af andre og har været anvendt i de græske udøvende akademier for "topledere" og chefer siden 500 f.Kr. Protreptik er en form for filosofisk coaching, der udelukkende fokuserer på overvejelser om værdier og ikke på nuværende og fremtidige handlemønstre. Dialogen mellem coach og coachée er tendentielt symmetrisk, hvilket betyder, at begge er lige engagerede. Begge deltager i dialogen, og reflekterer på vilkår eller generelle emner som "ansvar", "frihed", "samarbejde" osv. I modsætning til de sædvanlige (asymmetrisk) coachingdialoger, er en stigende grad af symmetri vigtig: både coach og coachée har en fælles interesse i undersøgelsen af specifikke værdier, idet de har almen interesse for alle mennesker. Med denne ambition mod større symmetri kan også en leder i højere grad fungere som coachende samtalepartner for en kollega eller medarbejder. Samtalen er mindre målorienteret og dermed ligger lederen op til at samtalen også kan være udviklende i forhold til eget lederskab.

Formålet med en værdiafsøgende og værdireflekerende dialog er at hjælpe det enkelte individ med at træde tilbage fra det situationsspecifikke og fra konkrete handlinger. Tanken er at skabe betingelser for et reflekterende rum og skabe øjeblikke af forståelse ved at begive sig på en fælles rejse, hvor fokus er på et andet niveau af selvbevidstheden. I disse øjeblikke forsøger coach og coachée ikke at forstå hinanden som personer, som afkræves handling, men som et menneske, der står for noget, der har aspirationer, drømme og passioner. Først efter denne overordnede værdiorienterede

refleksion, kan mulige konsekvenser for ens fremtidige handlemåde komme på coachingens dagsorden igen. Under hensyntagen til den fremlagte socialvidenskabelige analyse kan en værdireflekerende coaching bidrage til at udvide coachée (og coachens) forståelse og "verdenssyn".

### Muligheder for meningssskabelse

Meningssskabelse anses for en af de vigtigste fremgangsmåder til at lette coaching dialogen (Stelter, 2007). Mening er grundlæggende, fordi vi tilskriver særlige værdier til vores oplevelser, handlinger, vores samspil med andre, og vores liv og arbejde. Tingene bliver meningsfulde, når vi forstår vores egen måde at føle, tænke og handle på, f.eks. ved at fortælle nogle historier om os selv og den verden, vi lever i. Begrebet er langt fra det samme som "information" - som anvendt i begrebet databehandling. Meningssskabelse, er baseret på tidligere erfaringer og forventninger om fremtiden, og integrerer holistisk tidligere og nuværende erfaringer såvel som ideer om, hvad fremtiden bringer. Mening udvikler sig i samspillet mellem handling, sansning, refleksion og tale.

Meningssskabelse er en integration af individuelle og sociokulturelle processer. I det følgende vil jeg (analytisk) skelne mellem to linjer af meningssskabelse:

1. Som den ene indfaldsvinkel til coachinginterventionen er coachées *individuelle oplevelse* og *personlige meningssskabelse*. Det er her, det fænomenologisk-eksistentiale perspektiv kommer til sin praktiske udfoldelse. Sammen med coachen søger coachée at forstå sin subjektive virkelighed eller de subjektive oplevelser og erfaringer af den kultur og kontekst, han/hun lever i. Fokus er på de implicite og ofte sanselig-kropslige dimensioner af bestemte situationer, handlemåder eller personer. Det er et perspektiv, som kan belyse nogle essentielle og eksistentielt betydningsfulde erfaringer og værdier af det, man husker fra tidligere - især opløftende momenter - og af det, der fornemmes som rigtigt og vigtigt for en selv. Her tilstræbes en kobling til praksis, vaner og rutiner, som er indlejret i handlingens flow. En fordybelse i selve praksissen, en sanselig genoplevelse af den, vil ofte være kilde til ny erkendelse for coachée, til noget man 'bare plejer at gøre' uden virkelig at tænke på det, men som har en underliggende mening i sig, som vi stræber efter at italesætte. I

samtalen sætter coachen en proces i gang, som giver coachée mulighed for at udvikle en sanselig oplevelse af en helt specifik situation eller begivenhed. Først gennem italesættelsen formes oplevelsen til en *begivenhed* og tilskrives dermed mening for personen. I fænomenologisk inspireret litteratur beskrives den *følte fornemmelse* af en bestemt situation som en mulig måde sprogligt at nærme sig oplevelsen på (Gendlin, 1981, 1996, 1997; Stelter, 2010).

2. Den anden centrale og væsentlige indfaldsvinkel til narrativ-samskabende coaching er, hvordan mening bliver til i en *samskabelsesproces* mellem coach og coachée. Coachée kommer med en bestemt forståelse af sin virkelighed, som er skabt i livet uden for coachinglokalet, og som er formet gennem de relationer, coachée indgår i på arbejdspladsen, i familien, i fritiden og øvrige livssammenhænge. Coachen kan være én ny stemme blandt de aktører, som coachée omgås. Coachen kan blive til en afgørende stemme, fordi coachingsamtalen er en særlig og aktivt valgt kontekst, hvor coachée ønsker at få nye impulser til sit eksisterende syn. Coachens opgave er at støtte coachée i at reflektere over de kulturelle rødder og sociale relationer, som er bestemmende for den måde, coachée opfatter sig selv og sin sociale virkelighed på. I det følgende vil jeg tydeliggøre, hvordan coachen kan deltage i den fælles meningskabelsesproces, en proces, der inddrager individuelle oplevelser og erfaringer og sætter fokus på den virkelighed, de relationer, den kultur og de kontekster, coachée indgår i.

### Det narrativ-samskabende perspektiv

I det følgende vil jeg fremlægge min forståelse af det narrative-samskabende perspektiv og dets betydning for stimuleringen af det reflekterende rum i coaching dialogen. Begrebet narrativitet og narrativ psykologi kan forstås som en videreudvikling af det socialkonstruktivistiske perspektiv - en ny tilgang, som integrerer det oplevelsesbaserede og subjektiv-eksistentielle med den relationelle og diskursive dimension. Dette er et mål, jeg også stræber efter i denne artikel, hvor jeg præsenterer de to linjer integreret i coaching dialogen. Crossley (2003) skrev:

Jeg følte, der var behov for en anden form for psykologi - en, der beholdt evnen til at værdsætte den sproglige og diskursive strukture-

ring af "selvet" og "erfaring", men som også opretholder en følelse af væsentlige personlige, sammenhængende og "rigtige" karakterer af individuel subjektivitet (s. 289, egen oversættelse).

Allervæsentligst i denne sammenhæng er imidlertid at Crossley (2003) tog Carr's idéer et skridt videre:

Hele pointen med Carr's argument er, at nødvendigheden for at opnå en følelse af struktur og orden i løbet af vores daglige aktiviteter ikke stammer fra en intentionel handling, men fra vores praktiske (åbenlyse legemliggjorte og affektive) orientering i verden. ... Hele processen med narrationer og implicit orientering mod narrativ struktur arbejder for at transformere personens fysiske, følelsesmæssige og sociale verden (s. 296-297, egen oversættelse).

Andre forskere, der deler denne holdning med at integrere legemliggjort-eksperimentel med relationel-diskursiv begrebet er Shotter og Lannaman (2002), Stam (2001, 2002) og Sampson (1996). De ser alle muligheden for at forbinde fænomenologisk tænkning med socialkonstruktivistisk tænkning, som ligeledes er min ambition. Det er langt fra at tage et naturalistisk synspunkt, fx ved at anse personlighed som forankret i et mere eller mindre stabilt karaktertræk. I stedet arbejdes hen imod en kulturel orienteret psykologi, hvor erfaringer og følelser er grundlag for at danne fortællinger, hvis personlige og fælles værdier danner formen selv og med andre. Som Bruner (1990) udtalte: "[Values] become incorporated in one's self-identity and, at the same time, they locate one in a culture" (p. 29). At fortælle historier til hinanden og udvikle og udveksle fortællinger og beretninger, enten i et coach-coachée forhold eller i en gruppekontekst, er afgørende for den sociale meningskabelse; grundlaget for en person i en kulturel kontekst er altid baseret på specifikke værdier og meninger. Bruner (2006) fremhævede betydningen af storytelling som følger:

The principal way in which our minds, our 'realities', get shaped to the patterns of daily cultural life is through the stories we tell, listen to, and read - true or fictional. We

'become' active participants in our culture mainly through the narratives we share in order to 'make sense' of what is happening around us, what has happened, and what may happen (p. 14).

Fortællinger tjener til at strukturere begivenheder og slutte dem sammen i en tidslinje. De gør historier - kilden til meningskabelse - sammenhængende og som et resultat, giver livet mening. Fortællinger danner tidsmæssig sammenhæng og former, hvordan begivenheder, handlinger, andre og os selv kan opleves og opfattes som fornuftig og meningsfuld. Handlingen i enhver historie er grundlaget for udviklingen af en indre struktur og drama (Sarbin, 1986). Ved at fortælle historier og lytte til dem, bliver vores liv meningsfuldt. Carr (1986) udtrykte det på denne måde: "Lives are told in being lived and lived in being told" (p. 61).

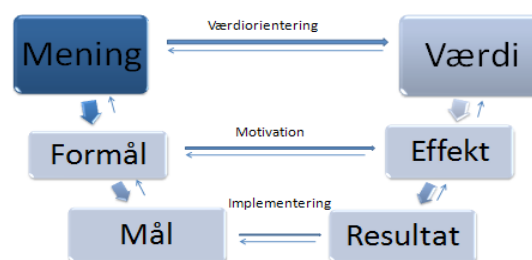
#### Den narrative tilgangs centrale antagelser

I min forståelse udvider den narrative tilgang den socialkonstruktionistiske erkendelsesteori og reintroducerer også nogle dimensioner, som ellers har været bandlyste i den socialkonstruktionistiske tænkning. Fx oplever jeg en mere tydelig anerkendelse af intentionalitet som betydende for menneskets handling. I det følgende vil jeg fremhæve tre centrale antagelser:

1. *Agency* beskriver menneskers kapacitet til at vælge mellem forskellige muligheder, at tage et valg, at mobilisere energi og handle målrettet på basis af egne overvejelser og planer. I denne forståelse tilskrives individet et proaktivt forhold til sin verden: Mennesker er i stand til at tage initiativer og tage livet i deres egne hænder. Individet kan handle på basis af egne hensigter, som bygger på individets aktive samspil med den sociale og materielle omverden, og ikke kun på basis af impulser udefra eller styret af 'skæbne'. Når individet taler om sine handlinger, tager fortællingen sit udgangspunkt i bestemte begivenheder, som sammenkobles og struktureres gennem et plot, så historien giver mening for aktøren/fortælleren. Inden for den narrative tænkning bruger man metaforen *handlingslandskab* ('*landscape of action*'), et begreb, oprindeligt udviklet af litteraturteoretikerne Greimas og Courtès (1976), som Bruner (1990) overførte til psykologien, og

White (2008) anvendte inden for den narrative terapi.

2. *Intentionalitet* beskriver aktørens stadige rettet-hed mod omverdenen, som kommer til udtryk gennem de hensigter, personen har i forhold til specifikke 'andre', opgaver eller situationer. Personen er altid relateret til sin sociale og fysiske omverden. Overordnet kommer intentionaliteten til syne gennem personens værdier og udfolder sig i meningsfuld handling. I coaching-samtaler kommer det bl.a. frem gennem de aspirationer og den stræben, som coachée har, når der tales om bestemte arbejdsopgaver eller en mulig fremtid. Intentionaliteten kan niveaudeles på følgende vis:



Figur 3.3: Intentionalitetens tre niveauer (jf. Stelter, 2009).

Inden for den narrative coaching arbejdes især på det øverste niveau, hvor man inddrager værdiperspektivet med fokus på handlingernes betydninger og mening. Her er en tydelig forskel til første generations coachingformer (eksempelvis GROW-modellen), som mest ser på målet. Inden for den narrative praksis anvender man metaforen *identitetslandskabet*<sup>2</sup> (eller '*landscape of consciousness*'), som de ovennævnte forfattere anvender som anden dimension, og som altid skal ses i samspil med *handlingslandskabet* beskrevet tidligere. Med identitetslandskabsmetaforen sættes der fokus på det, aktøren tænker, føler, er overbevidst om eller står for (Bruner, 1986) og dermed på coachées forståelse af sig selv og sin identitet. Til forskel fra den socialkonstruktionistiske position er identitet her også en størrelse, som udtrykker individets særlige overbevisninger og værdier. Narrative coachingsamtaler bygger i særlig grad på at belyse vekselvirkninger mellem *handlingslandskabet* og *identitetslandskabet* for netop at skabe en



dybde i samtalen, der sætter coachée i stand til at forstå sig selv og sin måde at handle på.

3. *Dekonstruktion* udtrykker muligheden for forandring og flere fortolkningsmuligheder og er oprindeligt en reaktion mod den idealistiske filosofi og strukturalistiske litteraturteori. Dekonstruktionister (fx Derrida, 1978) vender sig imod den strukturalistiske tekstreduktion, som fremstår som et forsøg på at ophæve de indre modsigelser i tekst eller tale. I det dekonstruktionistiske perspektiv går man derimod ud fra muligheden for flere tolkninger og dermed flere virkeligheder, som gemmer sig i fortællingen. I den narrative coachingsamtale stræber coach og coachée efter at nyfortolke bestemte dominante og muligvis belastende historier omkring coachées virkelighed, myter, der 'trænger' til en nyfortolkning og nyfortælling. Ifølge White (2006, s. 64) har dekonstruktion "at gøre med procedurer, der undergraver en virkelighed og en praksis, som tages for givet." Under henvisning til Bourdieu (1988) drejer det sig for White om at 'eksotisere det velkendte', dvs.: Man bryder med sit oprindelige intime forhold til bestemte livs- og tankeformer og går på opdagelse i sit eget liv, og dette vil i sidste ende føre frem til et nyt plot i udvalgte fortællinger. I bevidningsprocedurer (se afsnit neden for!) er den bevidende deltager med til at dekonstruere fortælling ved at give sit bidrag til forståelse af det sagte og dermed mulighed for en nyfortælling eller udvidelse af ens egne eksisterende fortælling.

### Den samskabende dimension

Med inspiration i Andersons (1997) tænkning, som er stærkt influeret af den postmoderne tænkning og socialkonstruktionisme, kan coachingdialogen forstås som relationel vidensproduktion og som coachées mulighed for en større selvforståelse og selvindsigt, som netop opnås gennem de sproglige diskurser, som coach og coachée gensidigt er involveret i. Coachingdialogen kan ses som fælles udforskning, hvor terapeut/coach og klient/coachée udforsker verden sammen og dermed skaber et samtalepartnerskab. Den grundlæggende filosofiske position, som Anderson (2007) beskriver for sit terapeutiske arbejde, anser jeg for at kunne tjene som fundament for den samskabende praksis inden for coaching(psykologien): coach og coachée betragtes begge som eksperter og dialogpartnere og deltager i den fælles produktion af mening og

viden, der indgår i coachingdialogens reflekterende udviklings-, lærings- og transformationsproces. Coachen skal ses som den 'generøse lytter' (Stelter & Law, 2010), som forsøger at bygge videre på coachées dialogiske bidrag.

Den samskabende teori og praksis sætter et nyt fokus på mellem-menneskelige relationer og fællesskabet som videns- og meningsdannende instanser (se fx Anderson & Gehart, 2007). 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 'kompass' og være medreflekterende i forhold til det, coachée fremlægger. Den samskabende tilgang er et forfriskende svar på den stigende sociale isolation og er dermed en modvægt til de stigende samfundsmæssige individualiseringstendenser, som fører til, at den enkelte er tvunget til at finde svar på egne udfordringer og livsspørgsmål. Den samskabende teori er med til at frembringe en praktisk konkretisering af socialkonstruktionistisk tankegods. I den samskabende praksis ses mennesker i relation til hinanden, hvor parterne sættes i stand til at finde svar på individuelt betydningsfulde spørgsmål gennem en eller flere lyttende og medreflekterende 'andre'. Den traditionelle måde at lære af den anden har været: at *blive overtalt* og dermed overbevist om, at den anden på grund af autoritet i sit fag eller livserfaring med en vis sikkerhed kunne anses for at 'have ret'. Men i en tid, hvor (faglige) autoriteter i stigende grad har vanskeligt ved at give utvetydige og sikre svar på komplicerede arbejds- og livsomstændigheder, bliver det vigtigere at *stille et samtale- og dialogrum til rådighed*, hvor parterne kan dele deres udfordringer og oplevelser. I stigende grad bliver det vigtigt at have en dialogpartner, der er i stand til at lytte i stedet for at give anbefalinger eller råd, som ofte ikke rigtig passer til den andens konkrete situation og udfordring. På denne måde følger den samskabende teori og praksis socialkonstruktionismens hovedpræmis: Mening skabes i relationen, ikke individuelt. Den enkelte har ikke kontrol over samtalens, forholdets eller situationens udfald, det er parternes samskabende meningsproduktion, som sikrer kvalitet og fremgang i samtalen, forholdet eller situationen (McNamee, 2004). Første ordens, kausallinære forandringsperspektiv, som har fungeret i tidligere tider, og som i dag møder sin begrænsning på grund af verdens (hyper)komplexitet, suppleres med et *andet ordens forandringsperspektiv*, som sikres gennem en levende udveksling

mellem samtaleparterne og deres positioner, og som i bedste fald er med til at igangsætte en forandringsproces for alle parter i de kontekster, som de arbejder og lever i. Den 'bedste' eller 'rigtige' måde at give information – et krav til god vejledning eller ledelse i modernitetens tidsalder – erstattes af *samskabende samtale- og udviklingsrum*, som i den nuværende sen- eller postmoderne tidsalder bedre er i stand til at sikre personlige, sociale eller organisatoriske transformationsprocesser. McNamee (2004, s. 18) udtrykker det således:

Our focus is centered on the participants engaged in the immediate moment and the wide array of both common and diverse voices, relations, communities, and experiences that each brings to the current context.

Det samskabende perspektiv er basis for en hel ny måde at producere viden. Den enkelte – også ledere eller rådgivere – mister deres vidensmonopol (som de i forvejen har svært ved at bevare) og skaber viden i samarbejde med andre. Samskabende processer danner grundlag for skabe mening i fællesskab.

## Basisforudsætninger for den samskabende praksis

I det følgende vil jeg beskrive nogle af de centrale basisforudsætninger for den samskabende praksis:

1. *Responsivitet*: En central forudsætning for den samskabende dialogform er den gensidige responsivitet mellem alle samtaleparter. Den samskabende praksis skaber dermed grundlag for 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 eller beskrivelse, som en af parterne har fremlagt. Wittgenstein (1953, s. 122) taler om en ny form for forståelse, "that kind of understanding which consists in 'seeing connections.'" På denne måde er det at lytte mere end bare at forstå, hvad der bliver sagt. At lytte er ikke en optagelse af information, men at skabe mening for sig selv som lytter og at invitere den anden med i de refleksioner, der udspringer heraf. Den oprindelige fortæller lytter så til den andens refleksioner og vender dem nu selv igen. Komplexiteten stiger, jo oftere denne proces gentages, og jo flere personer der er involveret i den. Konturen af et nyt meningslandskab vokser frem gennem den måde, de del-

tagende parter forholder sig til hinanden på. Katz og Shotter (2004) beskriver dette samspil således:

"To think we are in only a mechanical cause-and-effect relation to events in our surroundings is to ignore the crucial role of our spontaneous, living bodily responsiveness to the other and the otherness around us" (s. 73).

2. *Relationel stemthed* (på engelsk: *attunement*): Det foregående citat leder os videre til særlige betingelser, der skal være til stede i den samskabende, responsivitets-orienterede dialogform. Samtaleparterne skal 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. Det drejer sig derimod om at udvikle et nærvær og en stemthed, hvor parterne bestandigt forsøger at tune sig ind på hinanden. Når man lytter til den ene parts fortælling, drejer det sig om at vende opmærksomhed til sig selv og til de, i første omgang ofte implicite, fornemmelser, fortællingen afstedkommer, og så reflektere over den måde, fortællingen virker på én selv på. På denne måde bliver samtalepartnerens historie eller udfordring til ens egen. Med inspiration fra den danske teolog og filosof Løgstrup taler læringsforskeren Kirsten Fink-Jensen (1998) om *stemthed* som en artikulation, hvor man giver noget en form ved at benytte forskellige udtryksformer, og hvor dette 'noget' kan være en kropsfornemmelse, et sansindtryk eller et bestemt personligt tema. *Relationel stemthed* vil jeg beskrive som en *fælles eller sam-skabt artikulation*, hvor en fornemmelse, et sansudtryk eller et tema bearbejdes i fællesskab, og hvor det lykkes parterne at mødes. Man bliver resonansbund for hinanden. Gennem relationel stemthed skabes ny viden, der kun kan udoldes i gensidighedsrelationen og gennem responsivitet mellem parterne. Det kan udforme sig som en slags dans, hvor parterne virkelig finder rytmen sammen og skaber bro til hinanden gennem fælles forståelse og meningssskabelse – med respekt for den anden og sig selv og med en bevidsthed om, at der i sidste ende vil være og forblive forskelle, og med en accept af, at parterne går hver til sit efter den afsluttende dialog med hinanden.

3. *Witnessthinking, knowing-with eller kunsten at være med den anden*: Relationel stemthed opnås gennem en særlig form for medtænken, som Shotter (2006) betegner som *witness-thinking*. I

lytterens position drejer det sig om at udvikle en form for *sanselig medleven* i den anden, ikke nødvendigvis som et forsøg på at føle og tænke ligesom den anden, men som en fornemmelse for lytterens position ud fra eget ståsted og livsperspektiv. Det er ikke helt det samme som det, vi plejer at forstå ved empati, defineret som *forståelse for en andens persons følelser og som evne til at kunne sætte sig i denne persons sted*. Her drejer det sig mere om *em-pátheia*, på græsk lidenskab. Det er en lidenskab i at fordybe sig i fortællerens situation, lade sig medrive og koble fortællerens fortælling på sit eget liv og det, man selv har oplevet eller tænker på, mens man lytter. Shotter (2006) beskriver *withness-thinking* som en meget kropslig-sanselig værensmåde:

*Withness (dialogic)-talk/thinking* occurs in those reflective interactions that involve our coming into living, interactive contact with an other's living being, with their utterances, with their bodily expressions, with their words, their 'works'. It is a meeting of outsides, of surfaces, of two kinds of 'flesh' (Merleau-Ponty, 1968), such that they come into 'touch' or 'contact' with each other. [...] In the interplay of living moments intertwining with each other, new possibilities of relation are engendered, new interconnections are made, new 'shapes' of experience can emerge (s. 600).

Det drejer sig dermed ikke om en fortolkning af det, man hører, eller om et forsøg på at forstå fortællingen på en 'rigtig' måde. Det er ikke en *repræsentation* eller afbildning af det, den anden 'virkelig' mener og tænker. Dermed bliver det tydeligt, at vi faktisk ikke kan høre og se, hvad der sker hos den anden og i dennes verden. Hvad vi bedst kan gøre, er at påvirke vores egen måde at tænke og handle på, på baggrund af det vi hører og ser. Den andens tale kan foranledige lytteren til selv at tænke og forberede nye måder at forstå og handle i verden på. Disse refleksioner, som bygger på, hvordan vi er blevet inspireret af den anden, kan vi dele med den person, vi har lyttet til. *Withness-thinking* bliver til en vidensproduktion i fællesskab mellem dialogpartnerne. Gennem en gensidig proces af medtænken og nærvær bliver samtalen til en dynamisk dialog mellem begge eller – hvis det foregår i en gruppe – samtlige dialogpartnere. Dialog forstås i sin oprindelige græske betydning: Dia-log = gennem (διά/dia) tale eller diskurs (λόγος/logos). Parterne

udvikler sig i en gensidighedsrelation *gennem tale og diskurs*. Dialogen bliver til en samtalekunst, hvor man er med den anden og hos sig selv samtidig.

4. *Samtaleetik*: I en coachingrelation vil coachen særligt spørge ind til coachées oplevelsesverden. Udviklingen i coachingdialogen sker på basis af coachens medtænkende og medlevende position. I denne proces flytter begge/alle parter<sup>3</sup> sig. Spørgsmål retter sig i første omgang mod coachens behov for at være medtænkende i forhold til den kontekst, som coachée lever i, og at udvikle en fornemmelse af det, der sker. Til forskel fra en streng narrativ spørgestrategi, som bygger på en særlig struktur (Lowe, 2005) taler Shotter og Katz (1996) om 'striking moments'. Det drejer sig om øjeblikke, hvor en eller begge parter oplever udfordring, bekymring, forvirring eller en bevægelse i en ny retning, hvor et nyt perspektiv dukker op, og hvor dialogen får et skub mod forandring og udvikling. Det er oplevelsen af at være til stede og lade sig bevæge af den andens tanker og refleksioner. En særlig samtale- eller diskursetik er ved at forme sig som grundlag for denne dialogs særlige kvalitet. Man er til stede for den anden og for sig selv. Man skaber mening med hinanden og finder vej til at skabe udvikling for sig selv og den anden (Anderson, 2007). Man lytter til den anden og forsøger at forstå dialogpartnere på dennes egne præmisser, man tænker med og responderer – og her er refleksionen over ens egen position med til at skabe dialogens udviklingspotentiale. Den *normativt etiske grundholdning* er, at den anden kan lære noget og udvikle sig gennem mig som dialogpartner, der udelukkende tager udgangspunkt i mig selv, min livsverden og min forståelse af den. Dialogen er udtryk for den konkrete udformning og anvendelse af denne normativt-etiske grundposition. Her bliver det også meget centralt, at man eksempelvis som coach spørger ind til, om og hvordan coachée oplever relationen som støttende (se også de Haan, 2008).

Den samskabende praksis kan anvendes i forskellige samtalekontekster, bl.a. i møder, teamudvikling eller ved kreative udviklingsprocesser – og selvfølgelig inden for coaching. I disse sammenhænge oplever alle parter sig som ligestillede fra starten. Magt og status skal reduceres så meget som muligt.

I coaching eller andre rådgivningssamtaler er situationen lidt anderledes. Her har coachée den

antagelse, at dialogen styres af coachen, og det er coachée, der er i fokus. Den samskabende praksis antages som den dialogform, der mest klart afskriver sig en mere eller mindre klar spørgeramme og -struktur for coachen. Ved at anvende den samskabende praksis forsøger coachen – så vidt det er muligt i coaching som kontekst – at tilstræbe en symmetrisk relation til sin coachée.

## Elementer af narrativ-samskabende praksis

I det følgende vil jeg fremlægge fire dimensioner, som alle sætter fokus på mening gennem samskabelse mellem coach og coachée. Jeg vil fremhæve følgende:

- Anerkendelse og fokus på styrker og muligheder
- Refleksion over værdier, aspirationer, ønsker og drømme
- Eksternaliserende samtaler, genforfattelse og alternative historier
- Bevidning.

### Anerkendelse og fokus på styrker og muligheder

Coachen arbejder ud fra denne grundlæggende antagelse: Coachée har henvendt sig på grund af nogle udfordringer, som jeg skal tage alvorligt, men i coachingsamtalen fokuserer jeg som coach overvejende på de opløftende sider og på det, der lykkes for coachée, for således at igangsætte en forandrings- og udviklingsproces. I den konkrete interventionspraksis kan forskellige socialkonstruktivistisk inspirerede tilgange kombineres i det narrativ-samskabende forløb.

Fra et *løsningsfokuseret perspektiv* kan coachée inviteres til at skitsere et ønsket fremtidsscenario og dermed rette fokus mod bestemte ressourcer, som coachée rent faktisk besidder, og som har vist sig ved forskellige tidligere lejligheder. Konkret kan coach og coachée arbejde sig frem mod en forståelse, der baner vejen for en ny fortælling, som indebærer, at coachée begynder at se nogle muligheder for at virkeliggøre det ønskede fremtidsscenario (se mere i Espedal et al., 2006).

Fra et *anerkendende perspektiv* vil man fx se på følgende tre centrale aspekter i de arbejds- og livs-kontekster, som coachée fremhæver. I samtalen vil man anerkende og værdsætte det bedste i det, der er, forestille sig det, der kunne være, og italesætte det, der burde være. I et narrativ-samskabende

perspektiv kan disse tre elementer anses for at danne tre forskellige plots, som kan være fundament for et arbejde frem mod en mere opløftende fortælling om et specifikt emne. Lad os tage et eksempel: En kvindelig coachée fremlægger en situation på sin arbejdsplads, hvor hun oplever store frustrationer med henblik på bestemte nedskæringer og stigende arbejdspress. Som første skridt skal coachen give plads til, at coachée fortæller om situationen, som den opleves. At give plads til denne første fortælling er vigtigt af følgende grunde: For det første skal coachée gives plads til at 'læse af' og fortælle *hele* historien. Coachens interesse og åbenhed er for det andet med til at udvikle en grundlæggende accept og tryghed, som coachée gerne skulle opleve i samtalen med sin coach. Og for det tredje får coachen lejlighed til at lytte til en fortælling, der danner grundlag for den videre dialog og udviklingsproces med coachée. Fra et anerkendende perspektiv vil coachen så på et tidspunkt vælge at fokusere på det bedste, der er på coachées arbejdsplads. I bedste fald vil coachée opdage, at der er så mange kvaliteter i fx samarbejdsrelationerne, at de øjeblikkelige udfordringer kan anskues i et mere positivt lys. Coachée vil fx kunne opdage, at der er en masse ressourcer blandt kollegerne til at kunne håndtere nedskæringen på en kreativ og nytænkende måde (se fx Appreciative Inquiry/AI Coaching; jf. Orem et al., 2007).

Bestemte perspektiver fra *den positive psykologi* kan fint passes ind i det dekonstruktivistiske grundmønster, som er et kendetegn for coaching som narrativ-samskabende praksis. Her tænker jeg i særlig grad på coachens støtte i udvikling af coachées optimistiske forklarings- og attributionsstile, som kan anses for at være afgørende for udvikling af coachées psykiske robusthed. Disse attributionsstile kan begynde at få mere plads i coachingdialogen, hvis coachée vælger at se på sine styrker frem for på det problematiske i samspillet med omverdenen. Spørgsmål som 'Kan du nævne tre ting, du har været rigtig god til i håndteringen af denne vanskelige situation?' eller 'Hvis du forestiller dig, at du skulle være leder, hvad ville du så gøre som første positive tiltag i dit team?' er muligheder til at styrke nye måder at forholde sig til udfordringer på og modvirker fokus på problemorienterede forklaringsmønstre (se mere vedr. positiv psykologi-coaching hos Biswas-Diener, 2010).

## Refleksion over værdier, aspirationer, ønsker og drømme

Et meget centralt perspektiv i det narrative arbejde er at sammenkoble coachées handleperspektiv med det, der driver coachen til at handle på en specifik måde og forankre denne drivkraft i coachées værdi- og kulturbaserede fundament og i hans/hendes identitet og selvopfattelse, som netop udspringer af dette fundament. *Agency* en af de centrale grundantagelser, der definerer den narrative tilgang. Individet anses for at have et proaktivt forhold til sin verden: Coachée er i stand til at tage initiativer, at tage livet i sine egne hænder og handle på basis af egne hensigter, som altid vil bygge på coachées aktive samspil med sin sociale og materielle omverden. Handlingen og dens hensigter er for coachée altid meningsfuld og grundlæggende forankret i nogle værdier og overbevisninger, som munder ud i nogle aspirationer, ønsker eller drømme om det, coachée stræber efter. Ofte er coachée ikke rigtig klar over de værdier, som er så betydningsfulde for den måde, han/hun handler på. De slumrer under handlingens overflade. Coachens spørgsmål om handlingens værdimæssige fundament kan vække og aktivere dem og sætte skub i refleksions- og udviklingsprocessen. Handlingen får dermed en bevidst identitetsmæssig kobling til værdier og overbevisninger, og coachée vil opleve det som meget tilfredsstillende, idet de konkrete opgavers formål og mål bliver reflekteret og forankret i coachées identitet og langsigtede aspirationer, ønsker og drømme. I samtalen viser det sig ofte, at bestemte værdier og overbevisninger går langt tilbage i tiden og til bestemte personer samt bestemte situationer og kulturelle sammenhænge, som coachée har været en del af, og som har haft stor betydning for coachée. Denne kobling til fortiden, samtidig med en perspektivering af værdierne i forhold til fremtidige handlinger, udgør et centralt arbejds perspektiv i den narrative coaching. Enkelte nutidige begivenheder og handlinger sættes mere tydeligt i forbindelse med tidligere livskontekster og begivenheder og kobles endvidere til aspirationer og mulige handlinger i fremtiden. På denne måde får coachées historie omkring et bestemt emne mere fylde og bliver dermed mere betydnings- og værdifuld. Ud fra dette udvidede livsperspektiv vil coachée bedre kunne forstå sig selv og sin måde at handle på.

Hvordan kan dette fokus på værdier og deres betydning for handling (og vice versa) igangsættes i coachingdialogen? I en én-til-én-samtale vil

coachene fungere som den reflekterende dialogpartner (som bevidner) ved fx at værdsætte det værdimæssige grundlag, som coachen lægger i coachées handling. Coachen sætter fokus på den *effekt* eller *konsekvens*, en bestemt begivenhed muligvis har for coachée. Coachen kunne komme med følgende udsagn:

*Jeg bed mærke i, at [begivenhed Y] har stor betydning for dig og din måde at tænke og handle på. Kunne du fortælle lidt mere om det, og hvordan det har betydning for din måde at agere på i den kontekst, vi lige har talt om?*

I den videre samtale drejer det sig om at koble nogle konkrete *erfaringer* til, dvs. at undersøge, hvordan disse konsekvenser markerer sig i bestemte erfaringer og andre begivenheder, som coachée har oplevet. I den videre dialog stræber parterne efter at undersøge mulige overordnede værdier og disse værdiers forankring i coachées fortid. I denne proces drejer det sig om at udvide fortællingens plot og *tykne fortællingen* i en opløftende retning for på denne måde at tilføje fortællingen nogle nye dimensioner. Coachen beder om, at coachée søger at koble de fremlagte værdier til nogle bestemte personer eller kontekster i fortiden:

*Kan du huske en person fra tidligere, fx en fra din familie, en tidligere kollega, chef, lærer o.l., der repræsenterer nogle af de værdier, som du lige har talt om, og som muligvis har haft indflydelse på den måde, du tænker og agerer på i dag?*

Til sidst kan disse værdier inddrages i en samtale, der kan skabe større klarhed om mulige fremtidige handlinger. Coachen kunne spørge – fx gennem inddragelse af denne person fra fortiden:

*Hvad tror du, denne person vil foreslå i forhold til den beslutning, du nu står over for?*

## Eksternaliserende samtaler, genforfattelse og alternative historier

Den centrale egenskab ved hver narrativ proces er funderet i den samskabende praksis. Og i denne narrativ-samskabende proces spiller den *eksternaliserende samtale* og *genforfattelse* en vigtig rolle som metode, der hjælper coachée med en stilladsering af sin læring gennem oplevelser af bestemte sociale

og kulturelle rum samt disse oplevelsers betydning for ham eller hende som person. Stilladser er nødvendige for at flytte sig til "zonen for den nærmeste udvikling" (Vygotsky, 1974). Målet med stilladsprocessen er, at coachée skal "bevæge sig fra en andre-regulerede problemsøvningsstrategi til at udvikle en selv-regulerende handlestrategi i forhold til en given problemstilling" (Hansen & Nielsen, 1999, s. 22). I den narrative stilladsering er det her en proces af menings- og betydningsdannelse, hvor der sættes særlig fokus på værdier og aspirationer og på deres selvidentitet.

Under den eksternaliserende samtale inviteres coachée til at fortælle sin historie. Meget ofte vil man bemærke, at coachée har internaliseret sit problem, som om det skyldes egne personlighedstræk eller dele af personligheden. Men i narrativ coaching bygger samtalen på en anderledes grundlæggende holdning: coachée som person er ikke problemet. Problemet er *problemet* og ligger udenfor personen. Således giver eksternaliseringen coachée et nyt perspektiv ved at se alternativt på og tale alternativt om problemet (White, 2006).

I genforfattelse betragtes coachées historie som et manuskript, og coachée – i samarbejde med coachen – er forfatteren. Således har coachée frihed til og mulighed for at genforfatte sin livshistorie. Her kan man anse genforfattelse som en anden form for eksternalisering, hvor coachée tager en eksternaliseret position som forfatter ved at anskue sin egen livshistorie på en ny måde. I narrativ coaching integreres genforfattelsesteknikker med den eksternaliserende samtaleproces.

## Bevidning

Her reflekterer andre (coachen, andre fra coachinggruppen eller mulige inviterede gæster) over, hvad de tænker, efter de har hørt coachéeens fortælling, hvilke forestillinger de får om fortællerens aspirationer (ønsker eller drømme) og identitet, og hvordan fortællingen påvirker dem selv og det, de selv vil med deres liv, arbejde, relationer osv.

Der skiftes mellem at være publikum og talende aktør. En person bevidner det, der lige er blevet sagt af coachéeen, ved at reflektere over coachéeens udsagn på basis af egne livsanskuelser, hverdagens konkrete udfordringer og på baggrund af egne værdier. Bevidning har betydning som element i dekonstruktion af coachéeens eksisterende virkelighed, en virkelighed, som måske opleves som belastende, utilfredsstillende eller udfordrende. Andres bevid-

ning skal understøtte coachéeens re-konstruktion af sin virkelighed, bl.a. ved tyknede fortællinger, der bryder med tynde konklusioner om personens liv, identitet og relationer. Hermed følges den post-strukturalistiske tradition. Her anser man identiteten som socialt konstrueret, som en offentlig tilblivelse. Denne tilblivelse sker i narrativ-samskabende coaching gennem bevidningsprocesser (engl: outsider witnessing) og definerende ceremonier. Identitet er foranderlig og formes afhængig af de kontekster og relationer, som personen indgår i. Dermed har enhver narrativ-samskabende coachingsamtale grundlæggende et dekonstruktivt perspektiv via relationen mellem coach og coachée(s) og via udvikling af nye tyknede historier omkring coachéeens liv, de kontekster og relationer, vedkommende indgår i. Bevidningsprocesser fungerer bedst i gruppek kontekst. Følgende kan tjene som eksempel: Efter coachée har fremlagt en bestemt begivenhed, situation eller udfordring for gruppen, kan coachen udvikle en samtale med gruppen på baggrund af følgende spørgsmål:

1. *Hvad bed du mærke i ved coachéeens historie? - Hvilket udtryk, hvilken vending har fanget din opmærksomhed som vidne?*
2. *Hvilket billede får du om coachéeens liv, identitet og verden generelt? Hvad fortæller dette udtryk/denne vending om personens hensigter, værdier, overbevisninger, forhåbninger og ambitioner?*
3. *Hvad siger dette udtryk/denne vending dig, hvis du sætter den i forbindelse med dit eget liv?*
4. *Hvordan berøres du af den fremlagte fortælling? Hvor har din erfaring med fortællingen bragt dig hen?*

Dermed fungerer bevidneren som resonansbund i forhold til coachéeens fortælling. Og denne resonans bliver på sigt en gensidig proces, hvor fælles meninsskabelse bliver det centrale, der er med til at skabe udvikling for alle parter.

## Afslutning

Selvom jeg i artiklens introduktion beskrev *tredje generations coaching som programmerklæring*, skal denne tilgang ikke forstås som et lukket dogmatisk system. Jeg vil invitere til at se tredje generations coaching som et forsøg på at arbejde *mod en ny dialogkultur*, som får mulige forskelligheder og modsætning til at spille sammen på en ny måde. Dialog drejer sig om at fremlægge sine refleksioner,

dele med den anden/de andre og ræsonnere over det, man har hørt – at bruge andres tanker og refleksioner som impuls til at sætte den andens beretning i perspektiv i sit eget livsunivers. Bevidningsprocesser og andre former for fællesskabsskabende ritualer fra den narrativ-samskabende praksis er nye måder at dele fornemmelser, følelser og tanker med hinanden på; samtaleformer, der indeholder en særlig fællesskabsudviklende dimension. Man reflekterer over det, man har hørt, *uden* at vurdere og evaluere. At lytte til den anden og holde modargumenter tilbage, frigør en kollektiv intelligens, som vi alt for sjældent tager i brug. Når vi lytter til hinanden, kan alle parter i bedste fald bevæge sig hen til et nyt sted, en ny måde at betragte tingene på. I dialog kan *synergi* blive mere end et tomt modeord. Den narrativ-samskabende praksis igangsætter en fælles bevægelse, hvor alle parter indtager en position af anerkendende interesse for hinanden og er villige til at lytte for at lære. Dermed kan dialog blive til en proces af fælles meningsdannelse hen imod en ny forståelse for alle parter – et ideal, som vi kan stræbe imod og som sikkert aldrig helt kan opnås. På denne måde kan tredje generations coaching være med til at give orientering og et værdifundament, der anses for særlig væsentligt i forhold til reducere af den samfundsmæssige kompleksitet og en større bæredygtighed i udviklende samtaler. Min empiriske forskning inden for gruppecoaching (Stelter et al., 2011) antyder, at tredje generations coaching skaber udvikling hos samtlige deltagere, bare vilje til at medvirke konstruktivt i dialogen er til stede.

## Kontakt



Reinhard Stelter  
Department of Exercise  
and Sport Sciences  
University of Copenhagen  
Nørre Alle 55, stuen  
2200 København N  
E.mail: rstelter@ifi.ku.dk

## Slutnoter

- 1 Denne artikel bygger på forfatterens nye bog ”Tredje generations coaching – en guide til narrativ samskabende teori og praksis”, som er udkommet i juni 2012 (Stelter, 2012). Bogen har været undervejs i flere år og er resultat af forfatterens store teoretiske, praktiske og forskningsbaseret arbejde inden for coachingspsykologien gennem de sidste knap ti år.
- 2 Jeg bruger samme begreb som andre danske forfattere (fx Nielsen et al., 2010), selvom der lige så godt kunne være tale om intentionalitetslandskabet. Men begrebet ’landscape of consciousness’, som bruges af White (2008), synes jeg er mindre sigende end det valgte begreb.
- 3 Når det er gruppecoaching, vil forhåbentlig alle deltagere flytte sig – dog hver på sin måde

## Referencer

- Anderson, H. (1997). *Conversation, language, and possibilities: A postmodern approach to therapy*. New York: BasicBooks (dansk udgave fra 2003 på Gyldendal).
- Anderson, H. (2007). The heart and spirit of collaborative therapy: The philosophical stance – “A way of being” in relationship and conversation. In H. Anderson & D. Gerhart (eds.), *Collaborative therapy – Relationships and conversations that make a difference* (pp. 43-59). New York: Routledge.
- Anderson, H. & Gehart, D. (Eds.) (2007). *Collaborative therapy. Relationships and conversations that make a difference*. New York/London: Routledge.
- Beck, U. (2000). *What is globalization?* Oxford: Policy.
- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Bourdieu, P. (1988). *Homo academicus*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruner, J. S. (1990). Culture and human development: A new look. *Human Development*, 33, 344-355.
- Bruner, J. (2006). Culture, mind and narrative. In J. Bruner, C. F. Feldman, M. Hermansen & J. Mollin, *Narrative learning and culture* (pp. 13-24).

- (New Social Science Monographs). Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Carr, D. (1986). *Time, narrative and history*. Bloomington: Indiana University Press.
- Crossley, M. L. (2003). Formulating narrative psychology: The limitations of contemporary social constructionism. *Narrative Inquiry*, 13, 287-300.
- De Haan, E. (2008). *Relational coaching – Journey towards mastering one-to-one learning*. Chichester: Wiley.
- Derrida, J. (1978). *Writing and Difference*. Chicago: University of Chicago.
- Espedal, G., Svendsen, T. & Andersen, T. (2006). *Coaching med fokus på løsninger*. Virum: Dansk psykologisk Forlag.
- Fink-Jensen, K. (1998). *Stemthed - en basis for æstetisk læring*. København: Danmarks Lærerhøjskole.
- Gendlin, E.T. (1981). *Focusing*. New York: Bantam Books.
- Gendlin, E.T. (1996). *Focusing-oriented psychotherapy*. New York/London: The Guildford Press.
- Gendlin, E.T. (1997). *Experiencing and the creation of meaning*. Evanston: Northwestern University Press (original from 1962).
- Gergen, M. M., & Gergen, K. J. (2006). Narratives in action. *Narrative Inquiry*, 16, ( 1 ), 112-121.
- Giddens, A. (1997). *Modernitetens og selvidentitet – Selvet og samfundet under senmoderniteten*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Greimas, A. J. & Courtès, J. (1976). The cognitive dimension of narrative discourse. *New Literary History*, 7, (3), 433-447.
- Hansen, J. Tønnes & Nielsen, K. (1999). *Stilladsering - en pædagogisk metafor*. Århus: Forlaget Klim.
- Katz, A. & Shotter, J. (2004). On the way to “presence”: Methods of a “social poetics”. In D. A. Paré & G. Larner (eds.). *Collaborative practice in psychology and therapy*, New York: The Haworth Clinical Practice Press, p. 69-82.
- Kirkeby, O. F. (2006). *Begivenhedsledelse og handlekraft*. København: Børsens Forlag
- Kirkeby, O. F. (2008). *Selvet sker – bevidsthedens begivenhed*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Lowe, R. (2005). Structured methods and striking moments. *Family Process*, 44, (1), 65-75.
- Luhmann, N. (1998). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- McNamee, S. (2004). Social construction as practical theory: lessons for practice and reflection in psychotherapy. In D. A. Paré & G. Larner (eds.). *Collaborative practice in psychology and therapy*. New York: The Haworth Clinical Practice Press, p. 9-21.
- Mezirow, J. (2000). Hvordan kritisk refleksion fører til transformativ læring. I K. Illeris (red.). *Tekster om læring*. (pp) 67-82. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen, K. S. (i samarbejde med M. Klink og J. Gegersen) (2010). *Narrativ coaching – en ny fortælling*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Orem, S. L., Binkert, J. & Clancy, A. L. (2007). *Appreciative coaching – A positive process for change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rennison, B. (2009). Refleksiv ledelse. I P. Helth (red.). *Lederskab: det personlige lederskab*. 2. udgave (pp) 121-132. København: Samfundslitteratur.
- Sarbin, T. R. (ed.) (1986). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*. New York: Praeger.
- Sampson, E. E. (1996). Establishing embodiment in psychology. *Theory & Psychology*, 6, 601-624.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for withness-thinking. *Organization Studies*, 27, 585-604.
- Shotter, J. & Katz, A. M. (1996). Articulating a practice from within the practice itself: establishing formative dialogues by the use of a ‘social poetics’. *Concepts and Transformation*, 1, 213-237
- Shotter, J. & Lannamann, J. W. (2002). The Situation of Social Constructionism: Its ‘Imprisonment’ within the Ritual of Theory-Criticism-and-Debate. *Theory & Psychology*, 12, 5, 577-609.
- Stam, H. (ed.) (2001). Social Constructionism and Its Critics, *Theory & Psychology*, 11, 3.
- Stam, H. (ed.) (2002). Varieties of Social Constructionism, *Theory & Psychology*, 12, 5.
- Stelter, R. (2007). Coaching: a process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review* 2, 2, 191-201
- Stelter, R. (2009). Coaching as a reflective space in a society of growing diversity - towards a narrative, postmodern paradigm. *International Coaching Psychology Review*, 4, 2, 207-217.
- Stelter, R. (2010). Experience-based and body-anchored qualitative interviewing. *Qualitative Health Research*, 20, 6, 859-867.
- Stelter, R. (2012). *Tredje generations coaching – en guide til narrativ samskabende teori og praksis*. København: Dansk Psykologisk Forlag.



- Stelter, R. & Law, H. (2010). Coaching – narrative-collaborative practice. *International Coaching Psychology Review*, 5, (2), 152-164.
- Stelter, R., Nielsen, G. & Wikmann, J. (2011). Narrative-collaborative group coaching develops social capital – A randomized control trial and further implications of the social impact of the intervention. *Coaching: Theory, Research and Practice*, 4, 2, 123-137. (Dansk version i *Coachingpsykologi*, 1,1).
- Vygotsky, L. (1974). *Tænkning og sprog II*. København: Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2006). *Narrativ praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations*. Oxford: Blackwell.

# The next chapter at Coaching at Work

\* "Coaching at Work is exciting, diverse and to the point. Highly recommended."

**Jens Boris Larsen**  
Chair, Society of Evidence-based Coaching, Danish Psychological Association.

\* Fully independent

\* Working closely with the key professional coaching bodies to bring you a source of up-to-date vital information, innovations and improvements, news and views, in-depth reports and research.

\* Check out new and exciting developments on our website at [www.coaching-at-work.com](http://www.coaching-at-work.com)

Exciting date for your diary:  
**2nd July 2013,**  
**Coaching and Mentoring at Work Annual Conference**

Quote promotion code SEBC2010 to gain

**20%**  
discount  
on subscription for members of SEBC



## ... more than just a magazine

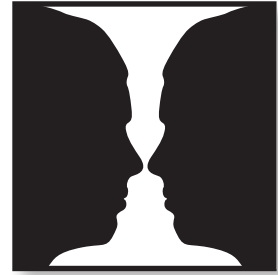
- \* 6 issues a year
- \* a monthly e-newsletter
- \* regular online news updates, discussion threads and online polls
- \* new public coaches list
- \* free downloadable material (including podcasts and conference materials)
- \* 'virtual' online current and back issues to 'flick' through online
- \* discounts on all *Coaching at Work* conferences and events

**Coaching at Work**

**We're going from strength to strength.  
Join us on our journey.**

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Praktikerperspektivet og oplevet evidens – nye veje til forståelse af evidens?

Af Lillith Olesen Løkken og Ole Michael Spaten

*Med udgangspunkt i en fremstilling af den fremherskende (medicinske) forståelse af evidensbegrebet vil artiklen diskutere formålet med evidens i den psykologiske praksis. Begreber som 'praksisbaseret evidens' og 'oplevet evidens' vil blive fremstillet og sat i forhold til det klassiske evidensbegreb. Med et kritisk lys på evidenshierarkier, som kan føre til en forsnævret virksomhed i forhold til såvel forskning som praksis, diskuteres såkaldte 'endegyldige sandheder' i forhold til det unikke og kontekstbundne. Fra praktikerperspektivet plæderes endelig for at der anvendes et bredere evidensbegreb i psykologisk praksis og nogle af de udfordringer vi må være opmærksomme på fremover.*

**Nøgleord:** Evidens, Evaluering, Coaching, Oplevet evidens, praksisbaseret evidens, reflekterende praksis

**A**nvendelsen af evidensbegrebet og evidensbølgens betydning bliver markant debatteret, og finder sted både på metateoretisk, samfundsmæssigt og individuelt plan samt indenfor en bred vifte af fagfelter, indenfor psykologien og dermed også indenfor coaching psykologien. En del hævder, at hvis evidens bliver opfattet enøjet, efter kun én manual eller at der kun skulle være en metode der duer, vil det tænkeligt bidrage til en forsnævret virksomhed i forhold til såvel forskning som praksis (Brinkman et al., 2012; Flyvbjerg, 2000; Larsen, 2011; Stelter, 2012; Spaten et al., 2011).

Vi vil her plædere for et bredere – et mere inkluderende – evidensbegreb, hvor vi først fremstiller, hvad begrebet 'evidens' typisk dækker, herefter dis-

kuterer vi nogle af de muligheder, der ligger i begrebet *oplevet evidens - praktikerperspektivet*, ligesom vi frembringer en række udfordringer vi må være opmærksomme på fremover.

Evidensbegrebet stammer fra den medicinske verden og med en naturvidenskabelig og positivistisk videnskabsteoretisk positionering kan evidens overordnet forstås som et forsøg på, systematisk at evaluere, hvilke behandlinger der 1) faktisk virker, 2) virker bedre end andre behandlinger og 3) er omkostningseffektive (Zachariae, 2007; Hougaard, 2007). Med kritiske briller kan vi tænke: *Er det overhovedet muligt (og frugtbart) at forsøge at indsamle viden omkring (coaching) psykologisk intervention ud fra kun denne forståelse af behandling?*

Psykologer og andre professionspraktikere bliver hyppigere forespurgt om dokumentation for interventioners virkning. Er der "blot" tale om et legitimt ønske om at opnå en vis grad af indsigt i om den ene intervention – i forhold til et konkret menneske – skal anvendes fremfor den anden? Men hvordan kan og vil psykologer indgå i at dokumentere virkningen af behandling? Vi kender situationen fra klinisk praksis: der findes næppe to behandlingsforløb der er ens: en frugtbar intervention for den ene klient, 'virker' ikke nødvendigvis for den næste. Skulle der være påsat klienten en diagnose vil fremtrædelsesformen af diagnosen kunne være betragtelig forskellig fra en anden klient med nøjagtig samme diagnose, ligesom symptombehandling i det hele taget kan problematiseres (Holmgren, 2012). På samme måde risikerer en enøjet tro på evidenshierarkier, at vi ser bort fra det enkelte menneskes fortælling og kontekstuelle forankring, idet vi støtter os op ad en generaliseret spådom om hvad der plejer at virke.

Evidensstudier og evalueringsstudier bliver kaldt "den nye gud" og kan ønsket om evidens blive et demokratisk problem (Brinkmann et al., 2012)? Brinkmann spørger hvorvidt evidens- og evalueringsbølgen er med til at udvikle det senmoderne menneskes mulighed for at finde et mere eller mindre sikkert ståsted i forhold til hvad der virker og hvad der ikke gør? Eller om evidensbølgen på den anden side nærmere forsøger at finde "almene sandheder" i en verden, hvor de store fortællinger ikke længere er gældende? Spørgsmålet er om evidensbølgen egentligt frembringer brugbar viden for den enkelte kontekst og det enkelte individ (den enkelte praktiker) i denne konkrete kontekst? Eller forsøger evidensbevægelsen (forfejlet) at udlede generel viden, som alligevel ikke er brugbar, da overordnede generelle retningslinjer for f.eks. behandling ofte ikke viser sig givtige i praksis (Brinkmann et al., 2012)?

Begrebet *evidens* bliver af en række forskere gengivet således at "evidens for" svarer til et 'bevis' for, en 'kvalitetssikring' af eller en 'sandsynliggørelse' af f.eks. en interventions virkning. I de seneste 5-10 år er evidensbegrebet endog blevet mere og mere fremtrædende indenfor psykologien som praksis- og professionsfelt. Som Zachariae skriver: "(...) og på længere sigt er der ingen grund til at tro, at psykologiske behandlinger vil undgå krav om at blive underkastet en kvalitetsvurdering" (Zachariae, 2007). Både indenfor psykologien generelt (Hougaard,

2007), men også mere specifikt indenfor coaching psykologien bliver krav om evidensbaseret forskning fremført og diskuteret (Green, et al., 2007; Spaten, 2010).

Men hvordan kan videns-indsamling forstås ud fra en evidensramme? Er det eksisterende evidenshierarki (rangorden) givtigt at operere med som forståelsesramme indenfor psykologien? [Evidenshierarkiet opererer som bekendt med en pyramidestruktur, hvor man på toppen placerer det randomiserede kontrollerede forsøg (RCT (Randomized Controlled Trial). RCT opfattes som det mest valide forsknings- og evalueringsdesign, blandt andet derfor benævnt "guldstandard" i forskning. Evidenshierarkiet opstår ved at man bedømmer styrken af den videnskabelige dokumentation blandt andet ud fra den metode, der har dannet grundlag for vurderingen. Systematiske metaanalyser af RCT vil frembringe den stærkeste dokumentation, efterfulgt af dobbelt-blind RCT, enkelt-blinde, osv. (se også Hougaard, 2007; Petticrew et al., 2003; Zachariae, 2007)]. Det vil være relevant at spørge om der muligvis findes nye og mere frugtbare veje at gå i anvendelse af evidens indenfor (coaching) psykologien?

I et foregående nummer af *Dansk Tidsskrift for Coaching Psykologi* ([www.coachingpsykologi.org](http://www.coachingpsykologi.org)) understreger formanden for Dansk Psykologforenings Selskab for Evidensbaseret Coaching, Jens Boris Larsen, at selskabet arbejder hen imod og for en evidensbaseret coachingpraksis, der er integrativ i sin forståelse, anvendelse og undersøgelse af coaching. Eller med formandens egne ord: "*Den integrative ramme har også afgørende betydning, når man taler om, at evidensbaseret praksis handler om at inddrage 'den bedst tilgængelige forskningsbaserede viden'. Der er i selskabets forståelse ikke tale om en simpel, entydig og endegyldig rangorden, ej heller at en sådan rangordning skulle være efterstræbelsesværdig. Det handler heller ikke om at finde frem til interventioner, som praktikerne kan bruge med usvigelig sikkerhed og uden at stille spørgsmål til forskningen. I stedet gør den integrative ramme det muligt at etablere en dialogbaseret, refleksiv åbning af feltet, hvor dets fulde kompleksitet og mangfoldighed kan komme til syne, så man med forskning kan åbne sig for det nye og uudforskede, der dukker op i løbet af samtalerne*" (Larsen, 2011, p. 8).

Hermed understreges et meget bredere perspektiv end det kanoniserede, pyramidiale evidenshierarki: I stedet er en hel vifte af designs og meto-

der anvendelige til indsamling af viden, og vi kan rettere tale om en rummelig evidens typologi. En typologi, hvor forskellige ikke-rangordnede typer af evidens i stedet er knyttet til konkrete interventions- og undersøgelsesformer. Desuden vil et bredere inkluderende perspektiv indebære at både praktiker og forskeren bærer en rolle i at udvikle og nuancere et evidensbaseret coaching psykologifelt. Et felt hvor ikke kun forskeren teoretiserer, men vender sig mod praksis og samtidig har vi fokus på praktiker og dennes betydning for udvikling af viden – mod et bredere evidensbegreb.

## Oplevet evidens og praksisbaseret evidens – forholdet mellem praktiker, teori og forsker

Begrebet oplevet evidens dækker over at praktiker indsamler viden omkring (her) coachings betydning og virkning for dem der anvender coaching og den der deltager i den form for praksis. Den oplevede betydning i praksis er derfor hovedfokus her og i den sammenhæng bliver praktiker og ikke kun forskeren fremstillet som en afgørende vidensproducent. Viden produceres af alle samvirkende parter. Coach igangsætter en løbende refleksion med coachee: Erkendelsesinteressen drejer sig om hvad coachee oplever som hjælpsomt og af betydning i coaching forløbet eller kort 'virker det' og hvordan? Vi nærmer os her en meget konkret forståelse af perspektivet på *oplevet evidens*.

Med inspiration fra Kvale (2008) – fremstiller Stelter (2012) – følgende to forskellige muligheder for relationen mellem praksis og teori (forsker) i forhold til oplevet evidens og praksisbaseret evidens. For det første kan forholdet forstås som gående fra Praksis til Teori: Praksis er dermed primær i teoriudvikling. Teoretisk refleksion bliver en slags hjælperedskab for praktiker, men ikke en absolut autoritet. På den anden side kan forholdet forstås som et dialektisk forhold Teori (med tovejs pile) Praksis: Teori og praksis er dermed interagerende. Problemstillinger kan opstå i akademisk forskning såvel som i psykologens praktiske arbejde.

Første punkt vil resultere i udviklingen af en reflekterende praksis (Kvale, 2007). Den reflekterende praktiker værdsætter, at man i praksis ikke blot kan overføre viden fra forskning og teori, men praktiker har sin egen vidensforståelse, hvor refleksionen over praksis er refleksiv praksis – udfoldet i praksis. En videreudvikling af denne forståelse kunne opnå status af såkaldt *praksis-baseret evi-*

*dens* (Stelter, 2012). Andet punkt repræsenterer en dynamisk og tæt relation mellem teori og praksis, fordi hvis ikke forholdet er nært så: "...bliver talen om en evidensbaseret praksis en mere eller mindre tom snak i det virkelige liv" (ibid., p. 243).

Den enkelte praktikers vidensfundament er således med til at styrke coachingsamtalens *praksis-baserede evidens*, hvis vi følger en definition med baggrund i punkt et og to ovenfor. Udover at "opbløde" den smalle evidensdiskurs til en mere refleksiv, åben og praksisnær forståelse af evidens, kan denne forståelse desuden medføre en mulig mindselse af den ellers klassiske (dybe) kløft mellem praksis og teori. *Oplevet evidens* og *praksis-baseret evidens* kan muligvis ses som "nye veje" indenfor (coaching) psykologien i forhold til at imødekomme både de udefrakommende, men også interne, stigende krav om evidensbaseret. En klassisk snæver opfattelse af evidenshierarkiet som eneste fundament for god praksis og dermed givtige oplevelser i praksis er unødvendig og eksklusiv. I stedet tilføjes refleksioner omkring god praksis og givtige oplevelser og ses som vejen til fundamentet for øgning af evidens indenfor (coaching) psykologien.

## De kvalitative veje til ny viden via typologisk mangfoldighed i stedet for hierarkisk snæverhed

Som det blev nævnt tidligere, synes et fokus på *evidens typologi* frem for *evidenshierarki* at øge mulighederne for at indsamle nuanceret viden omkring det virksomme og givtige i (coaching) psykologisk intervention. Tilgangen kan tilskynde til en større metodefrihed end den klassiske evidensopfattelse lægger op til, hvor f.eks. mixed methods (Cresswell et al., 2007) og anvendelsen af kvalitative metoder kan åbne flere muligheder for indsamling af ny viden via det situerede perspektiv. Her tænkes f.eks. både på observationsundersøgelser, casestudier, fortællinger (Holmgren, 2008) og interviewundersøgelser, hvor sidstnævnte er en metode der i mange tilfælde har vist sig frugtbar indenfor coaching psykologisk, evidensbaseret forskning (e.g. Gyllenstein & Palmer, 2005).

Et andet eksempel kan være et kvalitativt, longitudinelt studie omkring nystartede studerendes oplevelser med en kort coaching psykologisk intervention i forhold til deres stress, angst og depressionsniveau. Studiet arbejder netop ud fra tesen omkring praksisbaseret evidens frem for evidensbaseret praksis og én pointe fra studiet er,

at dets resultater kan ses som; *oplevet evidens af coaching som identitetsstøtte og identitetsskabende* (Spaten et al., 2011, Spaten, 2010). Men antallet af sådanne studier er dog stadig sparsomt og de efterspørges (Green, et al., 2007). Sådanne studier vil kunne være med til at videreudvikle og åbne feltet af flere grunde:

1. Studier vil gøre det muligt at praktikerne bliver videns-indsamler eller at forskeren og praktikerne i samarbejde og løbende dialog bliver vidensindsamlende.
2. Studier vil kunne undersøge konkrete oplevelser og kan derfor siges at være med til at fremme undersøgelsen af oplevet evidens, dvs. indsamle evidensbaseret viden i praksis blandt dem, der deltagere i den konkrete praksis (coache/coachee).
3. Studier med kvalitative metoder kan fremstille fortællinger om, hvad der virker og i hvilke sammenhænge og med hvem og kan gribe (coaching) psykologisk interventions mange nuancer og forskelle fra den ene intervention til den anden samtidig med, at studier på systematisk vis alligevel udleder viden som den enkelte (reflekterende) praktiker kan overføre til sin egen praksis.

På den ene side træder såkaldt "manualterapi" i baggrunden og på den anden side nøjes vi ikke med at udlede overordnede og generelle konklusioner om, hvad der virker (som kunne have været tilfældet, hvis vi kun havde anvendt metoder rod-fæstet i den kvantitative tradition).

## Kan (coaching) psykologi måles og vejes?

Punkt tre ovenfor hænger sammen med en mere generel diskussion af evidens og hvilken rolle evidens bør og kan spille indenfor (coaching) psykologien – om overhovedet nogen? Svaret på spørgsmålet om evidens er både *ja* og *nej*. F.eks. er debatten i *Psykolog Nyt* til tider markant og argumenter fra flere positioner bliver kraftigt fremført: Overordnet går kritikken på, at evidensbaseret psykologisk intervention vil medføre "manualterapi" (f.eks. Weitemeyer, 2009). Hougaard mener dog modsat, at man undgår "manualterapi" ved at medtænke erfaring hos psykologen samt klientens egne værdier og kalder derfor også den evidensbaserede praksis indenfor psykologien for *individualiseret evidensbaseret praksis* (Hougaard, 2007). Ligeledes modargumenter bl.a. Czartoryski og

modsvare kritikken omkring "manualterapi" ved at understrege vigtigheden af arbejdet med evidens som et etisk valg: Ved at underbygge evidensen indenfor et fagfelts interventioner er man, ifølge ham, også med til at sikre interventionernes kvalitet og dermed de generelle etiske principper (Dansk Psykolog Forening, 2000), der er gældende for god intervention (Czartoryski, 2009). Derudover understreger Czartoryski, (ligesom Hougaard, *ibid.*), at psykologen (coachen) altid bør/skal tilpasse sin praksis til den enkelte klient. Fordelen ved en evidensbaseret praksis er, at interventionen bliver underbygget af efterprøvet anvendelse af teori og ikke blot personlige erfaringer og overbevisninger. Czartoryski ser derfor en evidensbaseret psykologisk praksis som en kærkommen komponent i arbejdet med at udvikle og forfine den psykologiske profession (*ibid.*). Mange fortalere for en evidensbaseret coaching psykologisk praksis vil formodentligt læne sig op ad denne tankerække.

Hvis vi vender os imod de to store 'fædre' til moderne coaching psykologi Grant (2011) og Palmer (2011) så efterlyses der mere professionalisering af coaching psykologifeltet og spørgsmålet er om ikke en øgning af evidensbaseret forskning indenfor området er en af flere gode veje frem? Spørgsmålet er nok ikke længere så meget om der skal arbejdes mod en evidensbaseret eller ej! Ifølge Zachariae (2007) så er psykologien allerede ved at være underlagt kvalitetskrav i form af evidensbaseret. Spørgsmålet er nærmere hvordan evidensbegrebet skal forstås i en psykologisk kontekst? Her kan perspektivet om den reflekterende praktiker og begreberne *oplevet evidens* og *praksisbaseret evidens* komme på banen og som vi har skitseret ovenfor bydes der ind med interessante nye veje i udviklingen mod en mere solid evidensbaseret coaching psykologisk praksis i både Danmark, men også internationalt, som bygger på erfaringer og viden indsamlet i praksis blandt dem (coach og coachee), der faktisk oplever de frugtbare og udviklende komponenter ved coaching psykologiske interventioner.

## Evidens er baseret på lokale hypoteser ud fra praksisnær vidensindsamling

Ser vi tilbage på det mere overordnede samfundsperspektiv, fremfører Brinkmann (2012), at generel viden omkring f.eks. en behandlings virkning ikke fremstår givtig i praksis. I stedet for at betragte evidens som vejen til at sikre "den bedste metode"

indenfor f.eks. psykologisk behandling angives det som mere givtigt at forstå evidens mere kontekst- og praksisnært. Et sådant perspektiv vil løse op for den problemstilling en del praktikere oplever omkring en snæversynet evidensopfattelse, der bunder i ønsket om at kunne forudsige (den uforudsigelige) fremtid. Eller som det udtrykkes: ”Problemet er blot, at vores ønske om sikkerhed, som bl.a. kommer til udtryk i et ofte ensidigt krav om evaluering og evidens, lige nu står i vejen for, at evaluering og evidens som mere generaliserede praksisformer suppleres med mere lokale, mere demokratiske og mere kontekstsnære bud på, hvordan vi hver især og sammen organiserer vores færd ind i fremtiden” (Brinkmann et al., 2012).

Fra denne teoretiske, kritiske diskurs har artiklen forsøgt mere konkret og specifikt at fremstille et (nyt) praktikernært perspektiv på evidens, hvor den reflekterende praktiker derfor bidrager til en bredere og mere kvalificeret opfattelse af hvad evidens er. Eksempelvis kan kvalitative studier, der fokuserer på praktikerbaseret evidens og oplevet evidens gå yderligere refleksivt og dokumenterende ind i forhold til, at anskue evidens som et lokalt, nært og kontekstbundet fænomen. F.eks. udforsker coach og coachee i fælles dialog, hvad der opleves virksomt og af betydning. Et sådant perspektiv kan være inkluderende og åbne op i forhold til udelukkende at basere forskning på at indsamle data der fremstilles som ”en generel løsning” på givne problemstillinger.

## Kontakt



Lillith Olesen Løkken  
Coaching Psychology  
researchUnit  
Aalborg University  
Kroghstræde 3  
9220 Aalborg Øst  
lol@hum.aau.dk

## Referencer:

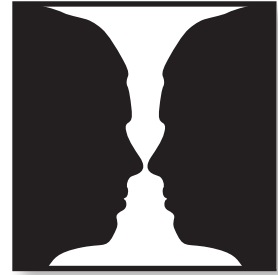
- Brinkmann, S., Storch, J., Tanggaard, L., & Zietzen, M. (2012, 22. juni). Den nye Gud, *Information*. Retrieved from <http://www.information.dk/304237>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Czartoryski, S. (2009). Evidens – et etisk valg. *Psykolog Nyt* 16, 16-19
- Dansk Psykolog Forening, (2000). *Etisk regelsæt for nordiske psykologer*.
- Flyvbjerg, B. (2000). *Rationalitet og magt. Bind 1. Det konkrete videnskab*. København: Akademisk forlag.
- Grant, A. M. (2011). Developing an agenda for teaching coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 6(1), 84-99.
- Grant, A. M. (2011). Past, present and future: the evolution of professional coaching and coaching psychology. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology: a guide for practitioners* (pp. 23-39). London: Routledge.
- Green, L. S., Grant, A. M., & Rynsaardt, J. (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: Building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 24-32.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress: A quasi-experimental study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 75-85.
- Holmgren, A. (2008). Den fraværende, Men Implícite. *Psykolog Nyt*, 9
- Holmgren, A. (2012, 21. maj). Livet er ikke et matematisk problem, *Politiken*. Retrieved from <http://politiken.dk/debat/kroniker/ECE1631251/livet-er-ikke-et-matematisk-problem/>
- Hougaard, E. (2007). Evidens: Noget for psykologer? *Psykolog Nyt*, nr. 20, 2007. (pp. 14-21).
- Jackson, P. (2005). How do we describe coaching? An exploratory development of a typology of coaching based on the accounts of UK-based practitioners. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 3(2), pp. 45-60
- Kvale, S. (2007). Contradictions of assessment for learning in institutions of higher learning. In D. Boud & N. Falchikov (Eds.), *Rethinking assessment in higher education: Learning for the longer term*. (pp. 57-71). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

- Kvale, S & Brinkmann, S. (2008). *Inter View. Introduktion til et håndværk*. 2. Udgave, 2. Oplag. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, J. B. (2011). Formanden har ordet. *The Danish Journal of Coaching Psychology*, 1(1), 7-8.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (Eds.) (2011). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2003). Evidence, hierarchies, and typologies: horses for courses. *Journal of epidemiology and community health*, 57, 527-529.
- Spaten, O. M. (2010) Coaching forskning. Effekt af coaching på nystartede studerende. CPfE, AAU, Aalborg Universitet.
- Spaten, O. M., Løkken, L. O., & Imer, A. (2011). Coaching af nystartede universitetsstuderende - Et studie med anvendelsen af kvalitative og kvantitative metoder. *The Danish Journal of Coaching Psychology*, 1(1), 13-34.
- Stelter, R. (2012). *Tredje generations coaching - en guide til narrativ-samskabende teori og praksis*. Copenhagen: Dansk Psykologisk Forlag.
- Zachariae, B. (2007) Evidensbaseret psykologisk praksis. *Psykolog Nyt. Nummer 12, 2007*. (pp. 16-25).
- Weitemeyer, V. (2009) Mål, hvad der kan måles. *Psykolog Nyt. Nummer 15*



# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Gentagelse vs. Genbeskrivelse

### Om forholdet mellem instrumentelle og artistiske praksisser

Af Jacob Storch og Morten Ziethen

#### Abstract

*Coachingfeltet flyder over med metoder og teknikker til udvikling i og af samtaler. Men sjældent stilles der kritisk lys på metodernes grænser og begrænsninger, og diskuteres en metodes begrænsninger gøres det stort set altid for at pege på et alternativ. Heroverfor peger vi i artiklen på, med afsæt i Rorty's neopragsmatisme, at der er noget principielt uforeneligt mellem på den ene side idealet om coaching som en frisættende praksis og på den anden side tanken om, at frisættelsen kan ske ved at samtalen følger en bestemt struktur. Artiklen slutter af med, stadig med Rorty, at pege på metaforen, improvisationen og ironien som alternative friheds-understøttende samtalepraksisser.*

#### Indledning

Nærværende artikel har et dobbelt sigte: Et kritisk og et konstruktivt. Den kritiske del af artiklen vil kredse om det problematiske i, at en række teorier og metoder inden for coachinglitteraturen tager afsæt i antagelsen om, at der findes en bestemt måde, en bestemt metode, som coachen bør betjene sig af for at hjælpe fokuspersonen til at opnå muligheden for at føre sit liv frit og utvungent. Heroverfor argumenterer artiklen for, med afsæt i den amerikanske (neo)pragsmatisme og i særdeleshed Dewey og Rorty, at der ikke findes nogen måde, man som professionel samtalepartner kan sikre den andens frie livsførelse, hvilket i artiklens optik hænger sammen med det simple men basale faktum, at det ligger i frihedens væsen ikke at lade sig realisere af en bestemt 'frihedsmetode'.

Derfor, således artiklens centrale pointe, er det også coachens fornemmeste opgave ikke at være metodisk bæltefikseret i hovedet, men derimod være i stand til at kunne improvisere og som en anden dialogisk poet hjælpe fokuspersonen ind i de rum og op (eller ned eller hen) på de plateauer, fokuspersonen nu har brug for til at nå det punkt, hvor muligheden for den frie livsførelse kan gribes og livsførelsen begynde. *I forlængelse heraf er det artiklens afgørende pointe, at coachen, ved at tale om friheden på en bestemt måde, og ved at ville indløse den gennem en bestemt metodisk fremgangsmåde, paradoksalt nok ofte forhindrer frihedens fuldbyrdelse.* Derfor vil artiklens centrale omdrejningspunkt også være forholdet mellem metode og frihed.

\*\*\*

Vender man sig på den baggrund mod den gruppe af teorier, som advokerer for en bestemt metodisk tilgang til at understøtte fokuspersonens frie livsførelse, finder man tilgange som 'lifecoaching', 'Grow', NLP, 'Teori-U', 'Appreciative Inquiry', 'løsningsfokuserede samtaler' etc. Fælles for disse tilgange er, at de i sig har en række antagelser, ikke nødvendigvis de samme, som driver en særlig syntaks frem. Denne advokerer for en metodisk, manualbaseret og instrumentel tilgang til problemstillinger og udfordringer i livet. Dermed indvarsler de en bestemt ide om det menneskelige og det at blive fri. Det afgørende ved denne tilgang kan forklares med afsæt i coachingens 'grand old man' Whitmore (1996), hos hvem det hedder: "*Coaching er at låse op for et menneskes potentielle til at maksimere sine egne præstationer*". I forlængelse heraf er det springende punkt i al coaching, teori som praksis, hvorledes denne låsen-op antages at kunne finde sted – og den dominerende tendens i de instrumentelle tilgange er, interne divergenser til trods, at der kun findes én vej til at låse op for mennesket. Eller sagt på en anden måde og for at blive i nøglemetaforikken: Kendetegnet for de instrumentelle tilgange er en tro på, at den menneskelige frihed er en lås, og at en og kun én nøgle, en metode, virker, hvis man skal have låsen op.

Over for disse forskellige 1-1 antagelser om forholdet mellem realiseringen af den menneskelige frihed og coachens metodiske greb for at nå til 'vejs ende', vil vi, som antydnet ovenstående, advokere for den pragmatiske og neopragmatiske forståelse af forholdet mellem metode og mål, som bedst, stadig formuleret i nøglemetaforen, kan sammenlignes med låsesmedens og/eller tyvens multidirk. Lad os uddybe: Ifølge såvel Dewey som Rorty findes der ikke nogen bestemt måde at realisere menneskets frihed – selv undertrykkelse kan i visse tilfælde være med til at fremprovokere kravet om frihed, tænk blot på det arabiske forår. I forlængelse heraf vil det være vores pointe, at hverken Dewey eller Rorty ville afvise, at en samtale moduleret over eksempelvis Cooperriders 4D-model eller Scharmers U-model, ville kunne have en frisættende effekt for fokuspersonen – hvad de derimod ville insistere på er, at hverken coach eller fokusperson må indgå et monogamt forhold til en teori, metode eller menneskeforståelse, for frihed vindes hverken for coach eller fokusperson gennem et bestemt vokabular, men

derimod gennem et særegent ironisk hhv. uærbødigt (Cecchins terminus) forhold til ethvert bestemt vokabular.<sup>1</sup>

At se den menneskelige frihed som en måde at forholde sig til sit eget endelige vokabular, et forhold fokuspersonen og coachen kan gå mange veje for at opnå, implicerer derfor også et krav om, at både coach og fokusperson opnår en polygam tilgang til teorier og metoder, for både coach og fokusperson er nødt til at opgive forestillingen om, at noget endeligt vokabular formår at indfange den menneskelige frihed. Gør coachen det ikke, vil coachen nemlig ikke være til stede for fokuspersonen, men derimod en monogam gesandt for en bestemt metodisk tilgang og vokabular om mennesket, og gør fokuspersonen det ikke, vil fokuspersonen være dømt til at gentage de logiske bindinger, en given udlægning af mennesket binder fortælleren af historien til. At gennemføre et sådan opgør med frihedens forståelighed er imidlertid ingen enkelt sag, for den kræver en accept af, at friheden og dermed mennesket ifølge sit væsen ikke kan bringes på formel, at den ikke lader sig afbilde – samtidig med, at de fleste nok kender både til frihedens angst som øjeblikke, hvor selvet og verden synker ned i intethed, og frihedens glæde som øjeblikke, hvor verden åbner sig for os, og vi bliver til på ny. I modsætning til den instrumentelle coach gør (neo)pragmatikeren sig derfor heller ingen forhåbninger om nogensinde fuldt og helt at kunne indkredse, hvad frihed er, og hvordan den enkelte når derhen – i stedet tager han afsæt i Rortys smukke tanke om, at "... *vores uantastelige unikhed liggende i vores poetiske evne til at sige unikke og obskure ting og ikke i vores evne til at sige selvfølgelig ting til os selv*" (Rorty, 1980, p. 123).

\*\*\*

Med afsæt i ovenstående indflyvning til den instrumentelle vs. den (neo)pragmatiske tilgang er det nu vores hensigt med resten af artiklen at vise, særligt med afsæt i Dewey, Cronen og Rorty, hvorfor vi ikke blot anser den pragmatiske tilgang for mere hjælpsom, men faktisk også sandere og mere moralsk forsvarlig, end enhver instrumentelt funderet tilgang til forståelsen af professionelle hjælpesamtaler.

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

## Transaktion og Inquiry som centrale aspekter ved det levendes processeren

For Dewey (1938) er begrebet 'undersøgelse' (på engelsk *Inquiry*) helt centralt i forståelsen af det levende og kan bedst forstås i sammenhæng med hans sene overvejelser vedrørende transaktion. Vi uddyber i omvendt rækkefølge:

Sagt lidt banalt kan man således sige, at transaktion er udtryk for det forhold, at mennesket *på en og samme tid finder vej i verden og simultant skaber den verden*, vi undersøger. På samme måde som en plante, der strækker sine rødder ud i jorden for at finde næring og blive til, hvorved den samtidig forandrer jorden og livet omkring sig. Dens blade vokser mod lyset, skyder blomst og forgår, og med bevægelsen er den således medskaber af den selv-samme natur og omverden, som den vokser ind i og er afhængig af. Så at være i live er også altid allerede at forandre det liv, man er i. Eller som det hedder: "*Organismen står ikke bare (...) og venter på, at der skal ske noget (...) Organismen handler i overensstemmelse med sin egen struktur, simpel eller kompleks, på sine omgivelser*", Dewey (1920), p. 86.<sup>2</sup> Derved er det imidlertid afgørende, at den procesforståelse, man finder hos Dewey og som ligger til grund for hans transaktionsforståelse, ikke må forstås som tanken om, at mennesket (eller alt muligt andet liv) inter-agerer med omgivelserne, altså som om mennesket og omgivelserne var to entiteter, der i en spiralagtig sekvens påvirker hinanden gensidigt. Derimod er Dewey event-tænder, hvorved skal forstås det forhold, at det eneste, der virkelig 'er', er det, der hele tiden vokser ud af begivenheden, således at der ikke i udgangspunktet er en fix og færdig 'bevidsthed', 'blomst', 'myg' osv. på den ene side og på den anden side en 'verden' hhv. 'omgivelser', som bevidstheden, blomsten og myggen inter-agerer med – i stedet er der en event, og afhængigt af, hvad der sker i denne event, bliver bevidstheden, blomsten og myggen sådan og sådan og omgivelserne sådan og sådan. Derfor: Ifølge Dewey er virkeligheden i virkeligheden ikke noget (bestemt hhv. færdigt), derimod er virkelighedens pulserende hjerte eventen, hvorfra alting opstår og hvortil alting vender tilbage (for nu at formulere det lidt højstemt).

Derved melder spørgsmålet sig naturligvis, hvis og såfremt mennesket bliver til gennem eventen, om det så også kan have indflydelse på eventen. Hertil er det Deweys svar, at det kan mennesket, og

at 'undersøgelse' netop er udtryk for en af de kanaler gennem hvilke, mennesket har 'medbestemmelsesret' i forhold til eventen. Ifølge Dewey er 'undersøgelse' nemlig udtryk for en særegen processualitet, hvor mennesket er i stand til aktivt at rekonponere sin oprindelige opfattelse af en (typisk uklar og forvirrende) situation, og igennem den rekonponeren sker der så det, at mennesket, som en begivenhed i begivenheden, lægger et net af distinktioner ind over den oprindelige situation, hvorved situationen bliver så forståelig, at den fremstår som et integrativt hele, der er til at mestre.<sup>3</sup> I den forstand kan man sige, at 'undersøgelse' er udtryk for den proces, hvor mennesket, gennem indarbejdelsen af en distinktionsstruktur, forvandler situationen fra kognitiv ubestemthed og emotionel afmægtighed til bestemthed og mægtighed. Derfor er mennesket heller ikke ifølge Dewey fuldstændigt magtesløs i forhold til, hvad den transaktionelt funderede event gør ved os, for vi har også mulighed for at bidrage til eventens stadige udfoldelse, hvilket mennesket gør, når det undersøgende rekonponerer eventen til en mere håndterbar og tydelig event.

Deweys evolutionære optik på, hvordan vi både færdes i og er skabere af verden gennem vores *færden, var – og er stadig i dag* – en radikal idé. Ved at insistere på en fundamental flydende og fortsat udviklende forbundethed mellem alle dimensioner af det levede liv udstikker Dewey nemlig en meget atypisk men samtidig afgørende forståelse af, hvad det vil sige at være i live, og hvad det vil sige at være sammen om at være i live. Dewey selv har naturligvis aldrig sagt noget om coaching, men med Deweys transaktionelle procesforståelse i baghovedet bliver det ikke desto mindre (i vores øjne) muligt at sige noget afgørende nyt om, hvad der sker i coachingsituationen. Særligt afgørende forekommer det os, at man må forkaste enhver tanke om, at den ene part monokausalt *gør noget ved den anden og igennem* denne gøren skaber en effekt hos den anden. I stedet må vi lære at se dialoger som *transaktioner*, hvor begge parter bliver til gennem mødet, således at det ikke først og fremmest er dialogparterne, der gør noget ved mødet, men mødet, der gør dialogparterne til netop dem, de bliver til i mødet. Af samme grund giver det heller ingen mening at fastholde metaforen om coaching som en samtaleform, hvor den ene part (coachen) gennem sine spørgsmål og *teknikker* åbner op for den andens potentialer og skjulte ressourcer. En sådan lineær instrumentalitet, uagtet dets smigrende og

heroiserende idealisering af coachen, må nødvendigvis falde som forklaringsmodel, når det drejer sig om at forstå, hvad der sker, når to mennesker indgår i en dialog. Eller som det hedder hos Dewey (1927), p. 197: ”Det er [...] absurd at antage, at en dækkende psykologisk videnskab vil kunne opnå en kontrol af menneskelige aktiviteter, der er magen til den, som de fysiske videnskaber har udvirket til kontrol af fysiske energier. For øget viden om den menneskelige natur ville direkte og på uforudsigelige måder modificere den menneskelige naturs virkemåde og frembringe et behov for nye reguleringsmetoder, og så fremdeles i det uendelige”.<sup>4</sup>

I forlængelse heraf kan man sige, at psykologiske teorier ifølge Dewey ikke må forstås i forhold til deres evne til at beskrive verden korrekt, men derimod som matrixer, der på forskellig vis bidrager til organiseringen af det transaktionelle møde mellem mennesker, for så vidt de distribuerer en række distinktioner, som gør noget ved såvel den professionelle samtalepartner som fokuspersonen. I stedet for at appellere til et naturvidenskabeligt sandhedsideal – tingen i sig selv, den kontekstløse værensform og dermed metodernes universelle gyldighed – argumenterer Dewey derfor også for et meget mere pragmatisk og artistisk videnskabsideal. I Deweys øjne er den videnskabelige undersøgelse nemlig, ligesom kunsten, udtryk for menneskets evne til lære at se verden ’med nye øjne’ og derved opdage og opfinde nye former for liv, gennem hvilke mennesket og samfundet kan manifestere sig. Derved får videnskaben på mange måder den samme moralske funktion som kunsten, om hvilken det hedder, at den ”... tjener til at fjerne fordomme, at afmontere de systemer, der forhindrer øjet i at se (...) perfektionere evnen til perfektion”, Dewey (1934), p. 325.<sup>5</sup> Derved bliver kunstens og videnskabens rolle følgelig at hjælpe mennesket til at se bedre – ikke ved at give os en metode at se med, men gennem en udvidelse af vores måder at se, føle og opleve verden på og vores plads i den. Eller sagt på en anden måde: Kunsten og videnskaben kan lære os at blive undersøgende og dvs. lære os, at vi kan have indflydelse på, hvordan vi ser. I Deweys øjne er moralsk udvikling og vækst derfor også på afgørende vis forbundet med evnen til at favne mere og mere kompleksitet – udvide grænsen for, hvad vi evner at inkludere i vores afgrænsning af og i verden. Og den bedste måde at opnå denne udvidelse af selvet på er gennem en berigelse af hhv. kompleksitetsforøgelse i sproget –

eftersom selvet i Deweys optik er en funktion af en række sociale distinktioner, som igen hviler i fællesskabets sprog, hvorfor en ændring af selvet også er intimt forbundet med en ændring af sproget hhv. vores forhold til vores egen endelige sproglighed (jf. Dewey (1922), p. 217).

## Den androgyne coach

Med afsæt i ovenstående er vi nu optagede af, hvorledes Cronen udvikler sin forståelse af forholdet mellem teori og praksis med afsæt i Deweys tanker om transaktion og undersøgelse. Konkret kommer det til udtryk i Cronens ide om *praksisteorier*, bl.a. udfoldet i Cronen (2000), som netop er forsøget på at indfange det forhold, at vores teorier både er et produkt af vores undersøgelser (praksis), og samtidig er teorierne selv udtryk for en undersøgelse (praksis), som er med til at skabe det, de undersøger. På baggrund heraf når Cronen frem til den centrale pointe, at formålet med professionelle aktioner hhv. interventioner i konsultative relationer ikke må bestå i at arbejde ud fra én bestemt idé eller metode. I stedet skal metoder ses som måder at øge en sensibilitet overfor relationer på – måder at blive relationelt responsiv på, at tage øjeblikket alvorligt, at blive opmærksom på vores sproglige ytringers performative og generative funktion, hvormed vi kan koble os til den eller de konsulterede, så vi sammen og undersøgende kan gøre situationen til et mere forståeligt og mesterligt hele end ved samtalsens begyndelse. At arbejde undersøgende i den forstand er derfor også identisk med at forlade spørgsmålet ’bruger jeg metoderne korrekt?’, for i stedet at spørge ’kan vi finde veje fremad sammen?’.

At finde veje sammen er at *orientere* sig i forhold til, hvilke oplevelser samtalen kalder frem i os selv og hinanden og i forlængelse heraf åbne sig for samtalsens transaktionelle kapacitet, altså lade sig føre med af samtalsens logik i stedet for at prøve at styre samtalen med en bestemt metode. Dermed naturligvis ikke sagt, at man som professionel samtalepartner bare skal ’lade sig flyde med’, men omvendt skal man altså heller ikke holde stædigt fast i en bestemt metode. I stedet, således vores pointe, drejer det sig om at indtage en *androgyn* position, hvor den professionelle samtalepartner hverken er dame eller herre, for man skal ikke gå med til alt, men med til noget. *Derved melder spørgsmålet sig selvfølgelig, hvorledes man som professionel samtalepartner lader sig føre, uden at blive forført, og hvordan man fører uden at bortføre?* Et

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

godt bud på denne aktive passivitet og passive aktivitet mener vi, man finder hos Shotter og hans tanke om 'aktionsguidende forventninger', som netop er Shotters bud på, hvordan man som professionel samtalepartner på den ene side kan give plads til undersøgelsens skabende kraft samtidig med, at man denne given-plads til trods er til stede i undersøgelsen ud fra en bevidsthed om, hvor og hvordan vi sandsynligvis bør bevæge os videre sammen, jf. Shotter (2006) p. 4 – men en nærmere undersøgelse af den 'androgynе dømmekraft' må vi undersøge senere.

Nødvendigheden af og behovet for den androgynе dømmekraft hos den professionelle samtalepartner ses ofte i træningssituationer, hvor spirende coaches finder det svært at være til stede i samtalen, fordi de er så optagede af at mestre teknikkerne og instrumentaliteten korrekt og ikke lave fejl, at de mister kontakten med sig selv i relation til den coachede. Hermed (selvfølgelig) ikke sagt, at mestring af spørgsmålsteknikker osv. ikke er vigtigt og kvalificerende (det er det så absolut), blot understreger vi, at metoder uden bevidstheden om den transaktionelle forbundethed er blinde – ligesom bevidstheden om den transaktionelle forbundethed uden metoder til at give undersøgelsen retning ofte resulterer i ret diffuse samtaler. Man kan sammenligne det med kunstøvelse. Uden håndværket har kunsten ringe vilkår, men teknikkerne skaber ingen kunst. Det kræver en ekspressiv performativitet. Ligesom det er tilfældet med den improviserende musiker, kan man derfor sige, at målet med coachsamtalen ikke nødvendigvis er at komme et bestemt sted hen, i hvert fald ikke et allerede kendt sted, for partituret er ikke skrevet endnu, og derfor skal man som professionel samtalepraktiker heller ikke sigte mod et bestemt mål med samtalen (som om man spillede efter noder), men snarere mod en bestemt måde at være til stede i samtalen, og gennem dette improviserende og androgynе tilstedeværelse samtalen føre både coach og den coachede nye steder hen – at orientere sig skridt for skridt i en fælles bevægelse.

Et konkret eksempel på en sådan samtale kunne være den respons, Jacob (den ene af artiklens forfattere) fik efter en samtale med en kollega, som han over tid havde afholdt en række forskellige samtaler med – overvejende på fokuspersonens initiativ. Fokuspersonen beskriver sin oplevelse af samtalerne som følger: "Denne dimension kunne jeg her kalde for den 'mål/kontraktløse samtale',

hvilket har givet anledning til en lang række efterrefleksioner i min egen praksis som coach og underviser på vores coachuddannelse. Jeg kan huske, at Jacob sagde noget i retning af: "Samtalen behøver ikke at ende et særligt sted, og du behøver heller ikke at gå herfra med noget bestemt. Vi kan bare se samtalen som noget i sig selv...". Jeg kan huske, at jeg på det tidspunkt fik en følelse af lettelse og en følelse af ikke at have en ambition på samtaleens vegne. Det, at jeg ikke også her behøvede at tænke i mål og resultater, men vores samtale kunne være et mål i sig selv, oplevede jeg frigjorte samtalen. Det blev lige pludselig muligt at tale om det, der lå mig på sinde i nuet og i mellem os. Dermed blev samtalen meget ren og æstetisk smuk uden nogen jagt på noget bestemt.<sup>26</sup> I forlængelse heraf er vi i det følgende særligt optagede af den oplevelse af at blive 'sat fri', som fokuspersonen beretter om, og som coachsamtaler kan føre med sig. Hvad er det, der sker, og hvad understøtter fokuspersonens frihedserfaring?

## To typer af inquiry

For at svare på ovenstående spørgsmål vil vi vende os mod artiklen *Inquiry as Re-Contextualization* (i Rorty (1991)), hvor Rorty genbesøger Deweys begreb om 'undersøgelse'. Hvad der især optager os er, at han her indfører en distinktion mellem to typer undersøgelse, man kunne kalde gentagende og genbeskrivende undersøgelser, hvor de gentagende undersøgelser er samtaler, hvor vi bare gør det eksplicit, som vi på et eller andet niveau allerede var klar over, mens de genbeskrivende undersøgelser snarere er poetiske samtaler, som fører til skabelsen af nye indsigter. Forskellen på de to typer undersøgelse uddyber Rorty på den måde, (jf. Rorty (1991), p. 94), at man kan skelne mellem to typer kontekster:

1. Et nyt sæt af forholdemåder til de ord og sætninger, vi allerede har i vores repertoire.
2. En genbeskrivelse af konteksten for vores forståelse af situationen.

Denne skelnen mellem to typer kontekster hjælper os nu til at se, at den første (gentagende) type af undersøgelser er dem, hvor vi forsøger at udvikle nogle nye måder at relatere os til allerede eksisterende forståelser, vi har af en situation – meget lig det, man finder i størstedelen af den eksisterende coachinglitteratur, systemiske tekster inklusiv. Her lærer coachen gennem teknikker og spørgs-

mål fokuspersionen at relatere og genrelatere sig til sine udfordringer og herigennem tilegne sig nye handlemuligheder. Vi kan kalde denne tilgang for gentagelse (af allerede kendte organiserende logikker). Den anden tilgang kan vi forstå som genbeskrivelse – der, hvor vi i en og samme proces både udvikler et nyt sprog, og dermed også en ny forståelse af virkeligheden (og hvad der er af problemer og muligheder i den), og simultant relaterer os til denne nye virkelighed gennem nye forholdemåder, som fokuspersionen ikke tidligere har erfaret. Det er gennem den genbeskrivende undersøgelse, hvor man ikke gentager men (gen)skaber sig selv, de fleste oplever en særlig frihedserfaring forbundet med coachingsamtalen. Vi gennemgår de to undersøgelsestyper efter tur:

### Gentagelse

Med gentagelse forstås en proces, hvor coachen er styret af forestillingen om, at forandring handler om at reorientere sig inden for et allerede etableret logisk rum med tilhørende metoder og metaforer. Grundstrukturen i megen konventionel coachinglitteratur har denne karakter, for så vidt den grundlæggende operation her består i at hjælpe fokuspersionen til at blive 'skarp' på sit problem/udfordring, for derefter med afsæt i den ene eller anden metode at hjælpe fokuspersionen til at nå det ønskede mål (klarhed, fravær af smerte, en beslutning etc.). Til eksempel kan man tænke på den narrative metodes eksternaliserende praksis, hvor man først hører på fokuspersionens skildring af problemet, for derefter at foreslå en adskillelse mellem 'problemet' og 'mennesket', efterfulgt af en kampmetafor for, hvordan fokuspersionen kan 'kæmpe mod' det, der invaderer livet, jf. f.eks. White (2007).

Når vi betegner disse metodiske greb som gentagelse er det ikke for at afvise, at de kan være hjælpsomme i betydningen lindring af smerte. Men vi hævder, at de symptombehandler, for så vidt den vundne 'helbredelse' eller frigørelse fra problemet er betinget af, at den smerteudløsende distinktion opretholdes – nu blot med 'mennesket' som vinder i distinktionskampen. Arbejder man gentagende, hvilket samtidig ofte implicerer 1-1-antagelser om forholdet mellem metode og mål, skal man derfor også gøre sig klart, at man derved lader sig selv og fokuspersionen arbejde inden for rammerne af allerede udstukne fortolkninger hhv. kulturelt medierede distinktioner. Mennesket er sådan og sådan et væsen. Deri ser vi imidlertid flere proble-

mer: For det første, at både coach og fokuspersion derved overtager en bestemt udlægning af, hvad menneskevæsenet er, hvilket i vores øjne ikke er en egentlig frisættelse, men snarere en ny lingvistisk tilfangetagelse af fokuspersionen (og måske også af coachen), for gennem den nye fortælling tildeles fokuspersionen blot de egenskaber, som den nye fortælling om mennesket bærer med sig (som narrativt væsen, som et væsen, der bliver til i relationen etc.). På niveauet for smertelindring kan denne praksis fungere fint nok, men i det omfang, vi tilstræber en egentlig frisættelse af fokuspersionen, tilvejebringer sådanne tilgange alene illusioner og falske løfter. Friheden som menneskevæsenets inderste tomme kerne er nemlig allerede i disse teorier udlagt og dermed en syntaktisk konklusion i et andet sprogspil – en konklusion, som ikke alene henvender sig til den coachede, men i lige så høj grad til coachen, der i en og samme bevægelse bliver til som den coachende qua de metodiske valg. For det andet har det den effekt, at smertelindring og emancipation skilles, for med metoden som tilbuddet om en anden og mindre smertefuld, men stadig bindende retorik, finder den anden ikke sin stemme (for nu at tale med Nietzsche) gennem processen, men snarere ud af, hvordan vedkommende vil agere ekko (gentagelse) i forhold til de nu af coachen distribuerede distinktioner.

### Genbeskrivelse

Modsat den gentagende tilgang til forandring gør Rorty nu gældende, at mennesket som det frie hhv. ikkefastsatte dyr har muligheden for at overskride enhver aktuel distinktionsformation, som binder det til en given forståelse af sig selv og situationen. Vi uddyber: Hvad mennesket vil, kan, forstår, ønsker, drømmer om, bekymres for osv., er bestemt af den sproglige horisont, det vokabular, det enkelte menneske nu engang orienterer sig inden for og ud fra. Af samme grund understreger Rorty også, at ethvert forandringsønske, der formuleres inden for en given sproglig horisont, også blot vil føre til variationer over det tema, som horisonten muliggør. Ønsker man derfor at gribe om 'nældens rod', således Rorty, og dermed i mere transformativ forstand gøre noget ved et givent problem, er det derfor heller ikke noget, man kan planlægge hhv. tænke sig til, for tanken er bestemt af det sprog hhv. det meningssystem, der allerede formaterer situationen. Derfor bliver den 'poetiske dialog' hhv. genbeskrivende undersøgelse også afgørende for Rorty. Ifølge

Rorty er den genbeskrivende undersøgelse nemlig den særlige proces, hvor verden genbeskrives i og med, at der skabes et nyt sprog, et nyt vokabularium – derved snakker man ikke blot anderledes om situationen, situationen forandres. Overfører man disse tanker til coachingsituationen implicerer det derfor en bevidsthed om, at hverken coach eller fokusperson kan sige, hvad de vil, før det nye sprog er der, for det er først sproget, der lader dem forstå, hvad fokuspersonen kunne, ville, forstå, sige, tænke, gøre. M.a.o.: Hvor de dominerende (gentagende) tilgange til coaching har orienteret sig mod, hvordan man fokuserer inden for det eksisterende sprog, der er det Rortys pointe, at egentlig forandring er nødt til at bevæge sig den modsatte vej, nemlig fra en forandring af den sproglige horisont til det, jeget/vi'et kan og vil fokusere på.

Derved bliver det selvfølgelig vigtigt, hvordan Rorty så mener, mennesket gennem den genbeskrivende undersøgelse kan udvikle et nyt sprog for sit selv- og verdensforhold. Rorty fremhæver her to centrale momenter i genbeskrivelsesprocessen: Ironien og metaforen, hvor ironi handler om en bestemt måde, hin enkelte kan forholde sig, mens metaforen handler om en bestemt måde sproget kan processere, når mennesket forholder sig ironisk. På sin side er ironi således for Rorty udtryk for en bevidsthed om, at alting også kunne siges anderledes, at verden aldrig kan indfanges i et definitivt vokabular, og at man aldrig føler sig helt sikker på, at man har sagt tingene på den bedste af alle mulige måder.<sup>7</sup> Den ironiske indstilling til ens egen forståelse hhv. ens aktuelle sproglige fastholdelse af virkeligheden har derfor også den effekt, at man altid er lidt på afstand af sin egen forståelse, således at 'hængslerne' mellem sprog og virkelighed altid er løsnet lidt og en smule tvivl kan sive ind i selv den tilsyneladende bedste forklaring. Dette igen resulterer i, at der gennem den ironiske distance finder en frisættelse af sproget sted, som lader det processere metaforisk, hvilket skal forstås som en særegen sproglig dynamik, hvor sproget løsriver sig fra dets etablerede og socialt normerede fortætningsmønstre for i stedet at samle forholdet sig på en ny måde.

I forlængelse heraf kan man sige, at det er Rortys Dewey-funderede indsigt, at mennesket altid er i et transaktionelt forhold til omgivelserne, vi er hele tiden i fluxen, og ligesom Dewey vil han sige, at mennesket hele tiden undersøger verden i betydningen gøre det ubestemte, utydelige og umesterlige mere bestemt, mere tydeligt og mere mesterligt ved at

lægge et net af distinktioner ind i begivenheden, men samtidig gør han altså også en nietzscheansk tanke gældende om, at dette distinktionsnet og dermed vores undersøgende forhold til virkeligheden enten kan være reproduktivt eller produktivt, enten 'ekko' eller 'fri mands tale' – og vejen til den frie tale går så gennem den ironiske indstilling og den metaforiske leg med sproget. Af samme grund er der heller ingen metode og intet 'billede' af mennesket i Rortys tænkning, for der ikke nogen sikker vej til indfrielsen af den vellykkede genbeskrivelse. Coachingprocessen forstået med (neo)pragmatismens briller handler derfor heller ikke om en bestemt strategi eller metode, men snarere om en ofte kreativ og improviseret involvering mellem coach og fokusperson, hvor teorierne og deres metoder kan fungere som praksisguidende hjælpere, der bidrager til aktivt at koble sig til den coachedes sprog for sammen med denne at udforske mulighederne for, gennem den ironiske frisættelse, at skabe et nyt og mere hjælpsomt vokabular, den enkelte kan udtrykke og orientere sig gennem.

## Afrunding

Udgangspunktet for nærværende artikel var tanken om, at bestemt udlægning af den menneskelige frihed og en bestemt metodisk tilgang til at hjælpe fokuspersonen til at opnå den, paradoksalt nok ofte kan stå i vejen for frihedens fuldbyrdelse. Denne tanke begrundede vi undervejs som følger: Menneskets frihed er i (neo)pragmatismens optik forbundet med det forhold, at mennesket ikke er noget bestemt, et ubestemt dyr. Enhver teori, der udlægger mennesket som noget bestemt hhv. som kendetegnet ved det og det, og som angiver den og den metode til at realisere menneskets fulde potentiale, begår derfor også i (neo)pragmatismens og vore øjne den fejl, at de tror, at mennesket er noget bestemt, der skal realiseres (på en bestemt måde) – hvorved logikkerne (tendentielt) stiller sig i vejen for en genuin frihedserfaring hos såvel coach som fokusperson. Dette er eksempelvis, hvad der sker i gentagende undersøgelser, hvor smertelindring og emancipation er blevet adskilte størrelser. Heroverfor er det (neo)pragmatismens afgørende pointe, at frihedsrealisering er realisering af muligværen hhv. at egentlig virkeliggørelse af menneskets frihed er muliggørelse, hvilket ifølge Rorty sker, når mennesket opnår et ironisk forhold til sit eget endelige vokabular – hvilket samtidig åbner op for muligheden af at udvikle et vokabular, hvor den enkelte genbe-

skriver sig selv og sit verdensforhold. At insistere på det vil derfor også i vore øjne være en tilbagevenden til en af de originale systemiske dyder, som Campell og Draper (i Cecchin, Lane & Ray, 1992, p. VII) beskriver som: "... den systemiske terapeut må altid være på kanten, åben for nye måder at se ting på og nye måder at opdage på; de må altid være parat til at sige, "Ja, men der er en anden måde at se det på." Denne evne ligger i hjertet af den systemiske praksis.»

## Kontakt



Jacob Storck  
Rambøll Management Consulting  
ATTRACTOR  
Olof Palmes Allé 20  
DK-8200 Aarhus N  
E-mail: jcos@r-m.com

## SlutNoter

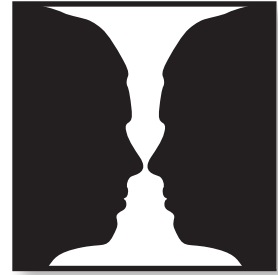
- 1 Derfor må man heller ikke tro, at vi med multi-dirken som metafor er ude på at plædere for en naiv og amatøragtig eklekticisme i professionelle samtaler. For os at se er den naive eklekticisme nemlig at sammenligne med, at man stopper en magnet ned i en spand med forskelligt formede jernstumper, som man derefter bruger i den tilfældige rækkefølge, de nu trækkes op. Heroverfor ser vi den pragmatiske dialogmester som den, der muligvis i et vist omfang benytter sig af allerede udviklede værktøjer, men mesterskabet består i, at coachen gennem en original poetisk gestus komponerer den overgribende menings-sammenhæng hhv. det vokabular, inden for hvilket redskaberne bringes til en harmonisk og ryt-misk udfoldelse.
- 2 Her citeret fra Brinkmanns oversættelse (2006), p. 68.
- 3 Jf. f.eks. Dewey (1938), p. 104-105.
- 4 Her citeret fra Brinkmanns oversættelse (2006), p. 97.
- 5 Her citeret fra Brinkmanns oversættelse (2006), p. 165.
- 6 Citatet stammer fra en række transskriberede interviews, som indgik som empiri i Jacob Storcks Professional Doctorate (der er ækvivalent til en dansk ph.d.), som blev forsvaret i sommeren 2011 ved Bedfordshire University.

7 Derved minder Rortys begreb om ironi meget om Cecchins bestemmelser af neutralitet, nysgerrighed og senere uærbødighed. Således hedder det om neutralitet hos Cecchin (1987), p. 405-406: "Oprindeligt brugt til at udtrykke idéen om aktivt at undsige sig enhver position som mere korrekt end en anden". Dette uddybes yderligere, når det hedder: "... at vi beskriver neutralitet som skabelsen af et mindset hos.. (coachene??). Nysgerrighed leder til udforskning og skabelse af alternative perspektiver og bevægelser, og alternative bevægelser og perspektiver stimulerer nysgerrighed. I denne rekursive forståelse kontekstualiserer neutralitet og nysgerrighed hinanden i en forpligtelse på at involvere forskelligheder med en vedholdende ikke-kobling til nogen særlig position."

## Referencer

- Brinkmann, S. (2006). *John Dewey. En introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Cecchin, G. (1987). Hypothesizing, Circularity and Neutrality revisited: An Invitation to Curiosity. *Family Process*, 26, 405-413.
- Cecchin, G., Lane, G. & Ray, W.A. (1992). *IRREVERENCE - A strategy for Therapists' Survival*. Karnac Books.
- Cronen, V. E. (2000): Practical Theory, Practical Art, and the Naturalistic Account of Inquiry. Til konferencen: "Practical Theory, Participation, & Community", Baylor University, Januar, 2000. [http://www3.baylor.edu/communication\\_conference/cronen.htm](http://www3.baylor.edu/communication_conference/cronen.htm)
- Dewey, J. (1934). *Art as Experience*. Princeton University Press.
- Dewey, J. (1938). *Logic: The Theory of Inquiry*. New York: Henry Holt & Co.
- Rorty, R. (1980). *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton University Press.
- Rorty, R. (1989). *Contingency, irony, and solidarity*. Cambridge University Press.
- Rorty, R. (1991). *Objectivity, Relativism and Truth*. Philosophical Papers Vol. 1. Cambridge University Press.
- Shotter (2006). Organizing multi-voiced organizations: action guiding anticipations and the continuous creation of novelty: Draft paper <http://pubpages.unh.edu/~jds/essex.html>
- White, M. (2007). *Narrativ teori*. København: Hans Reitzels Forlag.





## Mellemlederes erfaringer med coaching af medarbejdere

Af Ole Michael Spaten

### Abstract

15 middle managers from a major Danish, nationwide company were trained to coach by two coaching psychologists through theoretical presentations, individual coaching and peer coaching sessions with direct supervision (learning-by-doing, (see Spaten, 2011b)). Until now there has been conducted rather limited empirical research on managers who coach their employees. The aim was to investigate the managers' challenging and successful experiences when coaching their employees and how these coaching sessions were assessed by their employees. The qualitative analysis elicited three main themes: 1) coaching skills, 2) professional and personal development, and 3) the coaching relationship and power relations. Middle managers' coaching skills were assessed very positively by employees across all coaching sessions. One key finding of the study is that the manager as coach, should be very sensitive and empathetic in building the coaching relationship, be aware of the power relations and make clear boundaries between the role as leader and the role as coach.

**Keywords:** Coaching, executive & employee coaching, middle managers, Interpretative Phenomenological Analysis, coaching relationship and power relationships, professional and personal development, coaching skills, productivity

I takt med at forretningsverdenen er indhyllet i delvist ukendte globale forandringer, gøres der forsøg på at holde den øverste ledelse og mellemledere i topform, hvor der blandt andet i den henseende anvendes milliarder i en voksende coaching industri: På verdensplan skønnes der at være op mod 50.000 coaches, der i dag genererer en omsætning på tæt ved 2 milliarder US\$ (International-Coach-Federation, 2012). Ifølge ICF (In-

ternational Coach Federation) vil både omsætning og antallet af coaches – i de kommende år – fortsat udvise en stigende tendens. En vækst som allerede i det forgangne årti har været eksponentiel, hvis vi sammenligner med tallene fra The Economist (2003), der vurderede, at omsætningen lå på ca. 1 milliard US\$, og at der for fem år siden var ca. 30.000 mennesker beskæftiget som coaches, (Spaten, 2011a; ICF, 2008).

Vi kan konstatere, at coaching er en stor altomspændende industri, hvor omkring 94 pct. af de store USA-baserede Global 1000 virksomheder, anvender coaches og over 65 pct. af Global 1000 virksomheder udenfor USA (Bono et al., 2009), benytter coaching. Coaching kan antage en bred vifte af former, der både sigter på, at forbedre det personlige og professionelle lederskab, men ses ofte som støtte til, at opstille handleplaner og målsætning for lederskabet (Spaten, 2011, December). Excellent eller i det mindste godt lederskab er vigtigt, når virksomhedens strategier, mission og balancerede planer skal sættes i søen.

Medens coaching således er en stor industri findes der alligevel en begrænset mængde med forskning på området, som dog helt overordnet viser, at executive coaching virker formålstjenligt, f.eks. har Smither (2003) undersøgt, hvordan ledere der deltog i coaching, i højere grad end andre ledere kunne formulere specifikke (frem for vage) målsætninger og i øvrigt blev vurderet højere af andre ledere. Grant (2009; 2004) viste gennem survey og kvantitative undersøgelser, at leder coaching har en positiv indflydelse på det mentale helbred: coaching har en signifikant reducerende effekt på depression og angst blandt deltagerne. Enkeltstående undersøgelser har endvidere vist at coaching, herunder arbejdet med problemløsning, målsætning, feedback, evaluering m.v., forøger produktiviteten op til fire gange mere, end hvis der er tale om træning og undervisning alene (Olivero, Bane, & Kopelman, 1997). Pointen med coaching i dette tilfælde er, at muligheden forøges betragteligt, i forhold til at implementere det lærte til den daglige praksis.

Vi må dog sammenfatte, at vi befinder os i en situation med en udstrakt anvendelse af coaching i virksomheder, medens der kun findes sporadisk forskning på feltet. Som allerede Grant (2004) påpegede, er det vanskeligt at finde metodisk stringent, peer-reviewed, empirisk coaching forskning. Til gengæld er der skrevet mængder af litteratur på feltet, f.eks. alene over 400 bøger vedrørende executive coaching i de seneste ti år (Bono et al., 2009). I Danmark er der de sidste fem år, siden 2007, udgivet over 40 coaching bøger. De danske udgivelser indeholder, ligesom den udenlandske litteratur, interessante case studier, undersøgelser af "bedste praksis", teoretiske refleksioner og overvejelser omkring forskellige typer af coaching, samt en række individuelle

perspektiver på coaching (Spaten, 2012 in press), velsolgte bøger, men kun få med systematisk, peer-reviewed empirisk coachingpsykologisk forskning. En samlet analyse viser dermed, at vi er i besiddelse af begrænset empirisk belæg for, om og hvordan (leder)coaching virker, og hvordan deltagerne i coaching opfatter og vurderer forskellige interventioner m.v., (ibid.; Grant, 2004; Peterson, 2002; Kilburg, 2001).

Nærværende undersøgelse er udført med henblik på at mindske kløften mellem den omfattende coaching i praksis, den righoldige teoretiske litteratur i bogudgivelser og den yderst begrænsede forskningsbaserede viden om coaching, herunder coaching af egne medarbejdere. Størstedelen af den forskning der dog gennemføres på området, er domineret af undersøgelser af "executive coaching" (Bono et al., 2009), der er forbeholdt de ansatte i toppen af organisationen. Executive coaching har i høj grad været beskrevet, medens der i meget ringe grad har været fokus på intern leder coaching "despite its continued growth in organisations, minimal research has been conducted on employee coaching" (Gregory & Levy, 2010). Men der efterspørges også forskning i kvaliteten og effektiviteten af coaching, når denne udføres indenfor organisatoriske rammer (Evers, Brouwers & Tomic, 2006).

Nærværende undersøgelse omhandler således intern mellemlider coaching og fokuserer tillige på lederens kompetence som coach. Studiets forskningsspørgsmål lyder: Hvilke udfordringer og succesfulde erfaringer har mellemledere med coaching, og hvordan evalueres lederens praksis som coach?

Allerførst vil vi se lidt nærmere på, hvad der kendetegner coaching i virksomheder.

## Coaching i organisationer

Coaching indenfor organisationer kan hovedopdeles i to slags coaching: Dels opereres med begrebet "executive" coaching, hvor det er topledere, der coaches – typisk af en ekstern coach, og dels med begrebet "employee" coaching, hvor det er en medarbejder, der coaches af medarbejderens direkte overordnede (Gregory & Levy, 2010).

Blandt andet er "coaching relationen" (Palmer & McDowall, 2010) grundlæggende forskellig mellem disse to former for coaching; ved executive coaching vælger den overordnede typisk selv sin coach, og ved employee coaching har medarbejde-

ren ikke indflydelse på, hvem der skal coache: da det er den overordnede, der udfører coaching. En

hypotese for studiet vil være, at coaching relationen afspejler denne fundamentale forskel.

Executive coaching	Employee coaching
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topledere coaches af ekstern coach.</li> <li>• Coachée vælger selv sin coach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdere coaches af direkte overordnede.</li> <li>• Coachée vælger ikke selv sin coach</li> </ul>

Tabellen angiver de overordnede forskelle, som der generelt vil være mellem executive- og employee coaching. Begge former for coaching har typisk som mål at forbedre og perfektionere arbejdsfunktioner. Forskelle og ligheder imellem de to coachingformer følges yderligere i følgende to afsnit.

### Executive coaching

En af de væsentligste forskelle på medarbejder-coaching og executive coaching er, at sidstnævnte for det meste udføres af eksterne konsulenter, der ikke har nogen formel autoritet over deres klienter. Executive coaching defineres typisk som et kort-til-middelvarigt forhold mellem en (top)leder og en konsulent, med det formål at forbedre og udvikle lederens arbejds effektivitet og kompetencer, Feldman & Lankau (2005) (p. 831). I den sidste årrække har denne type coaching tillige udviklet sig, til et middel der faciliterer læring og til at flytte ledere fra at udføre fremragende præstationer til at udføre toppræstationer (ibid.).

Med forskningslitteraturen kan vi fremstille tre differentielle forhold, der typisk betegner executive coaching: 1) Det drejer sig om "en-til-en" konsultation omkring arbejdsrelaterede emner, 2) Coachingforløbet inddrager ofte 360 grader feedback om lederens styrker og svagheder som startpunkt, og 3) Formålet er at forbedre (top)lederens effektivitet i dennes aktuelle position (Bono et al., 2009; Bowles et al., 2007; Feldman & Lankau, 2005).

Ifølge Feldman og Lankau antager en executive coach ikke rollen som teknisk ekspert, er ikke ansat til traditionel virksomheds konsultation og giver typisk ikke anbefalinger om specifikke virksomhedsinitiativer. Executive coaching fokuserer på at forbedre lederens præstationer i deres *aktuelle* job. Coachingforholdet fungerer som regel over en periode på 6-18 mdr. og er formelt indgået på en kontrakt. Der kræves ikke noget personligt bånd mellem lederen og coachen og forholdet har en tendens til at være mere struktureret i sin natur sammenlignet med employee coaching. Formålet med executive coaching – såvel som med employee coaching

– er at forandre adfærd på kort sigt og perfektionere jobudførelsen; formålet er ikke at forandre emotioner på lang sigt som ved terapi (ibid.).

### Employee coaching

Coaching forholdet ved employee coaching er et arbejdende partnerskab mellem en medarbejder og hans/hendes direkte overordnede, som fokuserer på at støtte medarbejderens opgaveudførelse og udviklings behov (Gregory & Levy, 2010). Dette forhold inkluderer ud over coaching også erfaringer fra tidligere samarbejde og evalueringer på arbejdspladsen, og er derfor ikke blot og bare en coaching relation. Mere præcist defineres employee coaching som en udviklingsmæssig aktivitet, hvor "an employee works one-on-one with his or her direct manager to improve current job performance and enhance his or her capabilities for future roles and/or challenges, the success of which is based on the relationship between the employee and manager, as well as the use of objective information, such as feedback, performance data, or assessments" (Gregory & Levy, 2010, p. 111).

Medarbejder coaching tænkes således at støtte anvendelsen af feedback, fundere arbejdet med at opstille mål og gerne assistere medarbejdere i at arbejde sig hen imod disse mål – og forbedre sine præstationer. På det personlige plan vil individuelle forskelle mellem lederen og medarbejderen have implikationer for coaching relationen og for effektiviteten af et givet coaching forløb. Det er altså ikke kun den organisatoriske kontekst, der er betydningsfuld for coaching, som Gregory og Levy (2011) understreger: ingen adfærd – heller ikke coaching – "finder sted i et vakuum" (p. 68).

Men organisationens ”feedback-miljø” tilskrives bestemt også betydning for coachings resultat, herunder kvalitet, frekvens af coaching og en uformel måde at levere feedback på. Imidlertid er lederens evne til at indgyde tillid i coaching relationen en af hovedfaktorerne i et succesfuldt coachingforløb (ibid. p. 71). Medarbejdernes tillid til deres overordnede medierer delvist effekten af transformerende (forvandlende) lederskab på medarbejdernes opfattelse af coachingforholdet.

Lederen kan være med til at skabe coachingforhold af høj kvalitet gennem individuelle hensyn,

skabelse af et positivt feedback miljø, gennem at opbygge tillid og ved at vise empati (ibid. p. 80).

Nogle af de ovennævnte dimensioner der beskrives og undersøges ved employee coaching, er nok i ligeså høj grad faktorer, der påvirker ethvert coachingforhold, men da medarbejderen ikke selv er med til at vælge sin coach og lederen oftest ikke (umiddelbart) står til at skifte ud, kan man ikke tage for givet, at coachingforholdet fungerer tilfredsstillende. For at opsummere og angive de prægnante forskelle mellem de to coachingformer, angives differencer i en tabel:

Executive coaching	Employee coaching
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort/middelvarigt forhold mellem leder og coach (6-12 mdr.)</li> <li>• Formålet er at forbedre og udvikle lederens arbejds effektivitet og kompetencer</li> <li>• Coach kan udskiftes</li> <li>• Coaching foretages af konsulenter uden autoriteter over klienterne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forhold inkluderer erfaringer fra tidligere samarbejde og kan vare fra ad hoc til løbende</li> <li>• Formålet er at forbedre og udvikle performance på det nuværende job</li> <li>• Coach kan som oftest ikke udskiftes.</li> <li>• Coachingforholdet er et arbejdsforhold mellem medarbejdere og deres direkte overordnede.</li> </ul>

Fælles for de to coachingformer er, at formålet i det store hele er at ændre adfærden på kort sigt og kan derfor ikke sidestilles med terapi, der typisk holder fokus på emotioner/følelser på længere sigt

## Metode og design for undersøgelsen

Undersøgelsen har et dobbelt formål, idet der både skal undersøges mellemlederes udfordringer og succesfulde erfaringer med coaching af deres medarbejdere, samt hvorledes kvaliteten af coachingsessioner bedømmes af coachées (mellemlederes medarbejdere).

Når erkendelsesinteressen både inkluderer undersøgelse af oplevelse og erfaring, samt en evaluering og bedømmelse kan det typisk være relevant at anvende mixed methods (Creswell & Piano Clark, 2007). Undersøgelsen anvender derfor et blandet metode design (Hanson, 2005), hvor kvantitative og kvalitative data kombineres i en og samme undersøgelse og hypotetiserer at integrationen mellem de to typer af data og paradigmer er en styrke (Cresswell, 2007) også i nærværende undersøgelse.

## Design

Forskningsprojektet anvender et longitudinelt, sekventielt forklarende blandet metode design med løbende dataindsamling samt fire kvalitative interviews. Beskrivelsen af design viser, at selvom studiet både indsamler kvantitative og kvalitative data, finder dataindsamlingen sted i klart, distinkt adskilte sekvenser af forskningsprocessen.

Først indsamles de kvantitative data, og derefter indsamles de kvalitative data i nøje overensstemmelse med de fremherskende beskrivelser af et *sekventielt* blandet design (Cresswell, 2009). Medens de kvantitative data giver det generelle overordnede indtryk af, hvordan coachingsessionerne bedømmes og evalueres, har de kvalitative data været anvendt til at opnå mere dybtgående viden om de erfaringer, som mellemledere og medarbejdere har gjort sig med at fungere henholdsvis som coach og som deltager i coaching, med det formål at skabe et

mere fyldestgørende billede af det undersøgte fænomen, hvor kvantitative og kvalitative data supplerer hinanden.

Suppleringen består i, at det blandede metode design giver mulighed for berigede resultater på en måde, som én form for data ikke altid vil tillade, og med det håb at kunne bidrage med ny viden indenfor det coachingpsykologiske felt. På et tidspunkt vil det være muligt at drage paralleller og generalisere vores resultater og opnå en dybere forståelse af fænomenet, gennem en afsluttende integration af de kvantitative og kvalitative data.

### Deltagere

De 15 mellemledere befandt sig på sidste del af deres 2½ årige lederuddannelse, hvor de alle havde gennemført flerårig træning og læring vedrørende coaching færdigheder, og tidligere forskning har dokumenteret kvaliteten af coach uddannelse baseret på principper om "action-reflection-learning", (Spaten & Hansen, 2009).

Mellemlederne deltog dermed som erfarne coaches, medens de 75 medarbejdere (coachées) blev rekrutteret blandt medarbejdere rundt i virksomhedens afdelinger spredt over hele landet. Deltagerne meldte sig frivilligt til at medvirke som coachées sidst på foråret 2011 og modtog en kort skriftlig og mundtlig introduktion til coaching projektet. Alle gav tilsagn til, at ville tage del i undersøgelsen og udfyldte de fremsendte spørgeskemaer, som ligger til grund for den efterfølgende statistiske analyse og bearbejdning.

### Baseline – de kvantitative data

Der blev i alt indsamlet spørgeskemaer fem gange fra hver deltager samt en generel afsluttende evaluering af det samlede forløb. Baseline bestod af første dataindsamling, som de efterfølgende rating scales derefter blev sat i forhold til. Spørgeskemaet blev sendt til deltagerne via e-mail, og der var tale om elektronisk dataindrapportering via et webbaseret spørgeskema (SurveyMonkey). Selve udformningen af evaluering skemaet er blevet diskuteret og udviklet på et tidligere tidspunkt, idet skemaet har været anvendt til lignende forløb (Spaten, 2009, 2011), og skemaet er oprindeligt inspireret af "Coaching Skills Questionnaire" skalaen (Grant, 2007). På en 7 trins Likert skala angav deltagerne (N = 75) deres enighed eller uenighed med ni udsagn vedrørende coach sessionerne og coachfærdigheder.

Spørgsmålene blev besvaret umiddelbart efter hver coaching session og ved projektets afslutning bearbejdet statistisk.

### Semi-strukturerede interviews - de kvalitative data

Efter afslutningen af coaching sessionerne interviewedes fire mellemledere og medarbejdere. Det er disse fire interviews, der – sammen med resultater fra ovenstående rating scales – vil være i fokus i nærværende artikel. Forskellige generelle som specifikke typer af spørgsmål indgik i den semi-strukturerede interviewguide. Eksempler på spørgsmål under interviewet var f.eks.:

Hvordan vil du beskrive din oplevelse af coachingforløbet? Hvilke erfaringer har du taget med derfra? Hvad synes du var rigtig godt ved coaching? Hvad fungerede mindre godt i coaching forløbet?

I næste fase blev interviewene transskriberet og analyseret ved hjælp af fortolkende fænomenologisk analyse (IPA) ifølge forskrifter fra Langdridge, (2007). Typisk for en IPA undersøgelse er fokus rettet imod hvilken mening, det enkelte menneske tillægger den særlige erfaring fra (i dette tilfælde) et coaching forløb. Eller sagt med andre ord: "Formålet med IPA er at udforske i detaljer, hvordan deltagerne forstår deres personlige og sociale verden" (Smith & Osborne, 2003). Arbejdet med de fem stadier af IPA resulterer i, at der fremkommer et antal temaer, i dette tilfælde tre. Yderligere resultater fra den kvalitative analyse vil blive beskrevet i resultatafsnittet.

### Procedure

Coaching af medarbejdere blev som nævnt udført af 15 mellemledere, hvor alle fik til opgave hver at coache fem af deres medarbejdere fem gange i løbet af tre måneder, med i alt op mod 400 coaching sessioner.

Proceduren var endvidere, at alle deltagere medvirkede i spørgeskema undersøgelsen, således at der kunne indsamles besvarelser efter hver session vedrørende coachens kompetence og færdigheder i at coache. Efter endt coaching forløb deltog fire medarbejdere og ledere endvidere i individuelle kvalitative interviews.

### Etiske overvejelser

I forbindelse med formuleringen af forskningsprojektet blev Center for Kvalitativ forskning på

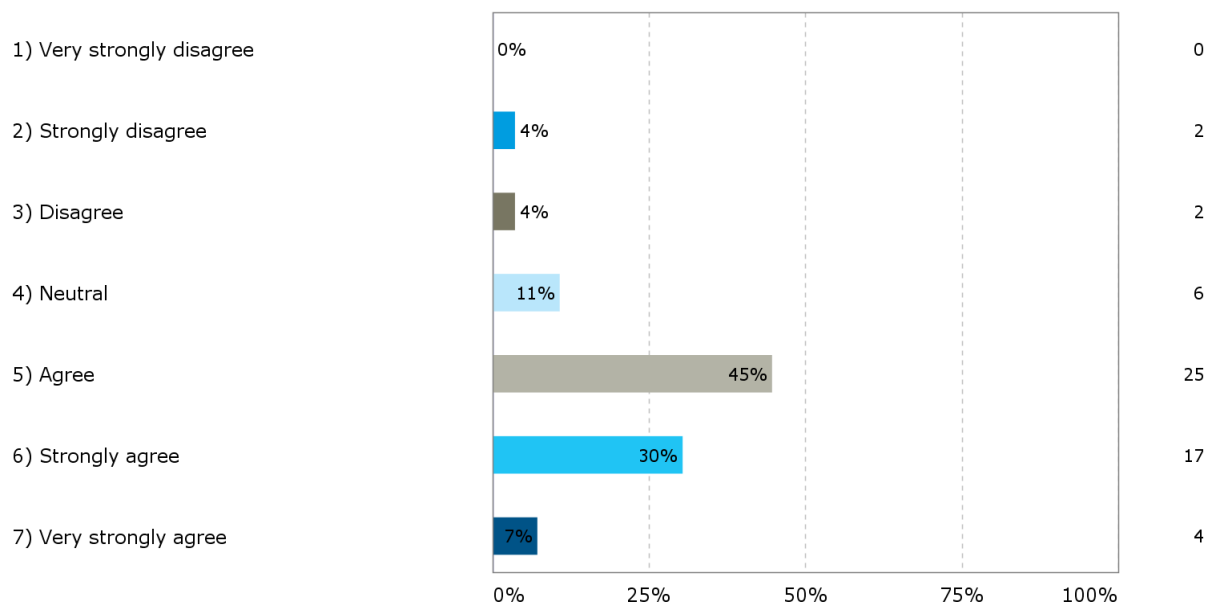
Aalborg Universitet konsulteret, hvorefter forskningsleder / artiklens forfatter – og den tilknyttede forskergruppe – nøje overvejede, hvordan projektet skulle forløbe. Information om forskningsprojekt og procedurer blev endvidere fremlagt og diskuteret med virksomheden og alle implicerede parter. Ledelsen af forskningsprojektet redegjorde for, hvordan deltagelsen var frivillig, og at man til enhver tid kunne trække sit tilsagn om deltagelse tilbage uden videre. Muligheden for at undlade at deltage i såvel coaching sessioner som det efterfølgende interview, gjaldt såvel ledere som medarbejdere. Deltagerne blev tilsvarende informeret om rammer og regler vedrørende fortrolighed og anonymitet og i den afsluttende fremstilling af forskningsprojektet er der overalt anvendt pseudonymer. Vi aftalte at der ved afslutningen af alle interviewsessioner, skulle være en kort debriefing. Alle coach deltog endvidere i en fremlæggelse af alle væsentlige fund fra undersøgelsens resultater allerede i slutningen af 2011. Ydermere planlægges herudover oplæg samt fremsendelse af en rapport med data og resultater af forskningen til alle deltagere. I forbindelse med

et kommende oplæg vil det også være muligt at stille yderligere spørgsmål om studiets karakter og tilknyttede overvejelser. Der skønnes ikke at være interessekonflikter i forbindelse med dette arbejde, hvor forfatteren har modtaget tilskud og støtte af Institut og fonde.

## Analyse og diskussion

Følgende analyse og diskussion tager udgangspunkt i resultatet af de tre nævnte temaer fra IPA analysen (1: coaching kompetencer, 2: professionel og personlig udvikling, 3: coaching relation og magtforhold) samt kvantitative hovedfund fra studiet. Implementeringen af mixed methods skulle bidrage med et nuanceret indblik i forskningsspørgsmålet, da både kvantitative og kvalitative parametre inddrages til besvarelsen og således supplerer de forskellige dataformer hinanden (Creswell & Piano Clark, 2007).

De kvantitative resultater (i figur 1. nedenfor) viser et billede af en høj grad af tilfredshed med forløbet blandt de adspurgte coachées, fremstillet på følgende graf:



Figur 1. Coaching forløbet var særdeles frugtbar og udbytterigt?

Heraf ses det at  $45+30+7 = 82$  pct. var enige, stærkt enige eller meget stærkt enige i at coaching forløbet var særdeles frugtbar og udbytterigt. De resterende otte pct. var uenige eller stærkt uenige,

medens de sidste elleve procent forholdt sig neutralt til spørgsmålet.

Efterfølgende vil de kvalitative data nuancere de kvantitative data, som fremstilles gennem ana-

lysen og diskussionen af de tre hovedtemaer fra IPA analysen med dertilhørende undertemaer.

### Tema 1: Coaching kompetencer

For grundlæggende at kunne få en indsigt i, samt forståelse for på hvilken måde coachingen har fundet sted, belyser temaet *Coaching kompetencer* de centrale coaching kompetencer, der blev fremhævet af coachée og coach, som værende af afgørende betydning. Temaet bidrager derved til en drøftelse af det centrale spørgsmål for forskningsprojektet: Hvilke udfordrende og succesfulde erfaringer medlemmerne fik gennem forløbet med coaching af deres ansatte? Her er fokus på coaching kompetencernes betydning og temaet illustrer tillige hvordan coaching sessionerne evalueres af coachées. Med henblik på at temaet kan rumme disse elementer og nuancer, er der tilknyttet tre undertemaer her til, som er benævnt: Planlægning/den dyrebare tid, Skabe en god problem identifikation samt Coachens evne til empati og kontakt.

Løbende i analysen af de kvalitative data, vil en inddragelse af de kvantitative fund illustrere, hvilken central betydning coaching kompetencerne har.

Men som udgangspunkt tages afsæt i coachinglitteraturens forskning om hvilke coachingkompetencer der er centrale. Følgende elementer (A-F) beskriver, hvad vellykkede coachingsessioner bør indeholde og dermed hvilke kompetencer, coachen bør besidde:

- A Skabelse af en tydelig ramme for coachée og coachingsessionen.
- B Relatere empatisk med coachée.
- C Foretage en klar og tydelig problemidentifikation.
- D Samtale om handlinger og øge coachées selvindsigt f.eks. ved anvendelse af SKAFT (Palmer & Gyllensten, 2008).
- E Finde mulige løsninger og sætte opnåelige mål med coachée, f.eks. ved anvendelse af PRAKSIS (Spaten, Imer &, Palmer, 2012).
- F Coachée skal forlade sessionen med en god idé eller plan for fremtidig handling (Oestrich, 2008; Auerbach 2006; Grant 2003; Grant & Cavanagh, 2004; Grant, 2007, Grant, A. M., & Zackon, R. 2004; Palmer et al., 2009).

Temaet *coaching kompetencer* illustrerer, hvilke aspekter af disse grundlæggende elementer (A-F)

som hovedsageligt har været i fokus under medarbejdercoachingen i nærværende studie. Således er det muligt ud fra analysen, at fremhæve særlige opmærksomhedspunkter, specifikt i relation til medarbejdercoaching.

Skabelse af en tydelig ”ramme” beskrives i coachinglitteraturen som første grundlæggende coachingkompetence i forhold til en vellykket coachingsession. Rammen har også en central betydning i henhold til studiets tredje tema: *Coaching relationen og magtforholdet*, (fremlægges senere i denne artikel). Uklarhed i rammen kan f.eks. betyde, at rollefordeling og asymmetrien i coaching relationen bliver problematisk. Dette ved at coachée fokuserer på, hvorvidt rammen er i orden og derved eksempelvis fortroligheden, frem for den egentlige coaching og personlige udvikling. Rammesætning består grundlæggende i at give så grundig en introduktion til klienten som muligt, af hvorledes coachingen foregår, således at coachée ikke bør anvende unødigt energi på overvejelser herom (Oestrich, 2008). Dette aspekt udfoldes – som nævnt – yderligere i tema 3: *Coaching relation og magtforholdet*.

En del af rammen er også planlægning af selve coachingforløbet, et aspekt som flere af deltagerne vendte tilbage til under interviewene, hvorfor dette aspekt har fyldt betydeligt mere i medarbejdercoaching, end ved almindelige coaching sessioner. Her udfoldes undertemaet *Den dyrebare tid* derfor analytisk:

### Undertema: Den dyrebare tid

Planlægning er afgørende for coaching forløbets succes (Palmer et al., 2008; Pill, 2012) og under de opfølgende interviews fremhævede coachene, en udfordring i at planlægge coachingforløbet. Udfordringen bestod grundlæggende i at finde tidspunkter til coaching af medarbejderne. Tilsvarende viste de kvantitative resultater ydermere et ønske om forlængelse af selve coachingprojektet. Figur 2 side 49.

72 pct. af deltagerne ønsker, at coachingen fortsætter således, at der hver tredje eller fjerde måned er mulighed for at få coaching af lederen. Dette svar er dermed også et udtryk for en generel tilfredshed blandt deltagerne med studiet, siden de ønsker en fortsættelse heraf.

Undertemaet *Den dyrebare tid* er også af betydning i relation til, hvilke ressourcer der er stillet til rådighed til coaching i den givne kontekst.

Herudover sås et generelt ønske om, at forløbet varede længere, og at der var længere tid mellem coachingsamtalerne, til at implementere de nye indsigter coachée udviklede.

*1:728: Forløbet sku være længere og større mellemrum imellem (...) hvor vi også ligesom blev enige om, at det ku hun godt tænke sig at fortsætte med det her, og det ku jeg også godt, og det sku være en to-tre gange om året for eksempel eller efter behov.*

Her ønsker coach og coachée at fortsætte forløbet med coachingsessioner to-tre gange årligt. Tidsperspektivet var imidlertid forskelligt hos de enkelte coaches.

*Q: Ja. Så havde det givet noget, så tror det havde givet noget hvor vi måske havde haft en hver måned i stedet for, det havde nok passet bedre. (2:55)*

Det er forskelligt hvor lang tid coach i forhold til coachée mener der skal gå imellem hver session, for at de oplever at de får udbytte, men der er generelt enighed, om at coachingtiderne skal ligge med større spredning imellem, således at der er mere tid til refleksion.

*Og det, jeg synes egentlig jeg er kommet rimeligt tidligt i gang men det har stadigvæk betydet at der er nogen hvor der, af den ene eller den anden grund, sygdom og uddannelser der har faldet sammen og at hele den koordineringsproces, den synes jeg egentlig jeg havde god tid til at få nogle af de sidste afviklet fordi jeg var klar over at nogle af dem ville nødvendigvis skydes, det ville være uundgåeligt så der er jeg alligevel kommet på bagkant med et par stykker og simpelthen har haft nogle aftaler hvor vi har sagt at så bliver vi nødt til at udsætte coachingen hvis der er et eller andet på arbejdet der lige ligger så/ (2:33)*

Planlægningen har givet nogle coach udfordringer, hvor f.eks. ovenstående coach har haft godt styr på koordineringsprocessen, som ofte kan blive avanceret når et coachingforløb skal tilpasses organisationens liv. Det andet undertema til *Coaching kompetencer*, var:

#### Undertema: Skabe en god problemidentifikation.

Undertemaet *skabe en god problemidentifikation*, illustrerer at både coachée og coach, fremhæver dette element som en central del af coaching kompetencerne. At netop dette element fremhæves, kan muligvis have en sammenhæng med undertemaet *Den dyrebare tid*: Tiden spiller en central rolle i et travlt og udfordrende arbejdsliv og en effektiv udnyttelse bliver derfor af større betydning end ved

coaching i en anden kontekst. Lederens coaching af medarbejderen foregår i arbejdstiden og tiden til coaching fratrækkes tid, hvor arbejdsopgaver kunne løses i organisationen. Med de vilkår bliver det afgørende, at coachingsessionerne er effektive og ikke mindst udbytterige, hvorfor en god problemidentifikation bliver et afgørende udgangspunkt. Er problemidentifikationen ikke tilstrækkelig – kan coachingen ikke give det udbytte, for både coach og coachée som ellers ville være optimalt. De kvantitative data danner et billede af tilfredse coachées, hvor gode spørgsmål fremmer problemforståelsen: Figur 3 næste side.

35+46= 81 pct. af deltagerne var enige eller meget enige i at spørgsmålene stillet af coachen fremmede en forståelse af problemet.

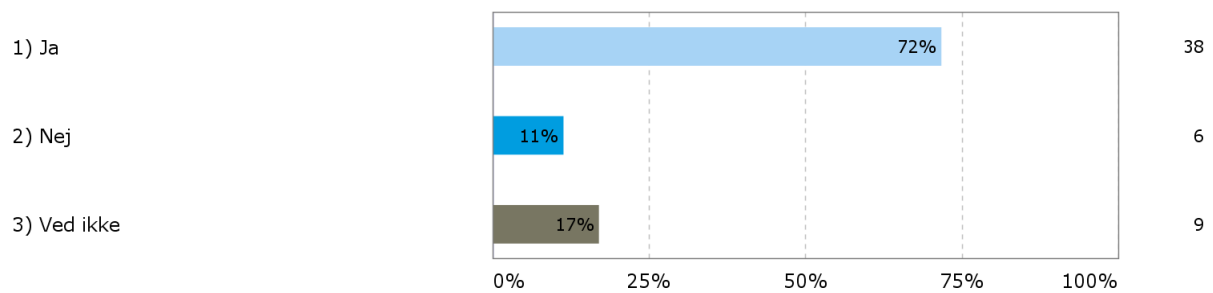
Ydermere var 44+41=85 pct. enige eller meget enige i, at problemet blev defineret, hvilket ses af nedenstående figur 4:

Tilsvarende resultater (med procenter over 80) fremkommer ved spørgsmålene om problemet blev analyseret og om coachingsessionen var struktureret m.v. Resultaterne er interessante at sætte i relation til coachingforskning, hvor ovennævnte aspekter også fremhæves som centrale for vellykkede coachingsessioner. Eksempelvis fremhæver Szymanska (2008), at coachen bør identificere det korrekte problem og indsnævre det til et konkret element, som kan arbejdes med i løbet af coaching sessionen. Når problemet er identificeret, kan coachen med fordel anvende SPACE/SKAFT modellen, for således at kunne belyse alle aspekter af problemstillingen, hvilket også kan fungere som en edukativ proces for coachée (Szymanska, 2008; Cavanagh 2006). Ydermere fremhæver flere coachingforskere Palmer, (2007) og Spaten, Imer & Palmer, (2012), at første del af en vellykket coaching session, består i en grundig problemidentifikation. Coach spørger f.eks.: Hvad er den sociale kontekst for din problemstilling? Hvilke tanker (eller følelser, handlinger eller evt. fysiske reaktioner) lægger du mærke til i forhold til ... (det coachée fortæller om)?

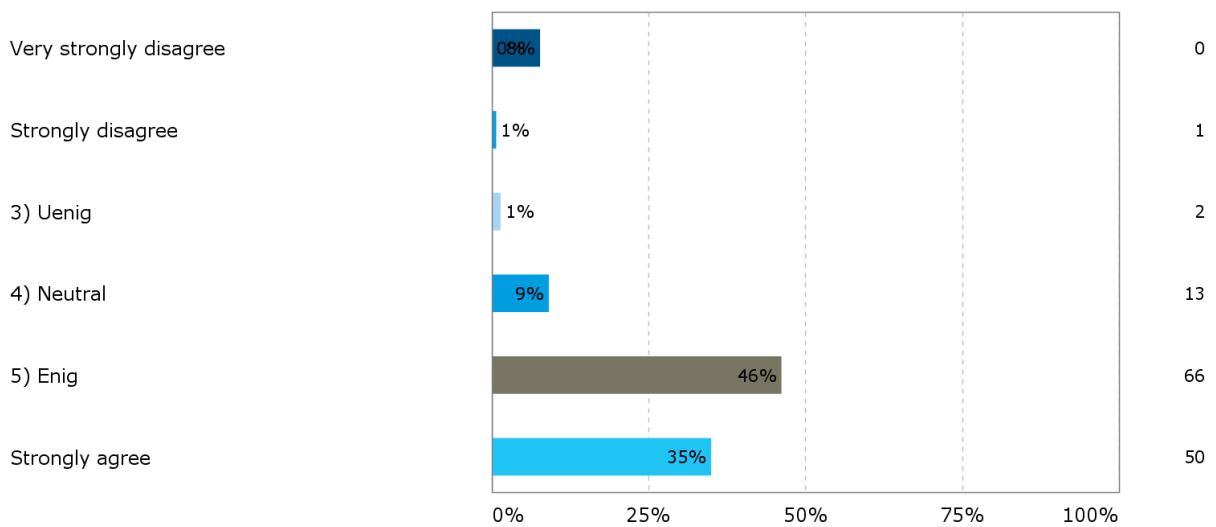
Coachens fokus på netop at skabe en god problemidentifikation, udtrykkes flere steder gennem vore interview. Nedenfor beskriver coachen hvor meget energi der rent faktisk anvendes på at finde de bedste emner/problemer at tale om:

*"Så jeg har været nødt til hele tiden at smide nogle små lunser ud for ligesom at inspirere dem synes jeg (...) det var nødvendigt at gå ind og komme med nog-*

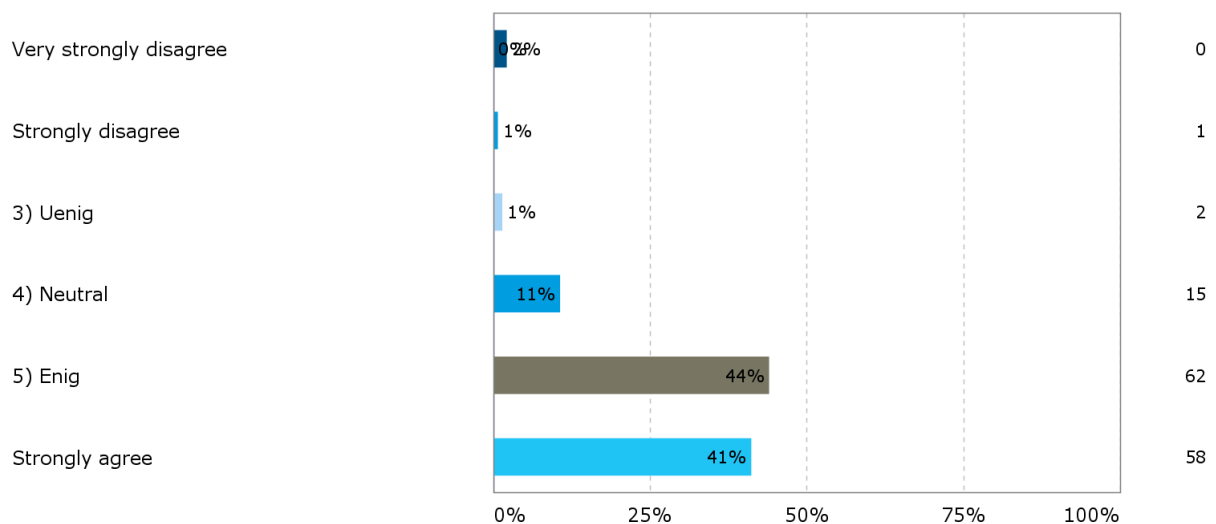




Figur 2. Synes du der skulle være mulighed for at gå til din leder til coaching en gang hver tredje eller fjerde måned plus efter behov?



Figur 3. Spørgsmålene fra coach fremmede problem forståelsen (så nye muligheder)



Figur 4. Problemstillingen blev defineret (f.eks. hvem, hvad, hvor, hvornår og identificeret osv.)

*le eksempler eller nogle retninger/ hvad det egentligt var vi sku tale om.” (1:97)*

Mellemlideren beskriver således her, at en betydningsfuld opgave består i at ”smide lunser ud” til coachée, for således at frembringe den bedste problemidentifikation. Her kan ”smide lunser ud” forstås, som at coachen har fokus på at være med til at finde en problemstilling, som er inspirerende for coachée. Det kan således omhandle, at identificere de emner/problemstillinger, som coachée finder de mest egnede, hvor motivationen derfor også vil være højest for coachée. Og netop motivationens betydning udfoldes yderligere i interview, hvor coach udtaler:

*”Og når jeg skal se tilbage på det og fremadrettet skal bruge mine erfaringer, så skal vi blive meget bedre til eller så skal jeg blive meget bedre til at måske ”massere” ind i samtalen, så vi er helt skarpe på hvad det er vi skal snakke om så de ik kommer og ligesom siger, jeg ved ik helt hvad det er vi skal snakke om i dag, men nu har jeg lige taget det her emne her med. Det har været noget af det jeg har synes har været den største udfordring, fordi at når vi først sidder der og det har så været fint, men hvor coachée sådan liige har fundet noget frem, jamen så er motivationen heller ik voldsomt stor heller, (nej), fra deres side. (1:700)*

Så når coach skal optimere udbyttet for coachée og coachée skal være motiveret for coaching, så bør coach støtte i at finde en passende problemstilling til coachée. Samtidig er den største udfordring – som coach har oplevet – dog at finde en passende og motiverende problemstilling. I relation til motivation og korrekt problemidentifikation, viser coachingforskning tillige, at en grundig problemidentifikation medfører, at problemet kan håndteres på passende vis, hvilket bevirker størst motivation fra coachée og dermed også højest målopnåelse (se f.eks. Spaten, Løkken og Imer, 2011; Grant & Zackon 2004; Palmer & Gyllensten, 2008).

En anden interessant sproglig formulering, som anvendes ved ovenstående citat er: *at massere ind i samtalen*, dvs. at få tydeliggjort – sige højt under coachings-sessionen - hvad arbejdssemnet er, og derved fremme en tydeligere problemidentifikation. Et aspekt som også Palmer (2007), med udgangspunkt i Wasik (1984), fremhæver som afgørende for udbytterig coaching.

Mellemliderne der medvirker til denne undersøgelse, har således et stort fokus på, at problemidentifikationen bliver foretaget fyldestgørende, et

aspekt som anden forskning desuden viser, er centralt (Grant & Grene, 2001).

Når en grundig problemidentifikation skal lykkes, er det vigtigt at etablere en god kontakt med coachée, således at et passende udgangspunkt for coachingen kan findes. For at sikre at coach og coachée er enige, er det nødvendigt med en god og ærlig kontakt mellem parterne. Hermed bringes vi videre til næste undertema til *Coaching kompetencer: Coachens evne til empati og kontakt*.

### Undertema: Coachens evne til empati og kontakt

Coachens evne til empati og kontakt har vist sig at være et centralt aspekt, idet både coachée og coach har fremhævet det som afgørende igennem vore data fra interviewmaterialet.

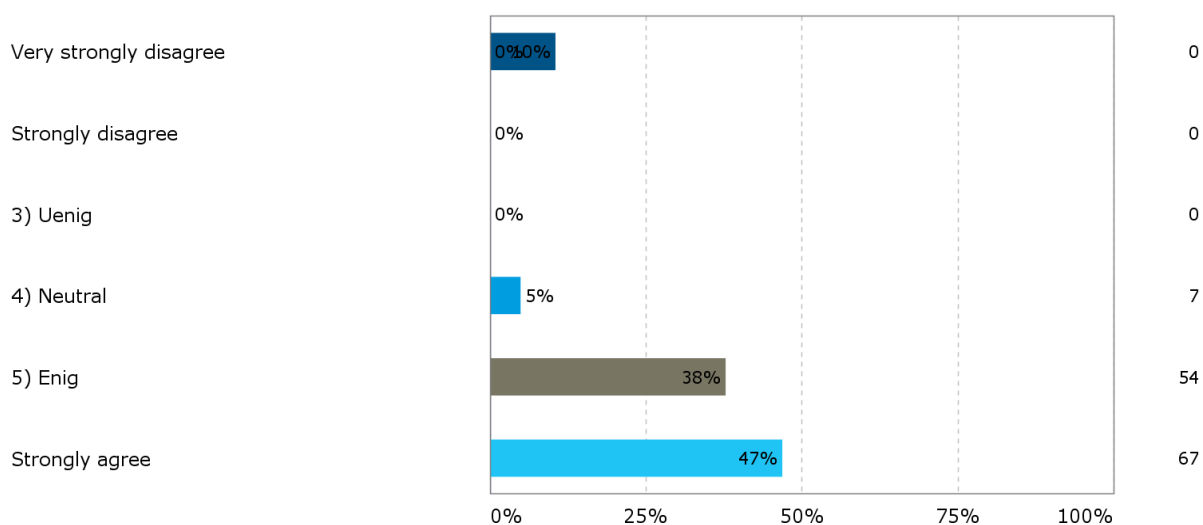
Grundlæggende forskning i både terapi og coaching viser, at empati og lytteevne består i, at coachen/terapeuten er i stand til at lytte til coachées fortælling. At lytte består eksempelvis i, refleksiøvt at kunne vende tilbage til elementer fra coachées fortælling, frem for at vente til en pause i en mulig talestrøm vil opstå og derved mulighed for at stille næste spørgsmål (Stober, 2006, p.30). Empati og kontakt består også i at kunne spejle kropssprog og anvende lytte lyde (Rogers, 1995). Det er endvidere vigtigt at holde øjenkontakt og give klienten tid til at svare på komplicerede spørgsmål. Disse aspekter er afgørende i forhold til at opbygge et fortroligt forhold med coachée, således der er mulighed for at stille lettere konfronterende spørgsmål, uden at denne oplever sig angrebet (ibid.; Palmer & McDowell, 2010).

Dette aspekt er yderligere accentueret ved medarbejdercoaching grundet det tydeligt asymmetriske forhold og magtaspektet, som i øvrigt illustreres og udfoldes yderligere i tema 3; *Coachingrelationen og magtforholdet*.

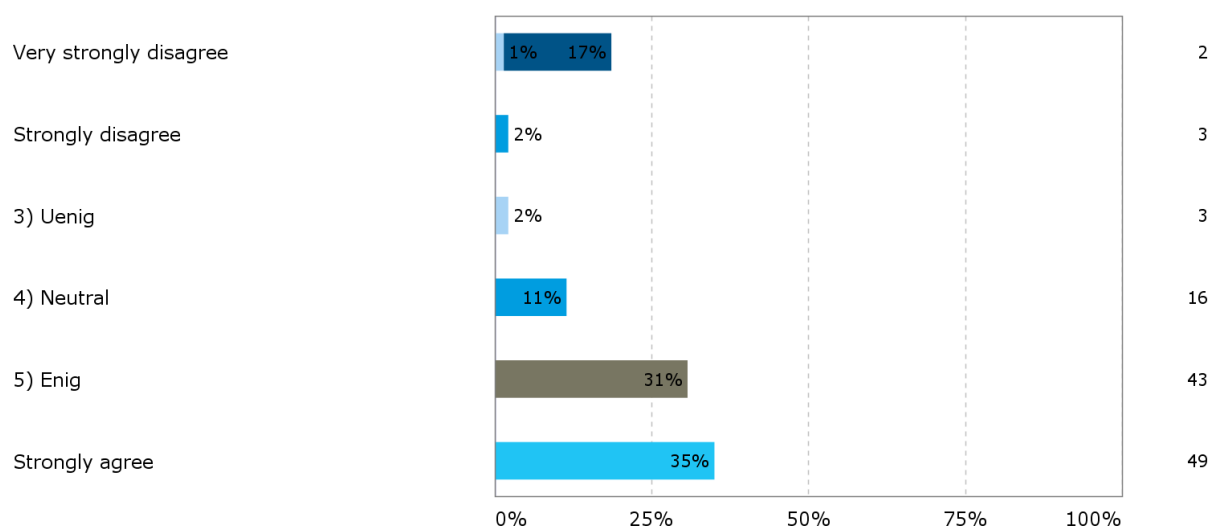
Ved igen at sammenholde kvantitative data i analysen toner følgende billede frem. Figur 5, næste side.

Figur 5 viser at 47+38=85 pct. af deltagerne var enige eller meget enige i, at coachings-sessionerne rummede empati. Herudover viser vore data også, at coachée i høj grad oplevede, at coachen lyttede aktivt; og at sessionen gav tilstrækkelig gode muligheder for at coachée kunne tale og præsentere sine egne ideer:

Resultatet viser at to tredjedele (31+35=66 pct.) vurderede at egne ideer kom frem i coaching



Figur 5. Coaching sessionen rummede empati (f.eks. sessionen var anerkendende, forstod følelser osv.).



Figur 6. Coaching sessionen gav muligheder for at coachée kunne tale og fremstille sine egne ideer

forløbet, se figur 6. Imidlertid er 21 pct. uenige og meget uenige i at man kunne tale og fremstille sine egne ideer, hvilket er en femtedel. Det vil være interessant at inddrage i en senere diskussion af hvor meget de personlige emner skal inddrages, da det kunne være disse emner, som coachée er blevet bremset i at inddrage i coachingforløbet?

Betydningen af centrale coaching kompetencer, som f.eks. empatisk aktiv lytning og at give plads til coachée, kan belyses gennem følgende citat:

*”Ja og måske kan holde fast i nogen af de ting, de små signaler jeg må sende og komme med, lige gribe fat i dem og sige hov, hvad var det du sagde der og så se dem som en del af en større hele, og måske nogle ting jeg ikke selv lige havde overvejet at tingene hang sådan sammen. Sætte nogle tanker i gang ik, og igen det hører sammen med seriositeten ik.” (4:333)*

Den personlige kontakt som medarbejderne har med lederen under coachingsessionen, er afgørende for medarbejdernes udbytte af coachingen. Det

ses tydeligt af ovenstående citat at coachée oplever en tryghed, samt at en udvikling foregår ved at *tanker sættes i gang*, når lytningen fra coachens side er aktiv, og påpeger når tanker/fortællinger hænger sammen.

Således bliver ramme, struktur, kontakt og kontrakt afgørende i medarbejder coachingen. Analysen har fremstillet at *problemidentifikation, den dyrebare tid og evne til empati og kontakt*, har afgørende betydning i denne undersøgelse, i forhold til coachens kompetencer. Deraf kan det derfor konkluderes at disse aspekter er vigtige at være ekstra opmærksomme på, i forbindelse med medarbejdercoaching.

I det følgende vil vi udfolde tema 2, som resultat af IPA analysen:

## Tema 2: Professionel og personlig udvikling

*Professionel og personlig udvikling* er et tema, som belyser dialektikken mellem den personlige og professionelle udvikling, som forskningen belyser som grundlæggende, sammenflettet og gensidigt forbundet.

Temaet rummer bl.a. lederens erkendelse af at coaching af emner af mere personlig karakter, ikke umiddelbart virker til at have en indvirkning på medarbejdernes professionelle virke, men når medarbejderne udvikles personligt, udvikles de tilsyneladende også professionelt. Ydermere er relationen mellem coach og medarbejder i fokus, hvor coachen beskriver det som en fordel at kende til coachée – som personlighed – i forvejen. Coachen får desuden selv personlige og professionelle gevinster af coachingforløbet.

I et studie fra Harvard Universitetet med 140 respondenter der var coaches, svarede 76% af coachene at de havde arbejdet med personlige emner med deres coachées, selvom bare 3% af coachene var hyret til at arbejde med netop personlige emner, men derimod professionelle problematikker (for uddybning, se Coutu & Kauffman, 2009). På trods af en trepartsaftale mellem coach, coachée og nærmeste leder om at coaching bør fokusere på arbejdsrelaterede mål, virker det således til at andre også personlige emner, med specifikke personlige mål, kan blive fokus under coachingsessionerne. Dette aspekt fremhæver Collins og Palmer (2011) endvidere også som en relevant faktor at tage i betragtning ved netop medarbejder coaching.

Dermed fremkommer et interessant spørgsmål i denne sammenhæng: Er det problematisk, at per-

sonlige problemstillinger bringes frem til ledermedarbejder coaching? Dette spørgsmål kan ikke besvares entydigt, men et aspekt hertil ses ved følgende undertema: *Fordrer personlig udvikling professionel udvikling?*

## Undertema: Coachées personlige udvikling fordrer professionel udvikling?

Analysen af dette undertema viste, at coachene erfarede, at der måtte findes en balancegang mellem personlige og professionelle coachingemner, selvom de viser sig at hænge sammen reciprok. Nedenfor beskriver en coach, at personlige coachingemner også kan have en betydning forretningsmæssigt:

*”Men jeg synes også personlige temaer giver noget på det forretningsmæssige, det tror jeg på, det kan jeg ik måle nogle steder, men jeg tror bare på at jeg får en gladere og mere motiveret medarbejder ud af det.” (1:188)*

Yderligere beskriver coachen således en forestilling om, at en mere motiveret medarbejder kan være resultatet, når denne modtager coaching, som også er relateret til personlige problemstillinger. En antagelse der findes forskningsmæssigt belæg for, idet Grant, Curtaigne & Burton (2009) har understreget værdien af dette aspekt.

Efterfølgende beskriver en coach, hvorledes han håndterer denne balancegang, som skønnes vigtig, således at coaching ikke alene bliver personlig, men også forankres i det forretningsmæssige:

*”Det er sådan måske, jamen det var rart at du ville lytte til mig og det er rigtigt rart at arbejde et sted hvor der gives plads til at jeg kan få lov til at komme og fortælle noget der fylder noget i mit privatliv og at du kan hjælpe mig til at jeg kan ændre det. Så siger jeg det er meget velkommen fordi det kan også hjælpe til at du er mere fokuseret til dit arbejde når du er på arbejde.” (2: 895)*

Her tilkendegiver coachen således overfor coachée, at denne er af den overbevisning, at coaching af personlige problemstillinger kan give bedre professionelle resultater.

Den personlige gevinst er således også et vigtigt aspekt og resultat af coachingsessionerne: de følgende citater fremstiller, hvor stor en effekt coaching sessionerne har haft på coachées selvindsigt og personlige udvikling. Flere af de medvirkende coachée understreger den personlige udvikling, de har oplevet af at deltage i coachingen, en personlig udvikling som smitter af på deres arbejds-

glæde og effektivitet. Vi har dermed en række udtryk for, at den personlige udvikling påvirker den professionelle i positiv grad, som også blev understreget gennem de erfaringer coachen har gjort sig igennem coaching forløbet, fremstillet ved interview:

*... det her med, giver det mig noget på den personlige bundlinje. Det fandt jeg så ud af henover de fem coachingmøder, at til sidst så gjorde det. Jeg synes det var, både personligt men også arbejdsmæssigt, synes jeg det gav mig rigtigt meget. Det gjorde at man ku flytte sig på nogle punkter, at, det er nok også det der med, at man skal måske skelne meget det der med coaching og så sit verdens billede; for jeg blev både coachet imod og gøre nogle anderledes ting, men også ligeså meget i forhold til et ændret verdensbillede. (...) man måske går og har en eller anden retningslinje inde i sit / inde i sig selv og følger egentligt den, fordi det er egentligt noget man er blevet opdraget med for måske 10 eller 20 år siden, og så lige pludseligt at få ændret på den. Det synes jeg, det var fascinerende og det er det også/ (3:59 – 3:76)*

Ovenstående coachée sidder tilbage med et ændret verdensbillede efter coachingsessionerne og har igennem coachingen fået fokus på nogle gamle vaner – og deres begrænsninger i livet her-og-nu. Coachée udvikler sig løbende gennem samtalerne og erkender til sidst at forløbet har betydet en gennemgående personlig udvikling og øget hans/hendes selvindsigt.

*Og det er måske svært når tingene de / der er telefonen der ringer og der er møder ik, og jamen, ud fra den drøftelse der aftalte vi jo at jeg sku prøve at tage en månedlig dag hvor jeg sad derhjemme og fik nogle af de der ting fra vejen og så sige jamen så trækker jeg simpelthen stikket ud og tager computeren med hjem og så får jeg lavet nogle af de sager, sådan ligesom for at få ryddet op så du ligesom holder, holder den der del nede ik, der måske kan nage dig. (4:215)*

Vi kan sige at coachingsessionerne generelt har øget selvindsigten og den personlige udvikling hos den enkelte coachée, hvilket også kan mærkes på arbejdspladsen og bl.a. smitter af på arbejds effektiviteten. Gennem coaching bliver der fundet løsninger på problemer, som også påvirker arbejds livet positivt, så selvom personlige emner behandles og inddrages i coaching sessioner i arbejds livet har problemstillingen indflydelse på helheden. Hermed ledes vi til næste undertema:

### Undertema: Coach oplever personlig og ledelsesmæssig gevinst:

Temaet belyser at mellemlæderen, der tager coaching opgaven på sig, også fornemmer en personlig gevinst ved at være coach – gevinsten bliver således tovejs.

*1:181: Jamen som leder så oplever jeg jo at, ja jeg synes, ja der bliver jeg sgu lidt egoistisk altså det giver mig en god tilfredsstillelse at jeg kan mærke på hende når hun kommer tilbage at det har været en god coaching for hende (ja), og så bliver jeg også, jamen det var fandme dejligt at vi gik ind og gjorde det og giver mig selv et klap på skulderen*

To-vejs gevinsten fremstilles i dette tilfælde tydeligt og ekspliciteret, da coach nævner at der opleves en personlig tilfredsstillelse igennem coachingsamtalen. Dertil kan gevinsten videreføres fra forgående undertema, hvor arbejdspladsens udbytte blev synliggjort, ved coachées professionelle udvikling gennem egen personlig udvikling. Dette kommer til at påvirke coach ledelsesmæssigt, da at han/hun får medarbejdere der arbejder med sig selv, og derved også fordrer den professionelle udvikling, og bidrager til et kompetent medarbejderteam under coachen.

Men som mellemlæder at kunne gennemføre medarbejder coaching, hvor både den professionelle og den personlige dimension indgår, kræver en veludviklet relation mellem leder og medarbejder. Nedenfor beskriver en medarbejder relationens betydning i forbindelse med coachingsamtalerne eller ”møderne”, som de bliver benævnt:

*”Jeg følte vi var ligeværdige under hvert møde og det synes jeg, det var vigtigt (...) Det var også vigtigt og apropos magt, så er det altså vigtigt at coachen kan træde ned eller træde op på det niveau som coachen nu engang skal/ eller den hun møder er, eller den han møder er. Fordi at havde jeg siddet med en følelse af at det er en eller anden chef fra et eller andet som bare lige skal ud og lige sige nu skal du lige være klar over at jeg er altså chef her. Og så kan vi tage coachingen, men så havde jeg ikke fortalt noget som helst.” (3:317-335)*

Oplevelsen af ligeværdighed fremtræder helt central for coachée i relationen til coachen. Ligeværdigheden opnås af coachen ved at vise empati og være ”på niveau med” medarbejderen, således at en tryghed i situationen opstår. Vigtigheden af en ligeværdig relation understreges f.eks. af O’Broin & Palmer: *”The relation must be based on mutual respect and empathy”*, (2010), p. 38

Gensidig respekt baserer sig – ifølge interviewede medarbejdere – som at være ”på niveau med”. I ovenstående citat er netop det at være på niveau med et afgørende grundlag for optimal kontakt i coachingrelationen. Er den gensidige respekt og empati grundlæggende god, kan coachée anvende coachingsessionen konstruktivt. Uden bekymring for hvad coachens hensigt må være, eller hvorvidt fortroligheden er sikker i relationen (Grant & Zackon 2004).

Er fortroligheden, den gensidige respekt og empatien ikke tilstede, kan f.eks. tilbageholdenhed fra medarbejderens side let opstå. Forskning har således i flere sammenhænge understreget det interpersonelle forhold, mellem coach og coachée, som værende af afgørende betydning (Gyllensten, & Palmer, 2006; O’Broin & Palmer, 2010; Palmer & McDowall, 2010). Det interpersonelle forhold bør ifølge forskning være karakteriseret af tryghed, ligeværdighed og fortrolighed. Relationen mellem lederen som coach og medarbejderen som coachée er hermed beskrevet som særdeles betydningsfuld, og kan næppe overvurderes: *A ‘trusting relationship’ is paramount for effective coaching” Ting & Riddle, (2006).*

Det fortrolige forhold har stor betydning for effekten af coachingen, og de kvantitative fund viser en signifikant positiv evaluering af coachingforløbet og understreger yderligere også det generelle positive billede af vellykket medarbejder coaching. Men i følgende citat, ses også hvorledes, coachée fremhæver den ”hårfine grænse” coachen må finde på vejen til oplevelsen af ligeværdighed og et fortroligt forhold:

*”Det er en hårfin grænse det her – for et er, at han er leder på den anden side af døren og det andet er når han så kommer her ind så er han coach – hvis man kan sige det sådan. Så er det stadig ham der skal styre. Det er ham der skal styre det her møde eller samtale ud fra, jamen bare nogle spørgsmål og nogle modeller som han har lært og noget uddannelse som han har gennemført. Så han skal stadigvæk være den styrende part, men han skal stadigvæk lægge lederrollen fra sig.” (7:343)*

Ligeværdigheden og den hårfine grænse består således også i, at kunne styre samtalen og coachingsessionen, men ved at coachen er i stand til at lægge lederrollen fra sig og påtage sig en styrende rolle, som coach. Men en form for styring i et ligeværdigt forhold, hvor coachée i højere grad sætter indholdet i dagsordenen for coachingsamtalen.

Den styrende rolle som coach indebærer en magt, som coachen besidder, hvorfor magt er immanent og en del af følgende og sidste tema: *coaching relationen og magtforholdet*. Relationen, ligeværdigheden, men samtidig den styrende magt som coachen er i besiddelse af, er derfor to samspillende elementer, med afgørende betydning i relationen mellem coach og coachée.

### Tema 3: Coaching relationen og magtforholdet

I den kvalitative analyse belyses denne væsentlige tematik ud fra følgende to spørgsmål:

- 1 Er coachen i stand til at skabe en ligeværdig relation og opbygge et tillidsfuldt forhold til coachée, hvor der samtidig tages en klar styring i coachingsituationen? og
- 2 Er den magt, som coachen besidder, både i kraft af at være chef til hverdag og i kraft af at være coach i coachingsituationen et mindre problematisk aspekt, end man ellers kunne antage?

Det interpersonelle forhold, coach og coachée imellem, med fokus på magten som coachen besidder, var således centrale fund fra IPA analysen. I det følgende udfoldes ovenstående to spørgsmåls forankring i den eksisterende coaching litteratur på området.

Det er bredt anerkendt, at magt er immanent og påvirker forholdet mellem coach og coachée (se f.eks. Dam Hede 2010; Elliot, 2011). Magtdimensionen er vigtig at forholde sig til, da kvaliteten af forholdet mellem coachée og coach er afgørende for coachingsessionens positive resultat (O’Brion og Palmer, 2007). Således hænger magten i og kvaliteten af forholdet uhørligt sammen i coachingrelationen, og derfor bliver det centralt, at coachen er opmærksom på magtforholdet mellem coach og coachée.

Med udgangspunkt i forskning om anvendelse af evidensbaserede ledelsesteorier i coaching af ledelsesudvikling, fremhæver Elliot (2011), at magt i relationen med coachée bør betragtes på lige fod med autoritet og tillid i relationen. Magt, autoritet og tillid, er således afgørende elementer i meningsskabelsen og den personlige samt faglige udvikling, der foregår i coachingrummet (ibid., p.60).

Denne tredeling kommer også til udtryk i et tidligere citat, hvor coachée, udtrykker:

*"Q: Jeg følte vi var ligeværdige under hvert møde og det synes jeg, det var vigtigt. (...) Så er det altså vigtigt at personen kan træde ned eller træde op på det niveau som personen nu engang skal/ eller den hun møder er, eller den han møder er." (3:317-25)*

Magtens indvirkning på coachingrelationen har Welman og Bachkirova (2010) i en analyse af forholdet mellem coach og coachée også undersøgt, her med følgende definition af magten som koncept i coachingrelationen. Her defineres magten ud fra to fundamentale former:

*"One is **power over somebody**, the ability to dominate him or her, to impose one's will on them. Or the other is **power to do something**, to be able, to be potent." (Welman og Bachkirova, 2010, p.141)*

Ses denne definition i relation til fund fra den kvalitative analyse, er det coachens magt over coachée, der er central i coaching relationen. Balancegangen bliver betydningsfuld grundet coachens stilling som chef. Det bliver afgørende, både at kunne fralægge sig magten som chef og tilegne sig magten/autoriteten som coach i coachingrelationen. Denne fragile balancegang beskriver Fromm (1960), med udgangspunkt i en sontring mellem magt og dominans, han fremstiller følgende hypotese:

*"A person with a lack of potency is more likely to strive for domination". (Fromm, 1960, p.140)*

Fromm (1960) anvender her en sontring, hvor individets potentialer er betydningsfulde for hvorvidt magten i relationen bliver til dominans eller alene magt grundet grundpositionen. Hermed kan vi ekstrapolere at coachens personlige kvalifikationer bliver afgørende og af betydning for magtbalancen. Er disse ikke tilstrækkeligt udviklede, misbruges magten i relationen mellem coach og coachée, ved at komme til udtryk som dominans. I stedet for kan magten som coachen er i besiddelse af, anvendes positivt til *empowerment* af coachée, som også Welman og Bachkirova (2010, p.141) påpegede ovenfor.

### Relation og magt, vilkår for frugtbar medarbejdercoaching?

Magt og relation mellem coach og coachée udforskes af flere forskere med udgangspunkt i en beskrivelse af, hvad der kan betegnes som "symmetriproblemet". Symmetriproblemet anskuer Dam Hede som et universelt vilkår for en udbytterig samtale.

I symmetriproblemet hersker fire dimensioner: 1) Den institutionelle struktur, 2) Den samtaledynamiske karakter, 3) Den selvteknologiske dimension og 4) Den ontologisk-etiske dimension (for uddybning se Dam Hede, 2010, p.33). Den institutionelle dimension har størst relevans for nærværende studiers forskningsspørgsmål.

I den institutionelle dimension beskriver Dam Hede (2010) en asymmetrisk forskel i subjekt-objektrelationen, en forskel som omhandler magt, position og rollefordeling (Dam Hede, 2010). I relation til nærværende studie, er Dam Hedes beskrivelse heraf interessant og brugbar, da det netop er den institutionelle dimension mellem leder og medarbejder der coaches indenfor. En relation som projektets informanter også fremhæver, er af afgørende betydning og understreges, samt udfoldes gennem dette tema i IPA analysen.

Asymmetrien, fortsætter Dam Hede (2010), afhænger af hvor meget coachen/autoriteten er medlem mellem eventuelle ressourcer for coachée (f.eks. videreuddannelse eller indsigt). Gennem følgende citat fra coachée fremstilles hvorledes asymmetrien i ressourcer, her i form af viden, også spiller ind i forhold til refleksionerne:

*"Altså at nogen af de ting som jeg har sagt i coachingsessionerne, de bliver dér – og det er ikke noget der bliver brugt i en eventuel situation som misbrug mod mig eller for at gøre det bedre for mig." (3:243)*

Vi får indtryk af at medarbejderen har overvejet at et eventuelt misbrug af den viden som coachen får, kan risikere at stamme fra coaching forløbet. Men samtidig virker det klart at tilliden er funderet og at coachée ikke forventer at viden bliver misbrugt i denne coaching relation. Asymmetrien i relationen kompliceres dog yderligere af, at medarbejderen kan give lederen indsigt i hvorledes medarbejderens egen udvikling skrider frem (Dam Hede, 2010).

Vi finder en række eksempler som udtryk for denne asymmetri: Lederen beskriver nedenfor en viden han har fået af medarbejderen fra coachingsessionerne:

*"det er jeg næsten 100 % sikker på at det havde jeg ik vidst, hvis det ikke var for coachingen. Så havde jeg måske hørt det om et halvt år og så kan man sige, det ville være lige meget." (1:385)*

Asymmetrien er således til stede i coaching relationen, hovedsageligt i form af udvekslingen af viden som ellers ikke ville have været indenfor hverken coachées eller coachens rækkevidde.

Dette aspekt er også dokumenteret i tidligere studier af medarbejdercoaching, hvor det fremhæves at medarbejdercoaching kan fremme velvære på arbejdspladsen, hvis asymmetrien, som illustreret ovenfor, ikke er for kraftig eller ufrugtbar (se endvidere f.eks.: Grant, Curtaigne & Burton, 2009 og Grant & Zackon, 2004).

Welman og Bachkirova (2010) fremhæver ydermere tre faktorer som er centrale at have fokus på når magt belyses i coachingrelationen:

- *Factors influencing the predisposition to exercise power in the coach*
- *Contextual issues, including the power of the coachée*
- *Dealing with power in the immediacy of the coaching interaction* (Welman & Bachkirova, 2010, p.145)

Måske især kontekstuelle aspekter fremtræder særligt betydningsfulde i nærværende studie:

*”Det er en hårfin grænse det her for et er at du er leder på den anden side af døren og det andet er når han så kommer her ind så er han coach, hvis man kan sige det sådan. Så er det stadig ham der skal styre.” (3:343)*

Når coachen går ind af døren er det i rollen som leder og når døren er lukket, har lederen skiftet rolle til at være coach. Således bliver konteksten hvori coachingen foregår, central, da coachen befinder sig i en kontekst, hvor en rolleændring er afgørende for et udbytterigt resultat for begge parter. Ydermere ses rollefordelingens betydning i ovenstående citat, en rollefordeling i subjekt-objekt relationen som Dam Hede (2010) betegner som af afgørende betydning i den institutionelle dimension ved den asymmetriske relation.

Det synes derfor at være af yderst stor vigtighed at coachen understreger, fortroligheden, som er grundlæggende for coachingsessionen (Palmer & McDowall, 2010). Således den rolleændring som coachée i ovenstående citat er udmærket bevidst om, ikke bliver et aspekt der kan influere på kontakt, kontrakt og fortroligheden, coach og coachée imellem.

Når fortroligheden er skabt mellem coach og medarbejder coachée, kan det betyde at coachen får informationer, grundet rollen som coach, og som leder. Dette aspekt leder til følgende undertema:

#### Undertema: Dilemmaer for coach: Balancegang mellem Personlig vs. Professionelle problemstillinger, samt indsigt i problematikker fra fortrolig coachingsession

Lederen har en række gange oplevet at skulle navigere imellem rollen som leder og rollen som coach, der implicerer viden og dermed magt som lederen opnår fra coaching sessionerne med medarbejdere. Dette undertema er således med til at komplicere asymmetrien i relationen yderligere. Det kan derfor anskues som en styrke at coachen har disse refleksioner med i sine overvejelser omkring udførelsen af coaching.

*Ja, den går begge veje for jeg får samtidigt også en masse gode inputs, men samtidigt bliver jeg også lidt handlingslammet i hvert fald på nogle områder. (1:925)*

Balancegangen mellem personlige og professionelle problemstillinger kan være besværlig og udfordrende for coach. Ovenstående coach bliver på nogle områder handlingslammet, hvor nedenstående leder ser det som sin pligt, som leder, at give plads til at lytte til den personlige side af coachée også.

*Det gør det, men det er også vigtigt at der er plads til at jeg som leder giver mig tid til at lytte til den del. At jeg ik bare siger at det må du sørme snakke med en anden en om, det er ik lige her du skal drøfte det. (2:912)*

Denne indsigt, mellem personlige og professionelle problemstillinger, understreger således at det er centralt at coachen har fokus på at holde en klar grænse, således at coachingen ikke alene bliver personlig, men også rummer et arbejdsmæssigt fokus. Det er således vigtigt at der er plads til personlige emner under coachingsessionerne, men også at disse emner ikke bliver *for* personlige. Det er derfor af betydning for coachée at lederen kan ”sætte grænser”, således at coaching emnerne ikke bliver *for* personlige. Dette bliver et aspekt af coachens magt, at kunne sætte klare grænser og dermed tydelige rammer når ledere arbejder som coach i forhold til medarbejdercoaching.

Af nærværende analyse ses det derfor, at kontekstens betydning i den asymmetriske relation er afgørende. Coachens evne til at navigere i denne magtposition og tydeliggøre rollefordelingen, er et centralt opmærksomhedspunkt ved medarbejdercoaching, således at et frugtbart resultat kan fremkomme gennem coaching sessionerne.



## Diskussion: Intern (mellem)leder coaching af medarbejdere. Intern eller ekstern coach?

Ifølge Heslin, Vandewalle, and Latham (2006) er coaching af ansatte en kerneopgave for mellemledere i flere store amerikanske virksomheder, og et fænomen der findes udbredt og i vækst i danske virksomheder (Coaching barometret, 2009) hvorfor relevansen af undersøgelser af denne praksis synes stor. Vi er i denne artikel godt i gang med en analyse og diskussion af hvordan de ansatte evaluerer mellemlederens kompetencer i at coache og hvilke udfordringer og succesfulde erfaringer vi kan afdække ved intern leder coaching af medarbejdere?

Et af de forhold der skønnes relevant at runde af er magtbalancen i coaching forholdet, som vi netop har fremstillet gennem tema 3. Magtbalancen er ifølge Welman & Bachkirova (2010) central at overveje i forbindelse med alle typer coaching, men tilføjer man hertil det faktum at coachen i denne undersøgelse og i intern leder coaching generelt, er den coachedes leder, synes det afgørende at understrege. Welman & Bachkirova pointerer eksempelvis hvordan coachen kan få lyst til / fristes til at udøve magt (både bevidst og ubevidst) i coachingen (ibid.). F.eks. kan det være at coachen er usikker på egen formåen eller hvis coachen ønsker at opnå et bestemt resultat gennem coachingen: eksempelvis effektivisering, løsning af interne konflikter osv. Denne risiko synes at være til stede i forøget grad når coachen netop også er leder og ønsker at nå til et bestemt mål. Ifølge Welman & Bachkirova er dette problematisk, da beslutninger der træffes på baggrund af en coaching session hvor coachen mere eller mindre bevidst har udøvet denne magt, ikke fører til handlinger eller ændringer udenfor coaching konteksten, hvorfor coachingen ikke har nogen effekt (Welman & Bachkirova, 2010). Vi må derfor – på baggrund af undersøgelsen – summere at det er afgørende at magtproblematikken tages aktivt op i coachingen, straks coachen oplever at balancen påvirker beslutningerne eller diskussionerne. Dilemmaet mellem at være leder og coach på samme tid har vi belyst i nærværende undersøgelse primært gennem de kvalitative interviews, hvor temaet er et af de fremkomne fra den kvalitative analyse.

Et andet forhold vedrørende mellemlederens erfaringer med medarbejder coaching (intern leder coaching), som vi vil samle op på, handler mere generelt om forholdet mellem coach/leder og coa-

chée/medarbejder. Flere forskere (Gregory & Levy, 2010, 2011; O'Broin & Palmer, 2010) finder som nævnt coaching relationen af afgørende betydning for coaching forløbets positive resultat, således understreger også Palmer & McDowall: "Stephen Taylor has presented research that showed that most people resign from their job because they are "sick of their immediate boss", pointing to the fact that good relationships are key to retention and engagement in the workplace, Taylor are saying that "the difficult bit (at work) is the area of interpersonal relationships" ((S. Palmer & McDowall, 2010) p. 3). Forholdet mellem coach og coachée, såvel som forholdet mellem leder og medarbejder, har altså afgørende betydning for de ansattes engagement på arbejdspladsen, men kan forbedres via coaching (ibid.). Når man diskuterer forholdet mellem coach og coachée, er det tillige afgørende at etablere en god (arbejds)alliance, hvilket indebærer en afklaring af hvad målet med coachingen er, hvilke opgaver de to parter har hver især og tilstedeværelsen af gensidig respekt og empati, O'Broin and Palmer (2010). Coachingrelationen – med en frugtbar alliance veletableret ved coachingens begyndelse – hænger sammen med de tidligere omtalte magtproblematikker, som muligvis kan mindskes eller diskuteres i opløbet. På trods af tilgængelig viden omkring dette, er mængden af forskning omkring betydningen af forholdets indflydelse på coachingens effektivitet meget begrænset (Gregory & Levy, 2010).

Sluttelig skal det diskuteres hvilken indflydelse det har på kvaliteten af coaching at en (mellem) leder fungerer som coach – eller sagt mere bredt: Hvem kan coache med tilstrækkelig kvalitet? Bono har foretaget et omfattende studie af 428 coaches med forskellige uddannelsesmæssige baggrunde og erfaringsgrundlag (Bono et al., 2009). Men undersøgelsen konkluderer at forskellen på eksempelvis en coach med en psykologfaglig uddannelse og en coach uden en psykologfaglig uddannelse overordnet er lille, hvorfor det ikke kan afvises at ledere, der har taget en coaching uddannelse, kan fungere lige så godt som eksempelvis en ekstern coach. Alle coaches i nærværende undersøgelse har – som bekendt – deltaget i et omfattende coaching uddannelsesforløb gennem en årrække og skønnes derfor at være kvalificerede til opgaven. Bono et al. understreger at fremtidig forskning indenfor området bør gå i dybden med de aktive ingredienser i coachingen; hvad gør coachen helt konkret for at øge

motivationen hos medarbejderen, hvilke redskaber og spørgsmål benyttes og hvad er coaching af høj kvalitet? Videre pointeres, at især kvalitative interviews kan benyttes til at belyse dette vigtige aspekt: Kvalitative interviews giver coachen en mulighed for at italesætte hvordan den konkrete coaching forløber (ibid.). I Gyllensten & Palmers (2005) kvalitative studie af coachings effekt i forhold til at reducere stress diskuteres de forskellige positive og negative aspekter fra den enkelte deltagers subjektive perspektiv. IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) metoden anvendes i de omtalte kvalitative undersøgelser. Resultaterne viser at coaching både kan være med til at mindske stress, men at coaching også på paradoksalt vis kan øge stress, hvis den ikke findes relevant og brugbar, men i stedet blot anses som en "tidssluger". Imidlertid var konklusionen – i denne undersøgelse – at deltagerne, gennem coaching, fik redskaber de oplevede ville være brugbare for dem i fremtidige stressfulde situationer; overordnet mente deltagerne at coaching hjalp dem til at mindske stress og eksempelvis ikke flygte fra konfliktfyldte situationer, men i stedet udholde disse og dermed undgå at påføre dem selv endnu en stressfaktor (Gyllensten et al., 2005).

Vi har i denne undersøgelse af mellemlider coaching fundet at det er nødvendigt coachen tydeliggør et rolleskifte fra leder til at være coach og i denne tydeliggørelse understreger fortroligheden i relationen. Her gemmer sig en interessevækkende diskussion af, hvorvidt det overhovedet er en frugtbar løsning for en virksomhed at anvende intern coaching? – En oplagt tanke er, at mange magt- og relationsrelaterede komplekse dilemmaer mindskes eller undgås, hvis en udefrakommende coach i stedet kan varetage coaching af medarbejdere. Dette aspekt har Dam Hede (2010) også berørt i et studie, som viste at 90 pct. af deltagerne/coachées foretrak en ekstern coach, men der er imidlertid ingen entydighed i forskersamfundet vedrørende dette fund. F.eks. anbefaler Stelter (2002) en anden tilgang. I teksten beskrives det at: *"Coaching overvejende bør foregå organisationsinternt enten med lederen som coach eller udpegede medarbejdere som coaches"* (Stelter, 2002, p.143).

Argumentet for Stelters (2002) valg ligger dels i, at den organisatoriske effekt vil være større, da forløbet er forankret i selve organisationen og koblet til ledelsen direkte. Omvendt kan der argumenteres for at en ekstern coach netop vil give bedre be-

tingelser for at reflektere åbent og ærligt, uden som medarbejder at skulle tage for høj grad af hensyn til eventuelle magtproblematikker i en given problemstilling.

Nærværende studies resultater understøtter hovedsageligt at intern (mellemlider)coaching af medarbejdere er mulig og frugtbar. Resultaterne fremstiller at sådanne coaching forløb faktisk kan være fagligt udviklende og frugtbare for både coach og coachée, det er dog samtidig vigtigt at fastholde at dobbeltrelationen også rummer en række delikate problemstillinger.

*"Manager 'M': But I also think that coaching brings something to the professional development. It can't be really measured anywhere, but I'm convinced that I am getting a more happy and more motivated employee as a result of it."*

Dog bør der være øget opmærksomhed på coachens relationsskabende evner, således at symmetriproblemet/magtaspektet i coachingrelationen ikke bliver unødigt problematisk. Med udgangspunkt i nærværende studies fund om vigtigheden af coachens relationelle kompetencer og opmærksomhed på magtens indvirkning på oplevelsen af ligevægt i relationen, samt ovenstående teoretiske underbygning heraf, kan det derfor anbefales at have fokus på en række forhold der vedrører uddannelsen af coaches. Det drejer sig f.eks. om skabelsen af en tryk og tillidsfuld ramme for coachée, ligesom udvikling af coachens evner til at være empatisk og kontaktfuld er afgørende. Hertil må føjes undersøgelsens positivt vurderede coaching kompetencer, som f.eks. problemidentifikationen m.v.

Endelig virker det til at personlige problemstillinger nok ikke bør være bandlyste fra coachingrummet, siden disse kan bevirke at der er en mere motiveret medarbejder. Analysen peger faktisk på at coaching af personligemner kan medvirke til bedre koncentration på jobbet på arbejdspladsen. Dog er det vigtigt at fastholde hovedfokus i medarbejdercoaching som professionelle problemstillinger. Ligesom det er meget vigtigt at have magtaspektet – beskrevet ovenstående - for øje og helt fremme i mellemliderens opmærksomhed.

## Konklusion

Dobbeltformålet med udforskningen af mellemliderens udfordrende og succesfulde erfaringer med coaching af medarbejdere, var både som overskriften antyder at undersøge mellemliderens

erfaringer, men dertil også at komme nærmere ind på, hvorledes kvaliteten af coachingsamtalerne bedømmes af coachées (mellemlidernes underordnede). Følgende vil fremkomme en opsummering af forskningens delkonklusioner.

De udfordrende områder består dels i administrative problemstillinger såsom planlægning og fastsættelse af coachingtiderne eller en selvfølgelig omstillingsparathed der følger med rollen som coach. Dertil kom også dilemmaer, hvor det kan blive problematisk udelukkende at coache på arbejdsmæssige problemstillinger. Emner af mere personlig karakter har oftest ikke direkte indvirkning på medarbejdernes professionelle virke, men medarbejderen udvikles indirekte på det professionelle plan, ved at arbejde på det personlige plan. Mellemlidern som coach skal være skarp på balancen mellem personlige og professionelle problemstillinger, og skal kunne navigere i begge lejre uden at kæntre. Lederen som coach skal sikre, at coachée oplever reelt ligeværd, hvis coachings-sessionen skal give mening for coachée. Paradoxsalt nok er coach i denne situation både coach og leder, og kan i nogle situationer udelukkende på baggrund af dette få svært ved at fundere ligeværd i coachinglokalet, selvom det i dette forskningsprojektet øjensynligt var ganske vellykket.

Mellemlidern som coach havde undervejs en række af succesfulde erfaringer både på det personlige og arbejdsmæssige plan. Coachenes positive oplevelser i coachinglokalet, var bl.a. når coachée nåede langt i deres proces mod målet, eller gav udtryk for, at sessionerne var hjælpsomme. Sådanne oplevelser bidrager til, at coach klapper sig selv på skulderen og udvikler sig både personligt og fagligt som coach.

Det kan sluttelig fremhæves at over 80 pct. af de coachées der deltog i forløbet, var enige, stærkt enige eller meget stærkt enige i, at coaching forløbet var særdeles frugtbar og udbytterigt. De kvantitative resultater viser endvidere at 85 pct. af deltagerne har været enige eller meget enige i at coaching sessionen oplevedes empatisk (se figur 2) og at 83 pct. var enige eller meget enige i, at problemet blev analyseret tilstrækkeligt i coaching sessionen (se figur 3). Undersøgelsen kan dermed konkludere at – medarbejderne der har deltaget i coaching sessionerne – generelt bedømmer forløbet som særdeles vellykket, de giver en særdeles positiv vurdering. Medarbejderne giver udtryk for at der har været en empatisk kontakt med coachen samt at der gene-

relt har været tale om en grundig problemanalyse i coachingsessionerne (Spaten et al., 2011). Empati, kontakt og grundig problemanalyse, er afgørende aspekter i forhold til at have en frugtbar oplevelse med positive relationer gennem deltagelse i et coaching-, rådgivnings- eller terapeutisk forløb, hvilket er blevet fremhævet af en lang række forskere (Rogers, 1995; Palmer & McDowall 2010). Undersøgelsens kvantitative data fremstiller alt i alt et billede af en gruppe medarbejdere der samlet har bedømt at de er meget tilfredse med coachingforløbet og undersøgelsens forskningsspørgsmål blev dermed evalueret særdeles positivt

De kvantitative resultater har slående belyst coachée tilfredshed med coachinginterventionen ligesom den kvalitative analyse har bidraget til besvarelsen af forskningsspørgsmålet og nuanceret indsigten i kvantitative fund og tilsammen forstærket fremstillingen af dette eksempel på mixed methods forskning.

## Kontakt



Ole Michael Spaten  
Coaching Psychology researchUnit  
Aalborg University  
Kroghstræde 3  
9220 Aalborg Øst  
Aalborg University  
oms@hum.aau.dk

## Referencer

- Auerbach, J. E. (2006). Cognitive Coaching. In Stober, D. R. & Grant, A. M. (Eds). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 103-127). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons
- Bond, A. S., & Naughton, N. (2011). The role of coaching in managing leadership transitions. *International Coaching Psychology Review*, 6(2), (pp. 165-179).
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), (pp. 361-404).
- Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), (pp. 388-408).

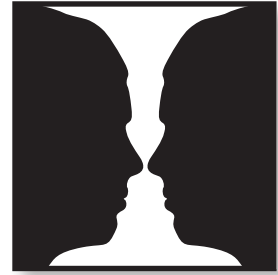
- Busse, S. (2009). Supervision between critical reflection and practical action. *Journal of Social Work Practice*, 23, (pp. 159-173).
- Carroll, M. (2007). Coaching psychology supervision: Luxury or necessity? In S. Palmer and Whybrow (Eds). *Handbook of Coaching Psychology* (pp. 431-448) London: Routledge.
- Coutu, D. & Kaufmann, C (2009) What can coaches do for you? *Havard Business Review*, 87 (1), (pp. 91-97).
- Collins, A. & Palmer, S. (2011) Developing Senior Executives within a Coaching Psychology framework. *Coaching psychology International*, vol 4 iss.1, (pp.15-19).
- Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, 7(1), (pp. 27-34).
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Duijts, Saskia F. A.; Kant, Ijmert; van den Brandt, Piet A.; Swaen, Gerard M. H. (2008). Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: Results of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(7), (pp. 765-776).
- Ellinger AD, Bostrom RP. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18, (pp. 752-771).
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y.-L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), (pp. 67-85).
- Elliot, R. (2011) Utilising evidence-based leadership theories in coaching for leadership development: Towards a comprehensive integrating conceptual framework. In *International Coaching Psychological Review*. vol 6, no.1. March, (pp. 46-70).
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), (pp. 829-848).
- Fromm, E. (1960). *The Fear of Freedom*. London: Routledge.
- Grant, A. M., & Greene, J. (2001). *Coach yourself: make real change in your life*. London: Momentum.
- Grant, A. M. (2003) The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behaviour and Personality* 31 (3), (pp. 253-264).
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), (pp. 1-16).
- Grant, A. M., & Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a large-scale survey of international coach federation members. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), (pp. 1-15).
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), (pp. 396-407).
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), (pp. 109-123).
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67-88.
- Gyllensten, K., Palmer, S., & Farrants, J. (2005). Perceptions of stress and stress interventions in finance organizations: Overcoming resistance towards counselling. *Counselling Psychology Quarterly*, 18(1), (pp. 19-29).
- Gyllensten, K. og Palmer, S. (2006). Experiences of coaching and stress in the workplace: An Integrative Phenomenological Analysis. *International Coaching Psychological Review*. Vol.1. No1. April, (pp.86-98).
- Gyllensten, Kristina; Palmer, Stephen; Nilsson, Eva-Karin; Regnér, Agneta Meland; Frodi, Ann (2010). Experiences of cognitive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), (pp. 98-108).

- Hackett, A., Palmer, S., Farrants, J. (2007). An investigation into stress and coaching needs of staff working in the hospice service. *The Coaching Psychologist*, 3(3), (pp. 139-143).
- Hay, J. (2007). *Reflective practice and supervision for coaches*. Maidenhead: Open University Press
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), (pp. 871-902).
- International-Coach-Federation. (2012). 2012 ICF Global Coaching Study Executive Summary Retrieved 27.07.2012, from <http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>
- Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of coaching in Stober, D. and Grant A. M. (Eds.). *Evidence-Based Coaching Handbook*. New York: Wiley.
- Kauffman, C. & Scouler, A. (2004). Toward a positive psychology of executive coaching in Linley, A., & Josephs, S. (Eds.), *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kvale, S. (1994). *Interview, En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- O'Brion, A og Palmer, S (2007). Reappraising the coach-client relationship: the unassuming change agent in coaching. In S. Palmer og A Whybrow (Eds.). *Handbook Coaching psychology: A guide for practitioners*. London: Routledge
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: Initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), (pp. 124-143).
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), (pp. 461-469).
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), (pp. 66-74).
- Padesky, C. & Greenberger, D. (1995). *Clinicians guide to mind over mood*. The Guilford press: London
- Palmer, S. & Szymanska, K. (2007). Cognitive behavioural coaching: An integrative approach. In S. Palmer and A. Whybrow (Eds). *Handbook of Coaching Psychology* (pp. 86-117). London: Routledge. Mangler der ikke et initial til fornavnet ved Whybrow?
- Palmer, S. (2007). PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 3, 2, (pp. 71-77).
- Palmer, S. & Cooper, C. (2007). *How to deal with stress*. London: Kogan Page.
- Palmer, S. & Gyllensten, K. (2008). How cognitive behavioural, rational emotive behavioural or multimodal coaching could prevent mental health problems, enhance performance and reduce work related stress. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy*. Vol 26(1), (pp. 38-52).
- Palmer, S., & Whybrow, A. (Eds.). (2009). *The handbook of coaching psychology: a guide for practitioners*. London: Routledge.
- Palmer, S., & McDowall, A. (Eds.). (2010). *The coaching relationship: Putting people first*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Rogers, C. (1995) What understanding and acceptance means to me. *Journal of Humanistic Psychology*, 35, (pp. 7-22).
- Smither, J. W. London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), (pp. 23-44).
- Spaten, Imer, & Palmer (2012 in press) Coaching psykologiske modeller i Danmark. Practice
- Stelter, R. (red.) (2002) *Coaching – læring – udvikling*. København: Dansk psykologisk forlag
- Stober, D. (2006). Coaching from a humanistic perspective. In Stober, D. & Grant, A. (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook* (pp.17-51) Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Spaten, O. M. (2011a). *Coaching forskning - på evidensbaseret grundlag*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Spaten, O. M. (2011b). Educating coaching psychologists. In M. Cavanagh & S. Palmer (Eds.), *Educating coaching psychologists: Responses from the field* (pp. 114-117).

- Spaten, O. M. (2011, December). *Middle managers troublesome and successful experiences with coaching and a skills evaluation – a mixed methods approach*. Paper presented at the 3rd International Coaching Psychology Conference hosted by British Psychological Society (Invited speak), London, England.
- Stelter, R. (2008). Coaching: samtaler om oplevelser. In K. Gørtz & A. Prehn (Eds.), *Coaching in Perspective* (pp. 190-207). Copenhagen: Hans Reitzels Forlag.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (Eds.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Stober, D. R., & Parry, C. (2005). Current Challenges and Future Directions in Coaching Research. In M. Cavanagh, A. M. Grant & T. Kemp (Eds.), *Evidence-based coaching, Vol 1: Theory, research and practice from the behavioural sciences* (pp. 13-19). Bowen Hills, QLD, Australia: Australian Academic Press.
- Szymanska, K. (2008). The downward arrow technique. *The Coaching Psychologist*, 4, (pp. 85-86).
- Wasik, B. (1984). *Teaching parents effective problem solving: A handbook for professionals. Unpublished manuscript*. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Welman, P., & Bachkirova, T. (2010). The issue of power in the coaching relationship. In S. Palmer & A. McDowall (Eds.), *The coaching relationship: Putting people first* (pp. 139-158). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Yukl, G. Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. In L. Neider C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Research in management*, vol. 2, (pp. 139-165).
- Zayfert, C., Becker, C. B. (2006). *Cognitive-Behavioral Therapy for PTSD: A Case Formulation Approach* (pp.1-5). New York, NY, USA: Guilford Press.
- Öestrich, I. H. (2008). Kognitiv coaching – når der ønskes effektivitet. In Gørtz, K. & Prehn, A. (Eds.), *Coaching i Perspektiv* (pp. 119-134). København: Hans Reitzels Forlag.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Multimodal Afslapning

Af Stephen Palmer

### Abstract

Artiklen beskriver Multimodal Relaxation Method (MRM), fremover Multimodal Afslapningsmetode, som kan anvendes i livs-, ledelses-, virksomheds-, sports- eller sundhedscoaching til at forbedre ydeevnen hos den enkelte og reducere eller håndtere stress. Inden for sports- og sundhedscoaching kan metoden anvendes til at reducere fysiske spændinger og styrke fysiologisk kontrol, fx lavere hjertefrekvens og nedsætte blodtrykket.

**Nøgleord:** Multimodal Afslapningsmetode, coaching, stress reduktion, sundhedscoaching, forbedret ydeevne, puls og blodtryk.

Den multimodale afslapningsmetode er udviklet i begyndelsen af 1990'erne af forfatteren (se Palmer, 1993) for at hjælpe klienter, coachee og kursus deltagere til at håndtere stress. Selv om metoden oprindeligt blev anvendt indenfor multimodale (Lazarus, 1971, 1981), kognitive (Beck, 1976) og rationel emotionel adfærdsmæssige (Ellis, 1962) tilgange, kan metoden integreres i coaching, rådgivning eller undervisning. Den Multimodal Afslapningsmetode indeholder en række forskellige strategier fra andre modaliteter (se Palmer, 2008) såsom vejtrækning, simple mantraer (f.eks. vælg tallet '1' eller et andet selvvalgt tal), billedsprog/visualisering, lyde, lugt og visualiseret berøring (Palmer, 1993). Coachee eller klienten kan have præferencer til bestemte tek-

nikker afledt fra en bestemt modalitet, såsom visualisering. Efter den første session kan klienten beslutte om vedkommende kun vil bruge en særlig teknik i fremtiden i stedet for at anvende hele viften af muligheder indenfor Multimodal Afslapningsmetode. Det anbefales, at der laves en optagelse af coachingsamtalen, således at klienten eller Coachee senere kan lytte og vende tilbage til samtalen uden for sessionen.

### Brug af Multimodal Afslapnings Metode

Nedenfor ses fremgangsmåden for den Multimodale Afslapningsmetode. Coachen læser forskriften op på en afslappet måde med en stabil intonation. Instruktionerne til 'pause' er instruktioner

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

til underviseren og læses ikke højt. En kort 'pause' varer ca. mellem to til fire sekunder afhængig af den tid, der er til rådighed. Der kan også benyttes mere tid, hvis coachee kræver mere tid til at nå til en afslappet tilstand. En 'lang pause' er cirka 10 til 15 sekunder. Hvis den coachede bærer kontaktlinser, så kan han eller hun enten tage dem ud før udøvelsen ellers skal de instrueres til ikke at kigge opad.

## Multimodal Afslapning Metode forskrift

Begynd med at sidde behageligt på en stol og luk øjnene. Hvis du på noget tidspunkt under øvelsen føler nogle usædvanlige følelser såsom prikkende fornemmelser, uklarhed, eller hvad det kan være, så er det helt normalt. De følelser du end vil føle, vil forsvinde så snart du åbner dine øjne. Hvis du fortsætter med øvelsen som den skal udføres vil følelserne forsvinde alligevel.

Du kan begynde med at lytte til lydene udenfor rummet først, gør nu det.

*Lang pause*

Og nu lyt til de lyde der er inde i rummet

*Pause*

Vær opmærksom på din egen vejrtrækning

De forskellige lyde vil komme og gå under hele denne session. Du kan vælge at lade dem passere gennem dit sind, eller blot ignorere dem, hvis du ønsker det.

*Pause*

Nu holder du dine øjenlåg lukket og uden at flytte hovedet, vil jeg gerne have dig til at se opad, stadig med lukkede øjne, bare kig opad.

*Lang pause*

Læg mærke til følelsen af træthed.

*Pause*

Og afslappethed

*Pause*

Og fornemmelsen i dine øjenmuskler.

*Pause*

Lad dine øjne se ned igen.

*Pause*

Læg mærke til trætheden og afslapningen i dine øjenmuskler.

*Pause*

Lad nu denne følelse af afslappethed forplante sig til dit ansigt, din kæbe, og bare slap helt af i dit kæbeparti.

*Lang pause*

Slap nu af i din tunge.

*Pause*

Lad følelsen af afslapning langsomt bevæge sig op over dit ansigt til toppen af dit hoved.

*Pause*

Til bagsiden af dit hoved.

*Lang pause*

Derefter langsomt ned gennem dine nakkemusklere.

*Pause*

Og ned til dine skuldre.

*Lang pause*

Nu skal du koncentrere dig om at slappe af i dine skuldre, bare lad dem falde ned.

*Pause*

Lad denne følelse af afslapning i dine skuldre nu langsomt bevæge sig ned til din højre arm, ned gennem musklerne, ned gennem din albue, ned gennem håndledet, til din hånd og helt ned til fingerspidserne.

*Lang pause*

Lad følelsen af afslapning i dine skuldre langsomt bevæge sig ned til din venstre arm, ned gennem dine muskler, ned gennem din albue, gennem håndledet, ned til din hånd og helt ned til fingerspidserne.

*Lang pause*

Og lad den følelse af afslapning i dine skuldre langsomt bevæge sig ned til brystet helt ned til maven.

*Pause*

Bare koncentrer dig om din vejrtrækning.

*Pause*

Bemærk, at hver gang du ånder ud, føler du dig mere ...

*Pause*

... Og mere afslappet.

*Lang pause*

Lad følelsen af afslapning flytte sig ned fra skuldrene og ned til ryggen.

*Lang pause*

Ned til dit højre ben, ned gennem musklerne, gennem dit knæ og ned gennem din ankel.

*Pause*

Til din fod og helt ned til tærerne.

*Lang pause*

Lad nu følelsen af afslapning flytte sig ned til dit venstre ben.

*Pause*

Ned gennem dine muskler, ned gennem dit knæ og ned gennem din ankel.

*Pause*



Til din fod og helt ned til tæerne.

*Lang pause*

Jeg vil give dig et lille øjeblik nu.

*Pause*

Så du kan koncentrere dig om den del af din krop, som du gerne vil slappe yderligere af i ...

15 sekunder pause minimum

... Nu vil jeg have dig til at koncentrere dig om din vejrtrækning igen.

*Pause*

Læg mærke til din vejrtrækning

*Pause*

Ved hver en udånding vil du føle dig mere og mere afslappet.

*Lang pause*

Jeg vil gerne have, at du for dig selv i dine tanker, siger et nummer efter eget valg, såsom nummer et.

*Pause* (NB: Hvis tallet 'et' fremkalder en følelse så kan et andet nummer vælges i stedet)

Og sig nu dette nummer hver gang du ånder ud.

*Lang pause*

Dette vil hjælpe dig til at skubbe de uønskede tanker, du end må have, væk.

*Pause*

Hver gang du ånder ud bare sig nummeret højt i dine tanker.

*30-sekunders pause*

Nu vil jeg have dig til...

*Pause*

... At tænke på dit favorit sted, hvor du føler, at du kan være afslappet

*Lang pause*

Prøv at forstille dig stedet for dit indre øje

*Lang pause*

Kig på farverne.

*Pause*

Nu, prøv at fokusere på en farve.

*Pause*

Nu, prøv at koncentrere dig om alle de lyde som der befinder sig på dit foretrukne afslappende sted. Hvis der ikke er nogen lyde, så fokuser på stilheden.

*Lang pause*

Nu koncentrerer du dig om eventuelle lugte eller aromaer, der befinder sig på dit foretrukne afslappende sted.

*Lang pause*

Nu, prøv at forestille dig at du rører ved noget.

*Pause*

At du rører ved noget, der befinder sig på dit favorit afslappende sted.

*Lang pause*

Bare forestil dig, hvordan det føles.

*Lang pause*

Jeg ønsker nu, at du skal koncentrere dig om din vejrtrækning igen.

*Pause*

Bemærk igen, at hver gang du ånder ud.

*Pause*

Så føler du dig mere ...

*Pause*

... Og mere afslappet.

*Lang pause*

Uanset hvornår du ønsker det i fremtiden, vil du være i stand til at huske dit foretrukne sted eller den vejrtrækning du har oplevet her, når du er afslappet. Det vil hjælpe dig til at slappe af hurtigt.

*Lang pause*

Om et øjeblik, men ikke helt endnu, vil jeg tælle til tre.

*Pause*

Og du vil kunne åbne dine øjne i dit eget tempo

*Pause* (NB: Eller i stedet, 'falde i søvn', hvis øvelsen anvendes til det formål at overkomme søvnbesvær)

En.

*Pause*

To.

*Pause*

Tre.

*Pause*

Åben nu dine øjne i dit eget tempo.

© Stephen Palmer, 1993

## Oversigt

Den multimodale metode til at slappe af, blev oprindeligt anvendt til at forbedre ydeevnen, reducere stress og angst, lindre spændingshovedpine, bekæmpe søvnløshed, ændre Type A adfærd, og generelt mindske irritationer hos coaches eller klienter på et rygestop-program. Sundhedscoaches skal være forsigtige, hvis de bruger afspændingsteknikker med coaches, der lider af astma, epilepsi eller panikangst: metoden kan i sjældne tilfælde fremprovokere førnævnte lidelser. Tak til tidsskriftet *The Coaching Psychologist*, (2008), 4, 2, og Joyce Byager Jensen som har oversat artiklen fra engelsk.

## Korrespondance



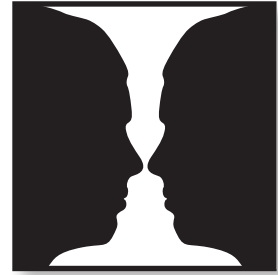
Stephen Palmer  
Coaching Psychology Unit,  
Dept. of Psychology,  
London City university  
Northampton Square,  
London EC1V 0HB.  
E-mail:  
dr.palmer @ btinternet.com

## Referencer

- Beck, A.T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. Harmondsworth: Penguin.
- Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Lyle Stuart.
- Lazarus, A.A. (1971). *Behaviour therapy and beyond*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, A.A. (1981). *The practice of Multimodal Therapy: Systematic, comprehensive and effective psychotherapy*. New York: McGraw Hill.
- Palmer, S. (1993). *Multimodal Techniques: Relaxation and hypnosis*. London: Centre for Stress Management and Centre for Multimodal Therapy.
- Palmer, S. (2008). Multimodal coaching and its application to workplace, life and health coaching. *The Coaching Psychologist*, 4(1), 21–28.
- Palmer, S., Cooper, C. & Thomas, K. (2003). *Creating a balance: Managing stress*. London: British Library.
- Palmer, S. & Puri, A. (2006). *Coping with stress at University: A survival guide*. London: Sage.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Modeller til coaching psykologi i Danmark

Af Ole Michael Spaten, Anna Imer, og Stephen Palmer

### Abstract

*Artiklen giver et overblik over bredden af coaching modeller i Danmark og fremstiller i detaljeret grad 'Praksis' modellen. Modellen anses som et centralt redskab i løsningsfokuseret coaching og terapi. Praksis modellen kan således blive et vigtigt værktøj til at hjælpe coachée mod at opnå mål i coaching sessioner, der har et problemløsnings-orienteret fokus.*

**Nøgleord:** Coachingmodeller, Praksis, problemløsning, Practice, løsningsfokuseret coaching

### Indledning

I løbet af de seneste 10-15 år er den coaching psykologiske forskning vokset støt i Europa, i særlig grad i England og i Danmark. Først og fremmest på baggrund af etableringen af de coachingpsykologiske forskningsenheder i London og tilsvarende forskningsenheder på Aalborg Universitet og Københavns Universitet. I begyndelsen initieret gennem de psykologfaglige foreninger og herhjemme af Dansk Psykologforenings Selskab for EvidensBaseret Coaching (SEBC) og nu senest et dansk tidsskrift for coaching psykologi, der funderer coaching i en solid hundredårig videnskabelig psykologisk tradition.

Praksisforskning og store empiriske studier, der undersøger hvad og hvordan coaching virker gennemføres og efterspørges i højere grad (Grant,

2011; Spaten, 2010, 2011; Stelter, 2010, 2011) og vil være vejen frem for coaching psykologiens udbredelse og udvikling. I Danmark vinder coaching psykologi fodfæste, f.eks. indenfor medarbejder og executive coaching (Spaten, 2011; Kjerrulf, 2011; Dam Hede 2010), men også igennem anvendelsen af den konsultative tilgang i PPR i de danske kommuner, hvor psykologen i høj grad kan anvende coaching redskaber i det psykologiske arbejde med samarbejdspartnere tilknyttet PPR (Tanggaard og Elmholt, 2006).

Dansk coaching psykologi er med i front og henter bl.a. inspiration fra læreproces- og kliniskpsykologisk forskning inden- og udenlands. Men nødvendigheden af at få tilpasset de ofte engelsksprogede modeller og metoder til danske forhold er tydelig. Adaptationen vil bidrage til at modeller

og metoder bliver mere brugbare og lettere tilgængelige for coach og coachée. Andre – ikke engelsksprogede lande – har tidligere med succes adapteret modeller og metoder til egen kultur og anvendelse, senest f.eks. til brasilianske forhold (Dias, Gandos, Nardi og Palmer, 2011).

I denne artikel diskuteres nogle af de mange forskellige modeller der findes indenfor coaching, de fleste forkortet med et nemt huskeord, et såkaldt akronym. Endvidere fremlægges adaptationen af PRACTICE modellen til det danske sprog. PRACTICE er en anerkendt 7-trins model, udviklet af Palmer (2007, 2008, 2011a), og anvendt igennem en længere årrække i terapi, rådgivning, stresshåndtering og coaching, med det sigte at vejlede coachée til at angribe et problem og implementere løsningsfokuserede strategier. I næste afsnit vil der således kort blive beskrevet en række coaching modeller, hvorefter artiklen forsætter med at illustrere, hvordan den dansk adapterede model PRAKSIS kan være frugtbar for anvendt coaching psykologi.

## Modeller i coaching psykologisk praksis

Ligesom coaching har fundet sted som praksis meget længe har der i lang tid eksisteret en række forskellige modeller og metoder i coaching. En af de mest velkendte modeller er givetvis GROW modellen, hvor GROW er en forkortelse for (et akronym) for Goal, Reality, Options og Will (eller Wrap-up). GROW blev udviklet af Graham Alexandre og fremstillet af John Whitmore i England i firserne og halvfemserne (se f.eks. Whitmore, 1996, 2004). Modellen er ligeså enkel som den er brugbar: Når coachée søger en coach for hjælp i en given problemsituation spørger coach først hvad coachée vil opnå eller hvad er dit mål (goal). Herefter undersøges spørgende hvordan virkeligheden (reality) ser ud nu og hvor langt coachée er fra at nå det mål. At arbejde med modellen må forstås som en reflektiv proces, hvor igennem coachée dernæst udforsker hvilke forhindringer og muligheder (options) der eksisterer i forhold til at nå målet. Sluttelig arbejdes der med at præcisere de konkrete trin på vejen mod målet, hvilken energi og vilje (will) findes og hvad skal der til.

På mange måder kan man se at GROW rummer de helt grundlæggende trin der skal i spil, hvis der skal gennemføres en frugtbar, løsningsorienteret proces i coaching. Mange modeller vil derfor også

være variationer over disse momenter og nogle af dem vil kort blive nævnt i det følgende.

OSKAR er et akronym for Outcome, Scaling, Know-how and resources, Affirm and action og til sidst Review (Jackson & McKergow, 2007). Ligesom ved GROW modellen starter processen med at skitsere *outcome* (målet) som coachée ser frem imod; Hvordan vil din perfekte fremtid se ud med dette mål for øje? Herefter måles eller *skaleres* der hvor coachée er i dag i forhold til det skitserede mål. Dette gøres ved en skala fra 0-10 på hvor langt (fra målet) coachée er i dag, i forhold til den ønskede fremtid. Dernæst skal de eksisterende ressourcer og viden klarlægges – igen i forhold til at kunne nå målet. Hvilken *know-how* og ressourcer har coachée i dag? Skalering anvendes og kan bidrage til at klarlægge dette moment, hvis der f.eks. er målt 0-3 på skalaen, er der tale om få ressourcer. *Affirm* and action handler om at konstatere hvad der allerede gøres godt, hvad der skal forandres og gøres mere af og få det konkret planlagt med henblik på at kunne nå målet. Afslutningsvist lægger *Review* op til at undersøge hvilke elementer der var virksomme samt evaluere indsatsen og forløbet.

En tredje hyppigt anvendt model er ACHIEVE: Assess current situation; Creative brainstorming of alternative to current situation; Hone goals; Initiate options; Evaluative options; Valid action programme design; Encourage momentum. ACHIEVE er udviklet af Dembkowski & Elridge, (2003). Coaching psykologien er også blevet inspireret af kognitiv adfærdsterapi, f.eks. den meget velkendte ABCDE model som oprindeligt er udviklet indenfor rational emotiv terapi og coaching (se f.eks. Ellis et al., 1997; Palmer 2002). Akronymet ABCDE dækker over: Activating event eller situation, Beliefs, Consequences, Disputation of the beliefs, Effective and new approach to dealing with the issue or problem. Sluttelig udviklede Edgerton den såkaldte SPACE model (Edgerton & Palmer, 2005), her dækker forkortelsen Social context, Physical, Action, Cognitions and Emotions. Endvidere anvendes en række metoder som f.eks. visualiseret mestring (Palmer, 2011b) og sokratisk udspørgen (Spaten, 2011). Medens de to sidstnævnte metoder begge har været genstand for detaljerede beskrivelser i et tidligere nummer af dette tidsskrift vil de ovenstående kort omtalte modeller senere blive grundigt diskuteret og fremstillet. Vi vil dels uddybe de ovenfor beskrevne modeller som f.eks.

SPACE (på dansk SKAFT) modellen og supplere med andre. Nedenfor en gennemført fremstilling af coaching psykologiens PRAKSIS, som er adapteret til dansk fra den britiske PRACTICE model.

### Practice modellen

Palmer (2007) introducerede den løsningsfokuserede PRACTICE model, som initialt er en videreudvikling af en syv trins model beskrevet af Wasik (1984) (se også Neenan and Palmer, 2001). Den oprindelige model er opbygget gennem følgende trin: 1. Problem identification, 2.. Goal selection, 3. Generation of alternatives, 4. Consideration of consequences, 5. Decision making, 6. Implementation and 7. Evaluation. Videreudviklingen består dels i at Palmer introducerer det engelske akronym PRACTICE, hvilket gør det nemmere at huske de forskellige trin, men den væsentligste udvikling er coaching modellens fokus på en løsningsorienteret tilgang og arbejdet med implementering af konkrete løsninger (O'Connel & Palmer, 2007; Jackson & McKergow, 2007) blandt andet via skalering og en præcis beskrivelse af praksis. Coaching modellen har herefter været bredt anvendt indenfor rådgivning, psykoterapi, virksomhedsledelse, coaching og træning. Tabel 1 giver en oversigt over de enkelte trin i PRACTICE modellen.

Tabel 1: PRACTICE

<b>P</b> roblem identification <b>R</b> ealistic, relevant goals developed <b>A</b> lternative solutions generated <b>C</b> onsideration of consequences <b>T</b> arget most feasible solution(s) <b>I</b> mplementation of <b>C</b> hosen solution(s) <b>E</b> valuation
--

Forbogstaverne på de syv punkter danner ordet practice og formålet med akronymet er at fungere som et "Aide mémoire" (på dansk: huskeregel). Edgerton og Palmer (2005) understreger at et akronym er afgørende, når det forventes af coachée skal kunne huske og aktivt anvende modeller der består af flere end 4-5 punkter. Den danske adaptation følger samme princip med et akronym som huskeord, dvs. PRAKSIS, således at det originale budskab med PRACTICE modellen fastholdes. Tabel 2 illustrerer hvorledes PRAKSIS modellen er blevet udviklet og kan anvendes konkret i en dansk coachingspsykologisk praksis med de dertil hørende udforskende spørgsmål. Overførslen af de sokratiske spørgsmål (Spaten, 2011), som ledsager elementerne i akronymet, spiller en afgørende rolle, således at coachen har en rettesnor til at formulere de mest enkle og klare sætninger; både til egen hjælp, men i høj grad også for coachée.

## Karl Tomm • Interventive Interviewing and Reflexive Questioning

To dages workshop, **den 26-27 marts 2013**, med den verdenskendte systemiker Dr. Karl Tomm fra Calgary, Canada. Indholdet kredser om spørgsmål, der gør en forskel, hvor vi både møder 1., 2. og 3. generations interventionsformer og spørgsmålstyper. Workshopen præsenterer klassisk og ny teori og praksis:

Interviewing the Internalized Other. Expanding the Interventive Interviewing Framework with Contextual Questions, Meta-questions, and Enhanced Awareness.

Yderligere oplysninger om arrangementet, kursusgebyr og forhåndstilmelding skriv til [lol@hum.aau.dk](mailto:lol@hum.aau.dk)

Funded by Aalborg University:  
Coaching Psychology researchUnit & Coaching Center

Tabel 2: PRAKSIS

<b>Problemet identificeres</b>	Hvilken problemstilling vil du tale om i dag? (Anvend med fordel SKAFT, til at afdække situationen fyldestgørende) Hvad kunne du tænke dig at ændre? / Er der nogen undtagelser i den sammenhæng?/ Hvordan kan vi vide om situationen har forbedret sig?/ Kan du anskue problemstillingen fra en anden synsvinkel?
<b>Realistiske og relevante mål opstilles</b>	Hvad vil du gerne opnå? Er det relevant? Er det realistisk?
<b>Alternative løsninger fremstilles</b>	Hvad er dine muligheder? – Lad os notere dem og skabe et overblik. Hvilke andre alternative løsninger findes?
<b>Konsekvenser overvejes</b>	Hvad kan ske? – Hvor brugbar anser du de forskellige scenarier, løsninger som vi har opstillet? – Anvend rating skala 1-10 ved løsningsmodellerne.
<b>Se de bedste beslutninger klart</b>	Hvilken beslutning er mest gennemførlig? Hvilken beslutning er den bedste? Hvorfor?
<b>Implementering af den valgte løsning</b>	Hvordan skal løsningen implementeres? Hvordan, helt konkret kan du ”gå ud og gøre det”? (Her kan der med fordel udarbejdes meget præcise og konkrete trin i processen med at gennemføre løsningen; herved kan coachée anse implementeringen og hele forløbet som mere overskueligt). Bliv parat til implementeringen.
<b>Slutevaluering</b>	Hvor sikker er du på at opnå succes med den valgte løsning? Anvend rating skala 1-10. Hvad vil du gøre anderledes næste gang du kommer i en lignende problematisk situation? Hvis løsningen er afprøvet, spørg da: Hvor succesfuldt var det? Hvad har du lært af det? Til sidst debriefing: Er der noget du gerne vil sige, inden vi afslutter coaching sessionen?

## Konklusion

Denne artikel har tegnet nogle konturer af hvorledes Coaching modellen med det danske akronym PRAKSIS kan anvendes i coaching sessioner. I bilag 1 findes et ark til fri kopiering, hvormed den enkelte coach helt konkret kan nedskrive kommentarer vedrørende de enkelte trin i praksis modellen, fra P til S. For en mere vidtgående forståelse af modellen, anvendelsen heraf og tilpasningen til forskellige sammenhænge, se endvidere Palmer, (2007, 2008, 2011a), Palmer og Szysmanska (2007), Williams og Palmer (2009), Williams, Edgerton og Palmer, (2010), Williams, Palmer and Wallace (2011), and O’Connell, Palmer and Williams (2012).

Artiklen har dels fremstillet, hvordan vi på den ene side udvikler coaching psykologiske modeller

i dialog med forskersamfundets originale udformning i sin historiske sammenhæng. På den anden side understreges at coaching må udvikles forankret i en samtidig respekt for lokal kultur og traditioner. Artiklen kan således ses som del af et større projekt, hvor coaching psykologiske modeller og metoder adapteres enkelte landes sproglige og kontekstuelle referenceramme. Eksempelvis kan anføres en brasiliansk version, som blev overført med følgende akronymer: POSTURA og POSITIVO (se også Dias et al., 2011). Initiativer som disse kan inspirere udbredelsen af coaching psykologien med referencerammer til andre sprog. Således vil flere forskningsmiljøer og praksis fællesskaber verden over kunne få gavn af den hastige udvikling indenfor det coachingpsykologiske felt.

## Kontakt



Ole Michael Spaten  
Coaching Psychology researchUnit  
Aalborg University  
Kroghstræde 3  
9220 Aalborg Øst  
oms@hum.aau.dk

## Referencer

- Dam Hede, T. (2010).** *Coaching – samtalekunst & ledelsesdisciplin [the art of conversation & management discipline]*, Publisher: Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, Denmark.
- Dias, G., Gandos, L., Nardi, A.E. and Palmer, S. (2011).** Towards the practice of coaching and coaching psychology in Brazil: the adaptation of the PRACTICE model to the Portuguese language. *Coaching Psychology International*, 4, 1, 10-14.
- Dias, G.P., Edgerton, N. and Palmer, S. (2010).** From SPACE to FACES: The adaptation of the SPACE model of cognitive behavioural coaching and therapy to the Portuguese language. *Coaching Psychology International*, 3, 1, 12-15.
- Dembkowski, S. and Eldridge, F. (2003).** Beyond GROW: A new coaching model. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 1,1.
- Edgerton, N. and Palmer, S. (2005).** SPACE: A psychological model for use within cognitive behavioural coaching, therapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 1, 2, 25-31.
- Ellis, A., Gordon, J., Neenan, M. and Palmer, S. (1997).** *Stress Counselling: A Rational Emotive Behaviour Approach*. London: Cassell.
- Greene, J. and Grant, A. M. (2003).** *Solution-focused coaching*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Jackson, P.Z. and McKergow, M. (2007).** *The solutions focus: Making coaching & change SIMPLE*. (2<sup>nd</sup> Edition). London: Nicholas Brealey.
- Libri, V. (2004).** Beyond GROW: In search of acronyms and coaching models. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 2(1).
- Neenan, M. and Palmer, S. (2001).** Cognitive behavioural coaching. *Stress News*, 13(3), 15-18.
- O'Connell, B. and Palmer, S. (2007).** Solution-focused Coaching. In S. Palmer and A. Whybrow (eds), *Handbook of Coaching Psychology: a guide for practitioners*. London: Sage.
- O'Connell, B., Palmer, S. and Williams, H. (2012).** *Solution Focused Coaching in Practice*. Hove: Routledge.
- Palmer, S. (2007).** PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 3, 2, 71-77.
- Palmer, S. (2008).** The PRACTICE model of coaching: towards a solution-focused approach. *Coaching Psychology International*, 1, 1, 4-8.
- Palmer, S. (2011a).** Revisiting the P in the PRACTICE coaching model. *The Coaching Psychologist*, 7, 2, 156-158.
- Palmer, S. (2011b).** Visualiseret mestring [Visualised mastering]. *The Danish Journal of coaching psychology*, 1, 1, 79-81.
- Palmer, S. and Szymanska, K. (2007).** Cognitive Behavioural Coaching: an integrative approach. In S. Palmer and A. Whybrow (eds), *Handbook of Coaching Psychology: A guide for practitioners*. Hove: Routledge.
- Stelter, R., Nielsen, G. and Wikman, J. (2011).** Narrative-samskabende gruppecoach udvikler social capital [Narrative/co-creational group coach develops social capital]. *The Danish Journal of coaching psychology*, 1,1, 63-73.
- Spaten, O. M. (2010).** *Coaching forskning – på evidensbaseret grundlag. Centrale empiriske studier gennem tyve år (1990 – 2010)*. [Evidencebased coaching research. Central empirical studies through twenty years (1990 – 2010)]. Aalborg: Aalborg University Press
- Spaten, O.M., et al. (2011, December)** *Middle managers' troublesome and successful experiences with coaching and a skills evaluation – a mixed methods approach*. Invited speak at the 3<sup>rd</sup> International Coaching Psychology Conference hosted by British Psychological Society, London, England.
- Spaten, O.M. (2011).** Sokratiske spørgsmål - vejledt opdagelse [Socratic questioning – guided discovery]. *The Danish Journal of Coaching Psychology*, 1,1, 75-79.
- Tanggaard, L. and Elmholt, C. (2006).** Bevægelsen mod konsultative praksisformer i PPR, problemer og dilemmaer belyst gennem empiriske studier. [The movement towards consultative practice forms in PPR (psychological and pedagogical counselling), problems and dilemmas illustrated through empirical studies] *Journal:*

- Psykologisk Pædagogisk Rådgivning*, 43.årg. 5. Nov. 2006. Publisher: Skolepsykologisk forlag.
- Wasik, B. (1984).** *Teaching parents effective problem solving: A handbook for professionals*. Unpublished manuscript. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Whitmore, J. (1996).** *Coaching for performance*. (2nd Edition). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2004).** *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose*. (3rd Edition.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Williams, H. and Palmer, S. (2009).** Coaching in organisations. In Cary L. Cooper, James C. Quick, and Marc Schabracq (eds) *Work and Health Psychology: The Handbook 3rd Edition*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Williams, H., Edgerton, N. and Palmer, S. (2010).** Cognitive Behavioural Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova and D. Clutterbuck (eds), *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Williams, H., Palmer, S. and Wallace, E. (2011)** An integrative coaching approach for family business. In M. Shams and D.A. Lane (eds), *Coaching in the family owned business: A path to growth*. London: Karnac.



## Bilag 1: PRAKSIS TRIN TIL LØSNINGER I COACHING

### TRIN 1: PROBLEMET IDENTIFICERES

Hvilken problemstilling vil du tale om i dag? Hvad kunne du tænke dig at ændre? Er der nogen undtagelser, situationer hvor det ikke er et problem? Hvordan kan vi vide om og når situationen har ændret og forbedret sig?

---

---

---

### TRIN 2: REALISTISKE OG RELEVANTE MÅL OPSTILLES

Hvad vil du gerne opnå? Beskriv dine mål specifikke, målbare, attraktive og tidsbestemte.

---

---

---

### TRIN 3: ALTERNATIVE LØSNINGER FREMSTILLES

Hvad er dine muligheder? – Skriv forskellige alternativer ned på vejen til at nå dine mål.

---

---

---

### TRIN 4: KONSEKVENSER OVERVEJES

Hvad kan der ske? Hvor brugbar er egentlig de forskellige scenarier, løsninger som vi har opstillet? Overvej for og imod og anvend en rating skala 1-10 ved løsningsmodellerne.

---

---

---

### TRIN 5: SE DE BEDSTE LØSNINGER KLART

Hvilken løsning er mest gennemførlig og den bedste? Hvilken løsning bliver besluttet?

---

---

---

### TRIN 6: IMPLEMENTERING AF DEN VALGTE LØSNING

Hvordan skal løsningen implementeres? Hvordan, helt konkret kan du ”gå ud og gøre det”? Udarbejd og skriv ned meget præcise og konkrete trin i processen med at gennemføre løsningen; således at implementeringen og forløbet fremtræder mere overskueligt.

---

---

---

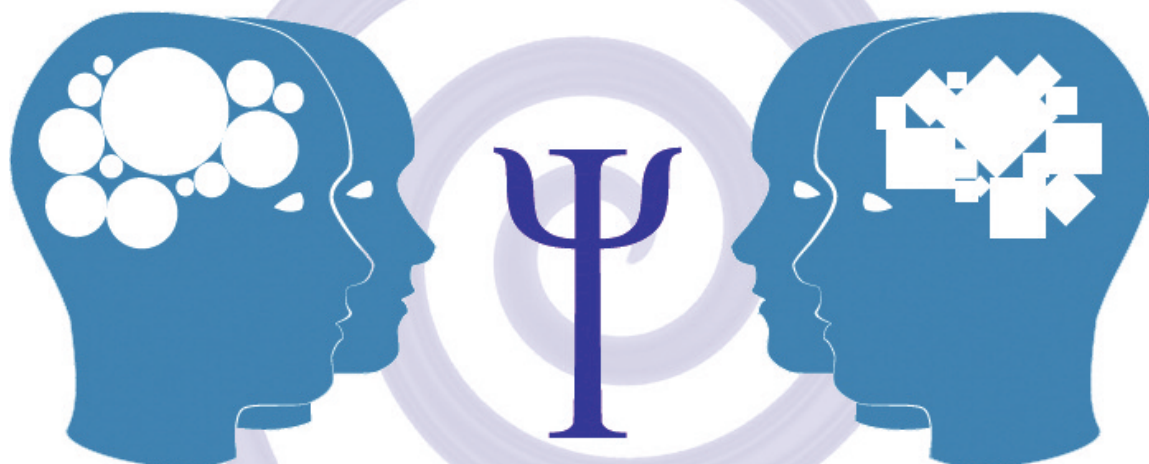
### TRIN 7: SLUTEVALUERING

Hvor sikker er du på at opnå succes med den valgte løsning? Anvend rating skala 1-10. Hvad vil du gøre anderledes næste gang du kommer i en lignende problematisk situation? Hvis løsningen er afprøvet, spørg da: Hvor succesfuldt var det? Hvad har du lært af det? Er der noget andet der skal have plads, inden vi afslutter coaching sessionen?

---

---

---



# SGCP Annual Conference 2012

6-7 December 2012, Lakeside Centre, Aston University, Birmingham

## Putting coaching psychology into practice: An evidence based approach

SGCP is delighted to invite you to its annual conference. This event is perfectly suited to Coaching psychologists, psychologists who coach, and coaches who apply psychology eager to hear the latest evidence coming from the field of coaching psychology. The conference workshops and presentations will be covering four themes: Academic research, practitioner experience, self knowledge and reflection, and the coaching context and environment.

*Stay relevant! Attend the Coaching Psychology Conference!*

Confirmed Speakers so far:

**Professor Jack Whitehead, Professor Stephen Palmer, Dr Tatiana Bachkirova,  
Dr Vicki Vandaveer, Jennifer Liston-Smith & Dr Catherine Steele**

Poster submission deadline **15th October**. Visit the website for submission information.

Each attendee will receive an attendance certificate for their CPD Logbooks.

Registration now open!

[www.bps.org.uk/sgcp2012](http://www.bps.org.uk/sgcp2012)

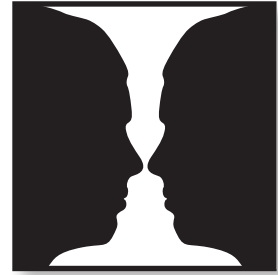


**The British  
Psychological Society**

Special Group in  
Coaching Psychology

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Coaching – med fokus på løsninger

Af Maria Leisner Westermann

*Bogen "Coaching – med fokus på løsninger" er en lære- og arbejdsbog, som overordnet set giver en god introduktion til den løsningsfokuserede coaching, ligesom bogen kan skabe inspiration og refleksion for den mindre såvel som den erfarne coach. Ifølge bogens forfattere handler løsningsfokuseret coaching om, at hjælpe den enkelte fokuspersion til at finde og styrke sine ressourcer, sådan at fokuspersionen bevæger sig mod sit ønskede mål. Bogens forfattere hævder dermed, at det at arbejde løsningsfokuseret ikke handler om løsninger, men om selve processen som kan frembringe løsningerne.*

**Nøgleord:** Løsningsfokuseret coaching, undtagelsestilstande, ønskede tilstande, selv-coaching

"I SAS blev ledelsen klar over, at de måtte foretage sig noget andet end det, de allerede havde gjort. Til trods for at selskabet tabte penge hver eneste dag, valgte de at satse på et projekt, hvor det primære mål var at finde frem til hver enkelt medarbejders ressourcer." (Espedal, Svendsen & Andersen, 2006, p.17). Bogen tager sit udgangspunkt i forvandlingen af lederrollen. Arbejdsopgaverne på arbejdspladsen er blevet mere komplekse, og derfor fungerer den hierarkiske struktur ikke længere: Lederen har nu brug for en sparringspartner frem for en medarbejder som styres og kontrolleres. Eftersom *coaching, ifølge bogen, har til hensigt at frigøre og udvikle menneskers potentiale*, kan medarbejderen gennem coaching blive sig selv og sine ressourcer bedre kendt, samt hvordan disse kan komme både ham selv og

virksomheden til gavn. Coaching kan derfor ses som værende et redskab til at bringe lederen og medarbejderen tættere på hinanden.

Det der er særligt ved den løsningsfokuserede coaching, er, at coachen forsøger at bringe medarbejderen/fokuspersionen fra den han *er*, til den han ønsker at være. Dette skal ske på en anerkendende måde, hvilket vil sige, at man i den løsningsfokuserede coaching tilstræber at holde fokus på det ønskede og det som allerede virker, frem for hvad der har forhindret det ønskede i at ske. Man forsøger så at sige, at omformulere fokuspersionens problem-historie ved at lede efter *tynde* historier eller *undtagelser*, hvor fokuspersionen gjorde noget, som faktisk virkede og bragte ham/hende tættere på det ønskede. I denne form for coaching er det derfor vigtigt at stille spørgsmål, som får fokuspersionen til

at reflektere og blive bevidst om, at han/hun kan mere, end det umiddelbart antages. Her trækker den løsningsfokuserede coaching på især tre typer af spørgsmål: spørgsmål om fremtiden som fx mirakelspørgsmålet (*Hvis du vågnede i morgen, og der var sket et mirakel, hvordan ville du så vide det..?*), undtagelsesspørgsmål, og be-mestringsspørgsmål som bl.a. bruges til at finde frem til skjulte ressourcer, når fokuspersonen synes alt ser håbløst ud. Her synes det tydeligt, at den løsningsfokuserede tilgang bl.a. er inspireret af David Cooperriders værdsættende samtale og Michael Whites narrative terapiforståelse (ibid., p.33), men ifølge bogens forfattere er den vigtigste inspirationskilde dog hentet fra Brief Family Therapy Center i Milwaukee. På baggrund af to enkelte principper, 1) uanset problemet vil der altid være undtagelser, hvor problemet ikke viser sig, og 2) hvad er klientens håb og ønsker for fremtiden, udviklede Milwaukee-teamet efterhånden den løsnings-fokuserede *terapi*, hvorfra løsnings-fokuseret coaching så senere (igen i samspil med andre inspirationskilder som fx eksperten i systemisk tilgang Peter Lang) er udløbet fra (ibid., p.34).

Coachens opgave i den løsnings-fokuserede metode er, at hjælpe fokuspersonen til at blive kompetent ved netop at finde frem til og arbejde hen imod målsætningen – det ønskede. Trods målet kan være vanskeligt at nå, så skriver forfatterne i bogen: "*Selv om vi ikke altid tror på målet, har vi altid tro på fokuspersonen*". Coachen bør derfor tilstræbe sig en position som den *ikke-vidende*, dvs. at tilsidesætte sin egen forståelses-ramme, og gøre fokuspersonen til ekspert på hans/hendes eget liv, og lytte med og bruge fokuspersonens egne ord.

Bogen arbejder i hvad man kunne kalde tre parallelle spor: Et teoretisk og et case-baseret spor der, som i så mange andre nyere erhvervspsykologibøger, væves sammen på en illustrativ og praksis-skabende måde. Men bogen byder også på et *selv-coachende* spor. Udover at det sidste kapitel i bogen behandler og giver gode råd til, hvordan man kan coache sig selv, viser det selvcoachende spor sig også løbende ved hver kapitelafslutning, hvor man som læser bliver tildelt nogle linjer til at besvare spørgsmål, som relaterer sig til kapitlet. Dette initiativ fra forfatternes side skaber dynamik i læsningen, fordi man som læser bliver opfordret til at reflektere over sin egen stil som coach, men også over sig selv som menneske.

Samlet set giver bogen en god og praksisorienteret introduktionen til den løsningsfokuserede tilgang og en række af redskaberne her indenfor. Bogen synes dog ikke kun at henvende sig til den mindre erfarende coach, men også til den erfarende som oplever, at visse af hans fokuspersoner ikke rigtig kommer videre i forhold til deres problemstillinger. Den erfarne coach kan derfor med fordel drage nytte af at se tingene fra en ny og anderledes vinkel. Bogen henvender sig også til lederen og andre aktører i erhvervslivet, som ønsker at skabe større indsigt eller afklaring af en konflikt hos medarbejdere og kollegaer. Løsningsfokuseret coaching knytter sig derfor ikke til et bestemt rum eller position, men er et greb, som også kan benyttes i de daglige samtaler, og som mere overordnet set kan anspre til at orientere sig efter løsninger frem for problemer.

Som sagt henvender bogen sig til et bredt publikum, og kan bruges i meget forskellige situationer og til problemer af meget forskellig art, og derfor må måden, hvorpå metoden benyttes også tilpasses den eksakte situation. Det er her vigtigt at have in-mente, at denne metode ikke er anvendelig i alle situationer, som fx hvis en konflikt eller krise har medført et traume således, at fokuspersonen reelt set har brug for hjælp af en mere professionel art. Metoden har derfor sine begrænsninger, og også i forhold til dens fokus som overvejende går på handling og det som virker, fremfor på de følelsesmæssige overvejelser omkring problemet. Vil en sådan løsningsfokuseret tilgang derfor på nogle virke lettere reduktionistisk i forhold til det at kunne forstå og arbejde med mere komplekse interpersonelle situationer som fx konflikter eller fyrringsrunder?

Så længe man er bekendt med metodens begrænsninger, synes brugen af den dog interessant, netop fordi den ansporer den mere eller mindre fastlåste fokusperson til at gentænke hans/hendes forståelse af problemet i en mere positiv retning, samt at finde frem til fokuspersonens håb og ønsker for fremtiden.

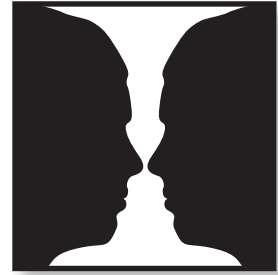
## Kontakt



Maria Leisner Westermann  
Coaching Psychology research Unit  
Aalborg University  
Kroghstræde 3  
9220 Aalborg Øst  
maria\_westerman@hotmail.com

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Læring og inspiration gennem deltagelse i den coaching psykologiske frontforskning

Af Ole Michael Spaten, Sofie Friis og Vibe Nørgaard

Som deltager på coaching psykologiske konferencer er der som forsker og studerende mulighed for at stifte bekendtskab med den nyeste og mest innovative frontlinjeforskning indenfor coaching psykologien i dens bredde og dybde. Hvert år afholder den britiske psykologforening, BPS-SGCP, konference i december, ligesom der året rundt er konferencer flere steder i Europa (næste år i Danmark) og i Italien.

### British Psychological Society

Special Group in Coaching Psychology invites you to the **Annual Conference 2012**.

**6-7 December 2012**, Lakeside Centre, Aston University, Birmingham

### Italian Society for Coaching Psychology

hosts the **International Congress on Coaching Psychology** in **16-17 May 2013** in Rome

De to følgende "øjenvidne" beretninger – fra sidste års december konference – er skrevet af to studerende, hvoraf Sofie på nuværende tidspunkt er færdiguddannet psykolog og Vibe næsten færdig, begge fra Universitetet i Aalborg, som siden 1997 har haft specialisering på kandidatuddannelsen i coaching psykologi. På universitetets psykologuddannelse har vi tradition for at sikre at dygtige, interesserede og engagerede studerende (for få midler) kan deltage i internationale konferencer og dermed kan opnå mulighed for at udvide perspektivet på den psykologiske profession og forskning via konferencedeltagelse. Andre studerende har mulighed for at assistere på projekter – blandt andet – i den coaching psykologiske forskningsenhed og kan ad den vej blive medinddraget.

Sofie og Vibes beretninger giver 'smagsprøver' og skildrer lidt af det faglige indhold på den tredje coaching psykologiske konference. Inspirerende beretninger som kan tilskynde til og give lyst til at andre rejser med og ud til konferencer som er planlagt for 2012 og 2013. se annoncering i dette nummer.

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

## Konferenceindtryk fra den Coaching Psykologiske Konference London City University

Af Sofie Friis

”Innovation” er ofte et begreb der associeres med teknologisk nytænkning, miljøforebyggende tiltag eller digitale fremskridt. Det er dog sjældent man forbinder innovation med psykologi, nærmere betegnet coaching psykologi. Ikke desto mindre var netop ”innovation” det centrale tema for den tredje Europæiske Coaching Psykologiske Konference i London, den 13. og 14. december 2011. Med ordet ’innovation’ blev en nysgerrighed, og muligvis endda en anelse skepticisme, vakt i forhold til, hvordan de forskellige oplægsholdere ville diskutere innovation indenfor et emne som coaching psykologien. Allerede ved registreringen på konferencens første dag blev det dog tydeligt, at innovation er en integreret del af den coaching psykologiske tankegang, da man i ”konference startpakken” også modtog en lille folder, hvori man blandt andet kunne finde konferencens ”Twitter” (<http://sgcpinnovations.tweetwally.com/>), som ville blive opdateret løbende under konferencen. Det blev tydeligt for mig at her var tale om en konference, hvor man mente hvad man sagde og rent faktisk var med ”på beatet”.

Konferencen blev skudt i gang af et fællesoplæg fra Prof Stephen Palmer, Dr Siobhain O’Riordan & Dr. Alison Whybrow, som med henvisning til ”the Christmas Past, Christmas Present og Christmas Future” diskuterede coaching psykologiens udvikling og status. I oplægget blev flere relevante og vigtige spørgsmål stillet og diskuteret; Hvilken rejse har coaching psykologien været igennem? Hvad er coaching psykologi? Hvad kan psykologer og den psykologiske profession tilbyde feltet? Har coaching psykologer udviklet sig videre end GROW modellen? (se også artikel i dette nummer af tidskriftet om GROW og andre coaching modeller). Hvilke udfordringer står coaching psykologien overfor? Diskussionen af disse og flere spørgsmål var med til at give et overblik og en forståelse for coaching psykologiens historie, og måske endnu vigtigere – dens fremtid og udfordringerne heri.

Coaching psykologiens oprindelse menes at hænge sammen med introduktionen af sportscoaching. Denne bevægelse startedes af Coleman Griffith (1926), som fremhævede mental styrke og determination frem for muskler og understregede at; ”There is no I in team”. Mere nutidigt er status

for coaching psykologien i dag, at coaching foregår i dialog mellem tre perspektiver ifølge Stelter (2009, 2010, 2011). Han taler om et problem/mål perspektiv, et løsning/fremtids perspektiv og et reflekterende perspektiv. En meget stor gruppe af coaches arbejder med leder coaching (executive coaching) på arbejdspladsen, men også mellemledere coaches og arbejder selv som coach, ligesom der findes coaching i forhold til træning, life-coaching og mange flere områder. Coaching finder sted med baggrund i ligeså mange forskellige skoledannelser som psykologisk rådgivning og psykoterapi, dvs. eksistentiel coaching, systemisk coaching, narrativ coaching, kognitiv coaching, psykodynamisk coaching og mange flere. De mange forskellige perspektiver på og typer af coaching, er måske en af årsagerne til at det stadig diskuteres hvad ”vi kalder os selv” og det er interessant at der i lang tid har manglet en klar samlet definition af coaching psykologi. Fremtidens udfordring er i forlængelse heraf at bevare momentum, konsolidere hidtidig viden, udvikle samarbejdet på tværs af geografiske grænser (her blev Danmark og det danske coaching tidsskrift fremhævet i dagens første keynote forelæsning!), professionalisere og markedsføre psykologisk coaching, samt yderligere forskning. Udviklingen i coaching psykologi har været eksponentiel stor, og som Stephen Palmer præcist nævnte i slutningen af sin keynote: ”Six months is a long time in coaching psychology”, så det bliver interessant at se hvad fremtiden bringer.

### Result-oriented Coaching with bio and neurofeedback

Personligt blev min ”innovations-nysgerrighed” for alvor tilfredsstillet på konferencens anden dag, hvor den første keynote speaker var en meget inspirerende ældre tysk herre, nemlig Prof. Dr. Siegfried Greif. Greif lagde ud med at spille en smule morgenjazz for tilhørerne, for ligesom at ”set the mood” som han sagde. Det interessante, og for mig overraskende ovenpå denne intro var, at oplægget herefter blev meget teknisk og innovativt med fokus på coaching. Greif holdt et utroligt interessant oplæg omkring resultat-orienteret coaching ved hjælp af bio- og neuro-feedback. Bio- og neuro-feedback er

i sig selv ikke en ny opfindelse, men Greif diskuterede den teknologiske revolution indenfor coaching, hvilket har medført små, bærbare, brugbare og økonomisk lettilgængelige instrumenter der med fordel kan anvendes som elementer i coachingen. Som fortsættelse af hans lune tilgang, indledte Greif med at demonstrere hans eget stressniveau, ved at placere sin tommelfinger på en lille, hvid, rund måler (hvilket til forveksling lignede et smart "Apple produkt"), der herefter stille og roligt skiftede farve, fra hvid, til grøn, til orange, for til sidste at blinke rødt – hvorved han illustrerede at han pt. var stresset over situationen.

Videre fremviste Greif små instrumenter, der kunne sættes på øreflippen, på fingrene osv. og sidenhen kobles til eksempelvis en smartphone, hvorved resultatet blev synligt for den enkelte med det samme, efter enheden/telefonen selv har lavet en analyse. Centralt i forbindelse med anvendelsen af disse instrumenter, og målingen af Heart Rate Variability, er det, at man får et gyldent indblik i ens bio-feedback og, måske endnu vigtigere, et målbart resultat – et tal! Greif understregede hvordan netop det målbare og konkrete ved at arbejde med tal, kan være en stor fordel, da det er rationelt og forståeligt, for eksempelvis for en leder af en virksomhed. Coaching hvor denne form for måling benyttes, er ifølge Greif et stærkt voksende felt, ligesom redskaberne allerede benyttes indenfor alternativ medicin, psykoterapi og individuel coaching. Afslutningsvist understregede Greif at bio-feedback ikke kan stå alene, men er et yderst brugbart redskab i coachingen. Dette illustrerede han ved at fremvise 3 case eksempler fra egen praksis, hvor bio-feedback og åndedrætsøvelser anvendes, sideløbende med den stress-reducerende coaching, og havde positive resultater. At denne type redskaber dog stadig er i sin indledende fase, tydeliggøres ifølge Greif af, at ingen pt. producerer disse i Europa – hvilket ifølge Greif dog blot er et spørgsmål om tid (Og hermed er den opfordring givet videre!).

### Invited Speakers' Round Table Discussion on Innovation in the Use of Technology in Coaching Psychology

I fin tråd med ovenstående oplæg, fulgte en fællesdiskussion om innovation i brugen af teknologi i coaching. Deltagerne i diskussionen var Prof. Stephen Palmer, Dr. Ho Law, Prof. Dr. Sigfried Greif, Dr. Siobhain O'Riordan.

Som studerende må jeg erkende, at jeg – muligvis lidt naivt - troede at jeg var nogenlunde "med på noderne", hvad angik anvendelsen af teknologi indenfor psykologien. Realiteten viste sig dog at være en ganske anden, og min (gammeldags!) forestilling om psykologisk coaching, hvor coach og coachée sidder overfor hinanden og taler, synes pludseligt en smule umoderne. Som tilhører til denne diskussion blev jeg forundret over, at høre erfarne coaches fra forskellige dele af verden diskutere udfordringer ved at coache over skype, email, telefon, facebook, sms osv. Innovative og fascinerende måder at udøve coaching på, som jeg ikke tidligere har stiftet bekendtskab med. Flere havde eksempelvis erfaringer med at de selv og deres coachées optog coachingen på deres telefoner, så coachen efterfølgende selv kunne evaluere på coachingen og modtage supervision, mens coachée havde mulighed for at vende tilbage og genhøre sessionen, hvis han var i tvivl om noget.

Interessante aspekter af diskussionen berørte fordele og ulemper ved at coache via diverse online værktøjer. Den primære fordel var at coachingen ikke længere bremses af geografiske grænser, men at coachées, uanset hvor de befinder sig, kan coaches. Ulemperne og de kritiske etiske aspekter, synes at være typen af kontakt og relation der finder sted mellem coach og coachee når man eksempelvis coacher via skype. Det blev i den forbindelse diskuteret om coachée får mulighed for at "gemme sig" i sin komfort zone, ved ikke at skulle sidde overfor coachen, og om coaching online er en måde hvorpå man som coach bliver medskaber af alternative realiteter og identiteter online, og om dette er ønskeligt? Det blev i den forbindelse pointeret, at man skal gøre sig mange overvejelser omkring hvilke problemstillinger der egner sig til online coaching, da det ikke er alle. Yderligere blev der stillet spørgsmål ved, hvad man som coach gør anderledes når man coacher online og om det er muligt at skabe rum til refleksion og mindfulness, når man ikke kan kontrollere de omgivelser coachée befinder sig i. Generelt synes diskussionerne at pege på et stort og stigende behov for forskning om disse forskellige former for coaching, da overvejelserne og usikkerhederne synes at fylde meget indenfor et sådan felt i stor vækst. En anden efterspørgsel der blev understreget flere gange, var efter gode online coaching videoer, som kunne benyttes i forbindelse med coaching undervisning. Det var en interessant diskussion at være tilhører og deltager i, hvor det

for mig blev tydeligt at udviklingen indenfor brugen af teknologi i coaching er stor, og behovet for forskning på området ligeså.

Ovenstående er et kort forsøg på at på at give et lille indblik i en utroligt spændende konference, hvor jeg fik udvidet mine coaching psykologiske horisonter. For at understrege *hvor* udvidet horisonten blev, skal nævnes at jeg også hørte oplæg omkring de udfordringer coaching psykologien står overfor i Polen, Holland og Italien, hvordan mellemlideren fungerer som coach, hvordan arbejdet har en tendens til at snige sig ind i privatlivet, mens privatlivet ikke i samme grad inddrages på arbejdspladsen (work-life balance theory), hvordan ekstreme fysiske udfordringer og rejser kan give spændende indsigter der kan anvendes i coaching ("at rejse" som mentalt billede og redskab) og hvordan supervision ses som en professionel nødvendighed. Og her har jeg ikke engang nævnt de varme diskussioner og hyggelige refleksioner der blev indtaget samtidig med den dejlige frokost buffet, over kaffen, eller på vejen til hotellet.

Noget af det, der for mig har været måske mest inspirerende, har været mødet med nogle af coaching psykologiens "grand old men" (i mere end én betydning J), eksempelvis Stephen Palmer som os er af erfaring, viden og kundskab, mens han samtidig i udtalt grad er nysgerrig, udforskende og engageret indenfor et felt han kender så godt. Denne nysgerighed og vilje til at forbedre, udvikle og udvide domænet synes at præge flertallet af deltagerne på konferencen, og smittede mig på den skønneste måde, og jeg forlod konferencen med en positiv forestilling om, hvor lang og spændende en rejse jeg er begyndt hvad angår læring om coaching. Konferencen om innovation levede i høj grad op til mine forventninger og jeg kan varmt anbefale andre med interesse for psykologisk coaching at deltage fremover, da to top interessante dage i midten af december virkelig er et skønt fagligt vinter boost.

P.s. Jeg har nu også oprettet en profil på twitter, kan jo ikke have siddende på mig, at jeg ikke er med på moderne ☺

## Udvalgt indblik fra den Coaching Psykologiske Konference

Af Vibe Nørgaard

I selskab af medstuderende og forskere fra den coaching psykologiske forskningsenhed på Aalborg Universitet, var jeg så heldig at deltage i årets coaching psykologiske konference, d. 13-14. december 2011 ved City University i London. Konferencen talte også velkendte udenlandske forskere indenfor det coaching psykologiske felt, som var samlet for både at holde spændende oplæg og rundbordsdiskussioner, samt opdatere og inspirere hinanden på mange områder. Vi blev på denne måde også introduceret for flere af disse profiler, blandt andet ved slutningen af konferencens første dag, hvor professor Stephen Palmer fungerede som vært ved en "book-launch". Dette var et mere socialt arrangement, med ost, vin og gode muligheder, både for professionelle og studerende, til at "mingle" og skabe kontakter på tværs af landegrænser.

### Coaching og arbejde

På konferencens første dag samledes alle fra morgenstunden til velkomst og introduktion. Herefter fandtes et væld af valgmuligheder for spændende oplæg, masterclasses og focused papers, der fokuserede

serede på varierende områder af coachingpsykologien.

Coaching-begrebet forbindes almindeligvis med arbejde og optimering af både arbejdsindsats og -glæde. Det var da også en tema der blev diskuteret i flere af konferencens oplæg, hvor blandt andre Ole Michael Spaten & Winnie Flensborg på konferencens første dag fremlagde deres resultater af en undersøgelse om mellemlideres erfaringer med coaching af deres medarbejdere. Overskriften på præsentationen var: "Middle managers challenging and successful experiences with coaching and a skills evaluation – a mixed methods approach", og foredraget udforskede mellemlideres erfaringer med coaching.

Spaten og Flensborg havde i et longitudinelt, mixed-methods design indsamlet data fra 15 mellemledere fra en landsdækkende bank og deres 75 medarbejdere. Forskningsspørgsmålene omhandlede hvilke erfaringer mellemledere opnår gennem coaching, samt hvordan coachingen opleves og evalueres af medarbejderne. Undersøgelsens data blev indsamlet gennem spørgeskemaer og opføl-



gende, kvalitative interviews. Spaten startede med at definere "employee"-coaching, som en udviklende aktivitet hvor medarbejderen arbejder en-til-en med sin direkte overordnede for at øge arbejdsindsatsen og forbedre sine evner i fremtidige roller eller udfordringer. Dette står overfor "executive"-coaching, hvor lederen (eller evt. mellemlideren selv) bliver coachet af en ekstern konsulent. Der er altså tale om to vidt forskellige former for coaching, hvor den interne coaching med alt hvad det indebærer af forhånds kendskab til hinanden, bias, magtreaktioner, blufærdighed, tillid osv., har sine fordele og ulemper.

At mellemlidere coacher deres egne medarbejdere vakte således min store nysgerrighed, da forestillingen om medarbejdere der bliver coachet af deres egne ledere umiddelbart ikke synes positiv. Frygten her ville naturligvis være, at det ulige magtforhold mellem over- og underordnet vil påvirke forløbet i en sådan grad, at det ikke ville være til medarbejderens bedste. Derfor var det også overraskende at høre resultaterne af undersøgelsen. Resultaterne viste at coachingen blev vurderet som meget givende af begge parter i relationen, og at den indbyrdes relation faktisk udviklede sig i positiv retning i løbet af sessionerne. Størstedelen af medarbejderne foreslog endda muligheden for at fortsætte coachingen i fremtiden. Magtspørgsmålet dukkede dog op som et emne: Nogle coachées udtrykte blandt andet, at de var bevidste om, at det ikke var alt de kunne fortælle om eller bringe på banen i en session, emner, som de ville være mere trygge ved at tale om med en ekstern coach. På den anden side blev der givet udtryk for, at siden coach og coachée var bekendte med hinanden, og i forvejen havde en god relation, forbedrede dette selve oplevelsen og udbyttet af coachingen.

Slutteligt konkluderede Spaten og Flensborg, at mellemliderne gennem sessionerne fik indsigt i medarbejdernes verden, og at dette, samt et øget fokus på kommunikation og coaching kan lede til en ændring i selve kulturen i virksomheden, med mere feedback og åbne diskussioner.

## Arbejde og fritid, hvordan finder man balancen?

Balancen mellem arbejde og fritid er et meget vigtigt anliggende for både individer, organisationer og samfundet som helhed. Med overskriften "Work-life balance" introducerede Almuth McDowall både deskriptive og kausale modeller

til at beskrive denne balance, modeller der kan hjælpe os til at forstå hvordan individer oplever måden hvorpå arbejdet påvirker deres fritid og vice versa. McDowall lagde ud med at stille spørgsmålet, om der i det hele taget findes en perfekt balance? Balance-terminen implicerer en "opskrift" som kan følges, for at opnå den korrekte måde at leve sit liv på. Når vi taler om en balance mellem arbejde og liv, understregede McDowall at vi i stedet for at forvente en standard "opskrift" på balance, bør fokusere på det individuelle perspektiv, hvad den enkelte oplever som det mest velfungerende.

Men er arbejde og liv forskellige ting eller overlappende domæner? Lever mennesker ikke også imens de arbejder, har et socialt liv på arbejdspladsen osv.? McDowall uddybede herom, at arbejde overfor ikke-arbejde kan opstilles som forskellige "baglande", sfærer, med grænser der karakteriseres ved gennemtrængelighed, fleksibilitet og sammenblanding. I denne forbindelse viser det sig i selve coaching-situationen meget anvendeligt at bede klienten om f.eks. at tegne disse domæner, da adskillelse i forhold til overlap kan fortælle en hel del om klientens syn på tingene, i stedet for at det er coachens ideer om disse sfærer der gør sig gældende.

De grænser der adskiller arbejde og ikke-arbejde er som omtalt gennemtrængelige og fleksible. Det vil sige, at de to sfærer påvirker hinanden gensidigt, gennem flere bevægelser. Her nævnte McDowall blandt andet *ressource drain*, *spillover* og *compensation*. Med *ressource drain* menes, at individet har begrænsede ressourcer til rådighed, og bruges de på det ene domæne er der færre til det andet. Nogle ting dræner os naturligvis mere for energi end andet, eksempelvis stressfulde livsbegivenheder i privatlivet, men også hændelser på arbejdet kan dræne for ressourcer i ikke-arbejdslivet. I coachingen er det derfor vigtigt at få identificeret det, der forbedrer coachées ressourcer. Desuden lagde McDowall vægt på vigtigheden af restituering efter stressfulde begivenheder, at identificere konteksten, og vurdere hvad der er realistisk i forhold til coachées personlige tid.

Et andet begreb der blev introduceret i forhold til grænserne mellem arbejde og fritid, var det såkaldte *spillover*. Det vil sige, at når noget går godt eller skidt på arbejdet eller i familien, påvirkes det andet domæne, gennem en passiv proces. Hvis noget går skidt, kan individet vælge at fokusere på andre ele-

menter i tilværelsen, hvilket McDowall kaldte *compensation*, som er et aktivt valg.

Vigtigheden af et begrebsapparat, til at håndtere de problemer der kan opstå i forsøget på at skabe balance mellem arbejde og fritid, stod klart frem i dette oplæg fra Almuth McDowall. Dette så jeg som et gennemgående tema der kunne følges i oplæggene.

## Vigtigheden af begrebsafklaring

På konferencens 2. dag kunne man dermed høre Simon J. Lutterbies focused paper "Differentiation between happiness, well-being, and engagement; and the perils of failing to do so", hvor også betydningen af begrebsafklaring blev fremhævet.

Lutterbies pointe var, at tilfredshed i arbejde, "well-being, engagement og happiness at work", alle er koncepter der ikke må forveksles med hinanden, siden de er adskilte psykologiske begreber. Dette sker dog ifølge Lutterbie, alt for ofte i den populære diskurs, hvilket også påvirker coaching.

Lutterbie havde sat sig selv til opgave at afklare disse begreber for os.

Begrebet jobtilfredshed opstod i 50'erne, og var en måde at måle medarbejdernes tilfredshed på. Her findes mange forståelser, der alle implicerer at der er "noget der kan tilfredsstilles". Begrebet involverer både tanker og følelser, og her opstår forvirring omkring hvad der er hvad?

Well-being er af disse koncepter det største og mest generelle, og kan opfattes som en generel tilstand. Den inkluderer tillige sundhedsrelaterede, fysiske faktorer, og er dermed et meget bredt koncept der kan anbefales til mere holistisk orienteret coaching.

Forståelsen af engagement er også flertydig. Det kan være en følelse af at gøre sig umage, flid og føle sig forpligtet til jobbet, og er et udkomme af arbejdsindsatsen. Det er en evaluering af det arbejde man udfører.

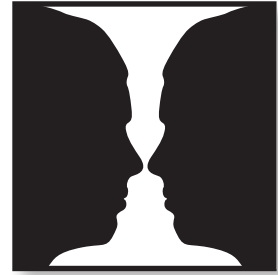
I sin sammenhæng med oplægget af Almuth McDowall, fremlagde Lutterbie en oversigt over hvordan krav og ressourcer fra arbejdslivet i samspil med personlige ressourcer kan resultere i engagement. Afhængigt af netop mængden af de samlede ressourcer, resulterer dette i enten vedvarende engagement eller udbrændt hed. Kravene fra arbejdet afbalanceres af de samlede ressourcer, og hvis ikke ressourcerne kan afbalancere jobkravene, resulterer det i udbrændthed. Enga-

gementet er da et udkomme, en balance mellem krav og ressourcer.

Lutterbies fokusbegreb var "Happiness at work", som tillige blev opdelt i elementer. I begrebet ligger både en emotionel glæde (som er flygtig), et træk (generelt glade mennesker) eller et "mindset", hvor glæde er en livsindstilling, og den enkelte vælger at arbejde mod et opnåeligt mål. Som livsindstilling fokuseres netop ikke på emotioner eller træk. Lutterbie understregede i denne forbindelse, at der ikke nødvendigvis er tale om adskilte dele, men at han for at forstå helheden, fokuserer på detaljer. Glæde på arbejdet, i forståelsen valg og livsindstilling, er hvad Lutterbie selv anvender i eget og kollegers arbejde, hvor der ikke fokuseres på velbefindende, men på motivation og arbejdsindsats. Her ser de blandt andet, at glæde på arbejdet forudsiger arbejdsindsats.

Lutterbie konkluderede, at det er vigtigt med klare koncepter for at øge forståelsen af enkeltkoncepterne. Hvis dette ikke lykkes, risikerer vi misforståelser coachée og coach imellem, der videre svækker coachens muligheder for succesfuldt at opbygge glæde, velvære og/eller engagement hos coachée. Med klare koncepter har coachen større mulighed for klar tale, at overkomme skepticisme fra omverdenen og at være mere specifik omkring de resultater de søger at opnå. Dette vil jeg mene er en vigtig del af det, vi som akademisk uddannede psykologer med fordel kan bidrage med til coaching-verdenen, for at opnå større klarhed og begrebsafklaring.

Med fokus på arbejdsliv og balancen mellem dette og fritiden, samt forståelse og definition af begreber herom, var dette blot et lille udsnit af de mange, spændende oplæg der var at overvære på årets konference. Anden- og sidste dagen mandede ud i en fælles afslutning, et farvel og på gensyn. Konferencen var en spændende mulighed for at få indblik i en anden og mere international verden end den vi som studerende lever i på universitetet, og dagene har bidraget til mange nye tanker og inspiration. Konferencen efterlader et klart indtryk af feltet som under rivende udvikling, og det bliver spændende at følge processen videre i de kommende år.



# Existential Coaching Psychology

## Developing a Model for Effective Practise

Af Darren Langdridge

### Abstract

*In this article I seek to elaborate a model of existential coaching psychology that is both grounded in existential phenomenological philosophy but also informed by work in coaching. To date, many attempts to develop an existential approach to coaching have – in my view – described an approach to coaching that is either indistinguishable from existential counselling and psychotherapy or a rather crude form of technical eclecticism. In this article, I discuss the key elements of existential coaching, as I understand it, and the need to modify the existential therapeutic approach for coaching practise. To this end, I draw on extant work on coaching and, in particular, the need for both a goal and solution directed approach if an existential model of psychological coaching is going to provide the basis for effective practise.*

**Keywords:** *Existential coaching psychology, existential phenomenological philosophy, existential counselling*

### Introduction

Whilst psychological coaching has become a recognised and important mode of intervention that is increasingly practised, discussed and researched within psychology (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2010; Palmer & Whybrow, 2008; Stober & Grant, 2006), there have been relatively few attempts to elaborate an existential approach to coaching. In this article I aim to outline my own attempt to provide a coherent coaching framework that is informed by the existential and phenomenological traditions. This comes about through my long-standing work as an existential psychotherapist and experience in coaching practise, along-

side my membership within the broader coaching community. Key to the presentation here is the formulation of an existential method of coaching that brings together the core of existential therapeutic practise with ideas from solution focussed therapy, to produce a mode of practise that is applicable to the needs of clients presenting for coaching.

In the following section I outline the fundamentals of existential counselling and psychotherapy, due to the fact that existential coaching will need to be informed by similar ideas. This will necessarily be brief but should provide enough detail for the reader to appreciate the key aspects of this approach. I then move on to discuss existential

coaching and how this needs to draw upon ideas from existential counselling and psychotherapy alongside ideas from existing coaching practice. I argue that it is not good enough to simply take ideas from existential counselling and psychotherapy and then call this existential coaching when applied within a different context. I argue that it is crucial for an existential model of coaching to be designed specifically for coaching practise, recognising the different client needs and work within the broader coaching community. Finally, I present the application of this particular model of existential coaching within the context of my own work with a client struggling with his work-life balance.

## Existential Counselling and Psychotherapy

The existential tradition of therapy began with the work of Medard Boss and Ludwig Binswanger working and writing in the early 1900s (Cooper, 2003). They had become increasingly dissatisfied with the psychoanalytic approach to therapy that they had trained in and sought instead to develop a mode of practise that drew directly on the work of existential philosophy. Key to this was the use of the phenomenological method, which is also the central means of investigation in existential philosophy itself, as the primary method for the psychotherapist in seeking to understand the world as it appears to the client, rather than through any external theoretical lens. This stands in contrast to the psychoanalytic perspective, where practitioners seek to understand the client through the lens of psychoanalytic theory. However, whilst the phenomenological method is the heart of existential therapy it is not the whole of this approach. In addition to maintaining a phenomenological stance towards a client an existential therapist will also draw on ideas from existential philosophy itself. Below, I briefly introduce the phenomenological method and then highlight some key existential themes that are central to most existential therapeutic practise and that are also applicable to coaching.

Phenomenology is a philosophical tradition based on the work on Edmund Husserl writing in the early 1900s in which a practical method was developed to enable the philosopher, or indeed now psychotherapist, to 'return to the things in their appearing'. That is, through the rigorous application of epoché and psychological phenomenological reduction an existential therapist seeks to set aside

the 'natural attitude' (one's everyday way of thinking about the world) to more closely approach the world as it appears to one's client. This involves the therapist engage in acknowledging and then holding their preconceptions to one side whilst seeking to stay with description of the lifeworld (the world as it is lived) of their client. Hierarchies of meaning are avoided, at least at first, and all aspects of a client's lifeworld are continually verified against their experience. The aim is to approach the phenomenon being investigated as if for the first time with a naïve sense of wonder. Previous experience is set aside in order to ascertain the 'essence' of the phenomenon, a pure description of the invariant properties that are perceived. Both client and therapist thus work together to stay with concrete details of experience, avoid abstract theorising, and through this gain a rich, thick description of the world as it is lived by the client. For further detail of the phenomenological method and existential therapy see Langdridge (2007, 2012).

The roots of existentialism can be traced to the work of Kierkegaard, with earlier thinkers such as Heraclitus and Pascal generally thought of as 'proto-existentialists'. It is with Heidegger that we see existentialism developed most fully, even though he himself refused the label of 'existentialist', with his writing directly influencing the hugely important work of Sartre, Merleau-Ponty and De Beauvoir (see Langdridge, 2012, for more on this body of work). The writings of these thinkers, and many others, constitutes a rich body of practical philosophy, which there is not the space to cover in detail here, that existential therapists draw on when working with their clients to inform their understanding of the client's presenting concerns and their own interventions. Some of the key concerns of existential counsellors and psychotherapists include:

- A focus on the concrete, unique and verb-like nature of existence
- Recognition of the place of anxiety as an essential aspect of existence
- Acknowledgement of the finite nature of life and the way in which we are all aware of our own mortality
- An understanding of the freedom to make choices
- Recognition of the limits (facticity) to existence but our capacity to determine its meaning ourselves

- The fundamentally relational nature of life
- Recognition of the way that lived experience is always embodied

Key to the existential approach is an understanding of the way in which people are free to choose what to make of their existence. That is, whilst their choices are bounded by the limits of their being-in-the-world, they are not determined (by biology or early childhood experiences) but freely chosen. People therefore have the capacity to make their lives meaningful and through this constitute their identities. The world in these terms is not inherently meaningful but subject to the meaning-making activities of those engaged with it. Action is fuelled by the anxiety that comes from recognition of our being-towards-death, our finite existence, and our capacity to utilise this to find authentic ways of living. This is always within the context of a shared social world in which we always act in relation with those around us. These ideas provide a framework for understanding the ways that people act in the world and useful heuristics for the existential therapist, when working phenomenologically, to facilitate their formulation of the client's presenting concerns and subsequent therapeutic interventions (see Langdridge, 2012, for more detail).

## Existential coaching

Whilst existential coaching is undoubtedly a new idea, there have been some interesting attempts to elaborate an existential method of psychological coaching (see, for example, Spinelli, 2010; van Deurzen & Hanaway, 2012). Whilst these attempts provide a welcome alternative to more commonplace models of coaching that are grounded in ideas from Cognitive Behavioural Therapy (CBT) or other psychotherapeutic perspectives, I have become increasingly concerned that these developments have a tendency to fall into one of two camps. The first camp appears to offer little that is new or distinct from existing models of existential counselling and psychotherapy (e.g. Spinelli & Horner, 2008; Spinelli, 2010; van Deurzen 2012). These moves to develop an existential framework for coaching practise do not directly engage with extant coaching research or practise. That is, these attempts fail to provide a model of coaching practise that reflects the very different mode of client engagement and specified outcomes entailed in coaching. In my view, coaching requires a distinct

mode of practise and, whilst it may build on existing psychotherapeutic theory and knowledge, should not simply involve the importation or translation of ideas from counselling and psychotherapy to a setting with 'higher functioning' clients. Coaching, if it is to have any value, must be a distinct form of practise to psychotherapy and therefore develop modes of practise that reflect the key distinctions between coaching and psychotherapy. Coaching psychology has been usefully defined thus (Grant & Palmer, 2002 cited in Palmer & Whybrow, 2008: 2):

Coaching psychology is for enhancing performance in work and personal life domains with normal, non-clinical populations, underpinned by models of coaching grounded in established therapeutic approaches.

Putting aside concerns that many existential therapists, amongst others, might have about the unproblematic use of the word 'normal', this definition does distinguish coaching psychology very clearly from psychotherapy through the twin focus on enhancing performance (in work and personal life) and non-clinical populations. The consequence of such a distinction is that whilst models of coaching are likely to be grounded in established therapeutic approaches they will need to be modified to adequately support the goal of 'enhancing performance' and meet the needs of non-clinical populations. These modifications should – in my view – be developed with appropriate consideration of the theoretical underpinnings of the approach being taken, with recognition of the epistemological stance that is core to the therapeutic perspective in question.

A second distinction between therapy and coaching concerns the demands placed upon the clients. Psychological coaching assumes that a client will have the capacity to engage actively in the work, be able to formulate and work towards goals (assisted by the coach of course), in a manner that would not be expected of the client in psychotherapy. Many clients seeking psychotherapy present with profound difficulties in effecting change in their lives and would find it very difficult, if not impossible, to articulate clear and achievable goals such that they could 'enhance their performance', whether this be in their work or personal lives. The different demands placed upon clients will also

necessarily influence the mode of engagement, and therefore the need for distinct models of practise.

The second camp of existential approaches to coaching does often engage with ideas commonly in use in coaching but simply brings together otherwise disparate and often theoretically incompatible ideas and practices, akin to a rather poor form of technically eclectic psychotherapy. What we see is people moving rather randomly between a phenomenological attitude and ideas from existentialism and CBT or Neuro-Linguistic Programming (NLP), with little consideration of the epistemological tensions or practical implications for the client experience (see Reed, 2012; Mirea, 2012).

One notable exception is the work of LeBon and Arnaud (2012) who describe a method of practise for existential coaching that I think successfully combines key aspects of existential counselling and psychotherapy with an understanding of the specific needs of coaching work. They outline a five-step procedure, as follows (p. 49-50):

1. Understanding the situation and framing the decision-problem
2. Understanding what matters
3. Searching for options
4. Choosing the best option
5. Implementing the decision

Their focus is predominantly on decision-making and the steps therefore necessarily reflect this concern. They also draw on six specific existential concerns within this framework, including: emotions (e.g. existential anxiety), values and meaning, freedom and responsibility, uncertainty, sedimented beliefs, and time and mortality. These concerns represent much of the core of the existential therapeutic approach and this, combined with an understanding of relevant work in decision-making, lead to a theoretically sound and practically oriented approach to coaching that has considerable credibility. The only downside is the focus on decision-making, at the expense of other potential concerns within coaching, and the lack of a serious and considered phenomenological framework. The approach I have been developing and that is discussed below is potentially wider in scope and thus applicable to a greater array of presenting concerns. Regardless, the approach of LeBon and Arnaud is impressive and unusual within the extant literature for the concern with both integrat-

ing theory and practise in a coherent yet relevant way for coaching practise.

### Developing a model of existential coaching

Here I briefly outline my own model of existential coaching, an approach that – I believe – is sensitive to the particular needs of coaching practice. This model is also one that, whilst drawing on practices beyond those commonly used in existential psychotherapy, is mindful of the need that these be theoretically compatible with the core of existential practice, particularly phenomenological theory and method. This is a new approach that I have developed that whilst anecdotally supported by my own experience would benefit from empirical investigation. There are three key aspects to this model:

- (1) Use of the phenomenological method
- (2) Application of existential theory (to inform practise)
- (3) A commitment to being goal and solution focussed

I have written previously, in the context of time-limited existential therapy, about the way in which it is possible to bring together existential therapy and solution-focussed therapy (Langdrige, 2006). I will not reiterate the arguments here but suffice it to say that I believe (and have argued previously) these two perspectives are theoretically compatible (particularly given the a-theoretical nature of solution-focussed therapy - SFT), with SFT offering a collection of practical tools that are particularly appropriate for coaching practise (O'Connell and Palmer, 2008). That is, the addition of SFT to the core of existential therapy allows for a more directive way of working concerned with goals and solutions, alongside an array of techniques that may act as an adjunct to the phenomenological method. I agree with LeBon and Arnaud (ibid: 48) that coaching is distinct from therapy being “generally shorter term, less aimed at helping with psychological problems and more at achieving an authentic and fulfilling life, action as well as insight-oriented and more goal directed and structured than free-floating. “This difference speaks to the value of bringing together practical ideas from solution-focussed therapy with ideas from existential therapy. Without this, we run the risk of simply offering existential ther-

apy to a different client group, something I think practically and also ethically dubious.

So, what does this form of coaching look like in practise? There are a number of key aspects:

- (1) The primary tool is the phenomenological method and a desire to understand the life-world of the client. That is, coaching will begin with a thorough examination of the reasons for the client seeking coaching with appropriate exploration of how this connects with other relevant aspects of their lifeworld. Given the constrained nature of the coaching contract, this needs to be a focussed exploration rather than the more free floating approach often seen with open-ended existential therapy. The aim within the first one or two sessions must be to engage in active exploration of the goal/s that the client presents but not remain exclusively focussed on such goals. Part of the benefit of the phenomenological exploration is the possibility of sharpening up the goal/s (or even formulating new ones) and also understanding how these might relate to other aspects of the clients lifeworld.
- (2) Goal/s must be clear and achievable and it is here that the existential coach will need to step outside the phenomenological attitude and instead draw on ideas from SFT to facilitate the production of clear, achievable and measurable goal/s.
- (3) Whilst engaged in the phenomenological attitude the coach needs to be alert to broader existential concerns that may allow or facilitate the successful achievement of the goal/s. The coach may begin to formulate their interventions in the light of this understanding, which will later be communicated directly to the client.
- (4) Phenomenological exploration will also allow the coach to become aware of the strengths and weaknesses of the client and how strengths in particular may be marshalled to achieve the stated goal/s.
- (5) Following an exploratory phenomenological phase the existential coach may then move quickly, if appropriate, to a conversational stance where they work with the client to identify existential blocks to achieving the goal/s.
- (6) Clients are encouraged to engage in change activity in pursuit of their goal/s (rather than extensive reflective activity).

- (7) Practical ways of achieving the goal/s are discussed with scaling techniques from SFT used to keep a clear and measurable focus on the achievement of the goal/s.

It is important to note that these are not stages to be worked through but rather elements within a matrix of coaching practise that need to be held in mind and then utilised creatively at the appropriate moment. Below, I provide a brief illustrative example of the use of the above model of existential coaching in practise, with a client seeking to achieve a better 'work-life' balance.

### **A case study: James and the need for a better 'work-life' balance**

James came to see me to – in his words – find a way to achieve a better 'work-life' balance. He was a very successful city trader in the financial sector but felt that whilst his life 'seemed perfect' in many ways, he was 'drawn into' work much more than he wanted and neglected his relationship and social life. His goal was clear but not measurable or necessarily achievable so our initial work focussed on what he meant by 'getting a better work-life balance'. It became clear that this was focussed on him needing to find ways to be more boundaried with work and therefore able to use his income to engage in aspects of life that he found enjoyable, particularly with his partner. He felt he was neglecting his home life and friends and worried about his health given his excessive working hours. He felt stressed and out of control. There was considerable anxiety around his health and the possibility of sabotaging his relationship and friendships. This anxiety provided important clues about what was most important to him. I stayed phenomenologically engaged to explore his motivation for work and the values that were important to him further (as described in 1 above). That is, I didn't rush to prejudge the situation and assume that this was as it first appeared but instead explored – through encouraging James to describe his lifeworld – the assumptions underpinning his presenting concerns and goals. It emerged that whilst he enjoyed the respect he had achieved at work (and also the income that he earned) this was not key to his value system and it was clear that work was a means to an ends. Instead, he recognised through our early exploration that relationships and a healthy life were key to his world view. The phenomenological method ensured that I did

not prematurely work towards a goal that was not core to 'enhancing the performance' of James with-in both his working and personal life.

I identified a number of strengths demonstrated through his work, including his capacity to work tirelessly and achieve his goals, and challenged him to draw on this strength in achieving a new goal, of finding a 'better work-life balance', in line with the requirements of solution-focussed therapy (as described in 4 above). We then needed to work to make this goal clearer, more measurable and also achievable (as described in 2 above). The literature on goals is clear about the need to ensure that they are clear, measurable and achievable for effective coaching (Palmer & Whybrow, 2008). This involved detailed discussion of what needed to change for the balance to be better. This included a number of things such as the need to switch off his work phone when he went home. By identifying practical changes that could be effected (solutions to the problems he was facing) we became able to formulate a plan in which his goal could be successfully implemented. Identifying change is central to the practise of solution-focussed therapy with the general spirit that at the very least a client must seek to change something - anything - if progress is going to be made.

We also needed to explore possible barriers to achieving these changes, another key aspect of goal and solution focussed techniques. We did this through practical experiments and then reflective discussions of his experience. Any barriers were first measured using scales (simple descriptions of the difficulty from 0 to 100) and then after some practical intervention measured again to record progress (as described in 6 and 7 above). One of the first challenges was for him to change his mobile telephone use, switching it off when he went home. I asked him to try this for a week and keep a diary of what was occupying his thoughts when this was being carried out, with ratings of the difficulty he experienced in doing this at various points throughout the week. We then worked through his reflections and ratings to address any concerns. This included some key existential concerns around responsibility and choice, which we explored, and I encouraged him to weigh these up against his values and desire to live differently (as described in 3 above). He realised that he had to prioritise that which was most important to him and sustain the anxiety that emerged from chang-

ing his behaviour (indicated practically through his rating scores). Over the course of the next few months, he engaged in more and more practical experiments and found he was able to manage his anxious response and achieve his goal of finding a better work-life balance, or rather - in the more specific language we agreed - limit the intrusion of work into his home life so that he had more time and psychological space to engage in the relationships that truly sustained him and made his life worth living.

## Conclusion

In this brief article I have sought to provide an introduction to a model of existential coaching practise that is, I believe, theoretically sound and also 'fit for purpose'. I have argued that it is not enough to simply employ a psychotherapeutic model directly within coaching, given the very different and specific needs of coaching practise. Conversely, I have also expressed concerns about the move towards a rather crude form of technical eclecticism where an 'anything goes' attitude is adopted, and theoretical concerns sacrificed to technique. Instead, I have offered a brief introduction to the approach to existential coaching that I have found successful in practise and which is also theoretically sound, bringing together ideas from existential therapy and solution-focussed therapy. The a-theoretical nature of SFT facilitates the integration of ideas from this model of therapy, which is eminently practical and suited to coaching, into the philosophically informed approach of existential psychotherapy. Key to successful working as a coach is a phenomenological attitude, the use of ideas from existentialism as a heuristic and the steady move towards a goal and solution focussed mode of practise.

## Contact



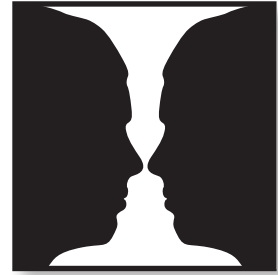
Darren Langdrige  
The Open University  
Milton Keynes  
MK7 6BJ  
United Kingdom  
E-mail:  
d.langdrige@open.ac.uk



## References

- Cooper, M. (2003). *Existential Therapies*. London: Sage.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (eds.) (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Langdrige, D. (2006). Solution Focused Therapy: A Way Forward for Brief Existential Therapy? *Existential Analysis*, 17.2, 359-370.
- Langdrige, D. (2007). *Phenomenological Psychology: Theory, Research and Method*. Harlow: Pearson Education.
- Langdrige, D. (2012). *Existential Counselling and Psychotherapy*. London: Sage.
- LeBon, T. & Arnaud, D. (2012). Existential Coaching and Major Life Decisions. In E. Van Deurzen & M. Hanaway (Eds.) (2012). *Existential Perspectives on Coaching* (pp. 47-59). Basingtoke: Palgrave Macmillan.
- Mirea, D. (2012). Cognitive Behavioural Coaching – Friend or Foe for the Existential Coach? In E. Van Deurzen & M. Hanaway (Eds.) (2012). *Existential Perspectives on Coaching* (pp. 166-174). Basingtoke: Palgrave Macmillan.
- O’Connell, B. & Palmer, S. (2008). Solution-Focused Coaching. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.) *Handbook of Coaching Psychology* (pp. 278-292). Hove, East Sussex: Routledge.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (Eds.) (2008). *Handbook of Coaching Psychology*. Hove, East Sussex: Routledge.
- Reed, J. (2012). Existential Coaching First, Neuro-Linguistic Programming Second. In E. Van Deurzen & M. Hanaway (Eds.) (2012). *Existential Perspectives on Coaching* (pp. 128-141). Basingtoke: Palgrave Macmillan.
- Spinelli, E. (2010). Existential Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.) *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 94-106). London: Sage.
- Spinelli, E. & Horner, C. (2008). An Existential Approach to Coaching Psychology. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.) *Handbook of Coaching Psychology* (pp. 118-132). Hove, East Sussex: Routledge.
- Stober, D.R. & Grant, A.M. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Van Deurzen, E. & Hanaway, M. (Eds.) (2012). *Existential Perspectives on Coaching*. Basingtoke: Palgrave Macmillan.





# Multimodal coaching and its application to workplace, life and health coaching

Af Stephen Palmer

## Abstract

*This article highlights how the multimodal approach (Lazarus, 1989) has been adapted to the field of coaching and coaching psychology. It covers the basic theories underpinning the multimodal approach and illustrates the link between the theory and practice. Key multimodal strategies are covered including modality profiles, structural profiles, tracking and bridging.*

**Keuwords:** *multimodal coaching and therapy, workplace coaching, health coaching, Arnold Lazarus, modality profiles, structural profiles, tracking, bridging.*

## Development of the multimodal approach

THE MULTIMODAL APPROACH was developed by a psychologist, Arnold Lazarus (1989, 1997) in the 1970s. He believed that no one system of therapy could provide a complete understanding of either human development or condition. By following-up counselling clients who had received behaviour therapy he found that many of them had relapsed. He noted that when clients had used both behaviour and cognitive techniques more durable outcomes were obtained. Hence he started using a broad range of cognitive-behavioural techniques applied systematically and finally this led to the development of Multimodal Ther-

apy which focuses on seven discrete but interactive dimensions or modalities which encompass all aspects of human personality (Lazarus 1971, 1973).

The multimodal approach has been adapted and applied to executive coaching (Richards, 1999), and to personal/life coaching, stress management and health coaching (Palmer, 2003; Palmer et al., 2003; Palmer & Gyllensten, 2008). It pre-dates cognitive behavioural models such as SPACE (Edgerton & Palmer, 2005). Successive surveys of coaching psychologists have found that about 10 per cent of respondents use multimodal coaching (see Whybrow & Palmer, 2006a, b; Palmer & Whybrow, 2004, 2007).

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

## Basic theory and practice

The Multimodal approach is underpinned by a broad social and cognitive learning theory (Bandura, 1977, 1986), although it also uses group and communications theory and general systems theory as necessary (Lazarus, 1989). It assumes that people are: *'essentially biological organisms (neurophysiological/biochemical entities) who behave (act and react), emote (experience affective responses), sense (respond to olfactory, tactile, gustatory, visual and auditory stimuli), imagine (conjure up sights, sounds and other events in the mind's eye), think (hold beliefs, opinions, attitudes and values), and interact with one another (tolerate, enjoy or suffer in various interpersonal relationships). These dimensions of personality are usually known by the acronym, BASIC I.D. derived from the first letters of each modality, namely Behaviour, Affect, Sensations, Images, Cognitions, Interpersonal and Drugs/biology (Palmer, 2006, pp.322–323). The BASIC I.D. modalities often interact with each other and may exist in a state of reciprocal transaction. For example, an **Image** in one's mind of performing badly at work could trigger a **Cognition** 'I'm a failure' which could subsequently lead to an **Affect** (emotion) of depression. Coachees presenting a number of issues or problems for coaching may need a range of strategies and techniques to deal with them. In multimodal coaching the seven BASIC I.D. modalities may be examined if necessary when developing a coaching programme. Multimodal practitioners take Paul's (adapted 1967, p.111) mandate seriously:*

*'What intervention, by whom, is most effective for this individual with that specific problem and under which set of circumstances?' Although research may indicate a specific technique or skill may be effective, the coach will still consider if it is the best one for this particular coachee at this moment in time. The coach may refer the coachee onto another practitioner if he or she believes that would maximise the coaching outcomes for the coachee. Multimodal coaches may adapt their interpersonal style to enhance their relationship with the coachee and improve the coaching alliance. For example, they would monitor whether the coachee prefers a formal or informal approach, responds positively to humour and so on. This is known as being an 'authentic chameleon' (Lazarus, 1993). Coaches assist the coachee in developing their own bespoke coaching programme as human personalities stem from interplay among social learning*

and conditioning, physical environment and genetic endowment.

The combination for each individual is unique and although they may share similar problems with their colleagues and friends the solution may be different. Coachees often use some of the BASIC

I.D. modalities in preference to others. Dependent upon the modality they prefer, the coachees are referred to as 'imagery reactors' or 'cognitive reactors' or 'sensory reactors'. For example, an individual may think in pictures and images. The coach may note that in conversation the person states,

'I can see me doing a good job on that task'. This may suggest that this coachee may find imagery techniques more effective than cognitive techniques in addressing issues relating to stress and performance. It is worth noting that 'Multimodal coaching' *per se* does not exist, as multimodal coaches, as technical eclectics, apply theories and techniques from other approaches as necessary. However, there is a multimodal framework or structure.

## Techniques and strategies

An extensive range of cognitive and behavioural techniques/strategies are used in multimodal coaching including others which have been taken from a variety of diverse approaches (e.g. the empty chair taken from the Gestalt approach). Table 1 illustrates some of the techniques are used to deal with issues that arise across the seven modalities. In the workplace when using the multimodal approach for executive, business and/or performance coaching, eliciting Performance Interfering Thoughts (PITs) and the development of Performance Enhancing Thoughts (PETs) is often seen as important depending upon the issues the coachee is bringing to multimodal coaching (Palmer, 2003). Whereas in multimodal health coaching, eliciting Health Inhibiting Thoughts or Beliefs (HITs or HIBs), and the development of Health Enhancing Thoughts or Beliefs (HETs or HEBs) is seen as more crucial to help the coachee overcome blocks to change, reduce relapse and improve the ability to maintain health goals (see Palmer et al., 2003; Palmer, 2004). Similar to cognitive behavioural coaching, bibliotherapy, ie the use of books, information leaflets or other materials such as CDs, DVDs, to aid development and learning is used in multimodal coaching. A range of books have been written by multimodal practitioners for this purpose (e.g. Lazarus, 1985;

Lazarus & Fay, 1975; Lazarus et al., 1993; Palmer et al., 2003).

## Table 1. Frequently used techniques and strategies.

### BEHAVIOUR

Behaviour rehearsal, Time management, Prioritising skills, Modelling, Self-monitoring and recording, Shame attacking, Empty chair, Fixed role coaching, Response prevention/cost, Stimulus control, Paradoxical intention.

### AFFECT

Anger expression, Anger/anxiety management, Feeling identification.

### SENSATION

Biofeedback, e.g. GSR, biodots, Hypnosis, Relaxation training, Meditation, Momentary relaxation, Relaxation response, Multimodal relaxation method.

### IMAGERY

Coping imagery, Time projection imagery, Anti-future shock imagery, Mastery imagery, Positive imagery, Thought stopping imagery, Aversive imagery, Associated imagery, Motivation imagery.

### COGNITIVE

Bibliotherapy, Cognitive rehearsal, modifying unhelpful beliefs, Problem solving, Challenging faulty inferences, Constructive self-talk, Thought stopping, Eliciting Performance Interfering Thoughts (PITs), Developing Performance Enhancing Thoughts (PETs), Eliciting Health Inhibiting Thoughts (HITs), Developing Health Enhancing Thoughts (HETs). Provide information.

### INTERPERSONAL

Assertion training, Contingency contracting, Fixed role coaching, Communication training, Friendship/intimacy training, Social skills training, Role play, Paradoxical intention.

### DRUGS/BIOLOGY

Lifestyle changes, Stop smoking programmes, Nutrition, Weight control, Exercise, Medication, Referral to specialists.

### Modality profiles

The techniques are applied in a systematic manner depending upon the coachee qualities, coach qualities, coach skills, coaching alliance and technique specificity. Through discussion during the first and sometimes second coaching session, a Modality or BASIC I.D. Profile is developed in which the particular issues or problems are divided into the seven modalities. The coach and coachee develop a proposed coaching programme to address the individual issues that have been discussed. Case Study 1 (overleaf) provides an example of Modality Profiles which illustrates a performance coaching programme (Palmer et al., 2003, pp.91–92).

### Case Study 1

Michael has been asked to give a presentation at the next team meeting. Michael finds giving presentations very stressful and avoids them as far as possible. However, on this occasion it is important he presents, as it could impact on whether or not he is promoted. Below is an example of how he used the various techniques and strategies to deal with his stress. © Palmer et al., 2003.

## Modality Problem Coaching programme

Modality	Problem	Coaching programme
Behaviour	Procrastination: Avoids writing the presentation by doing other tasks such as tidying up files	Use time management techniques; challenges unhelpful belief about being a failure.
Affect/Emotional	Feels increased anxiety	Use feeling identification to Ascertain helpful (concern) versus unhelpful (anxiety) emotions.
Sensory	Feels sick before giving presentation	Use relaxation techniques before presentation.
Imagery	Can only see myself delivering a poor presentation	Use coping imagery.
Cognitive/thoughts/ideas	I must give an excellent presentation (Demandingness) otherwise I will never get promoted (All or nothing) and I will be a failure (label).	Dispute unhelpful beliefs by identifying thinking errors and employing appropriate thinking skills, including self-acceptance training Complete an Enhancing Performance Form.
Interpersonal	Poor communication skills.	Practice and develop communication skills.
Drugs/biological	Experiences palpitations and drinks excessive coffee as a way to relax.	Reduce caffeine intake. Will alternate drinks with decaffeinated coffee.

## Other strategies used in multimodal coaching

### Structural Profiles

To obtain more information and also general goals for coaching, a Structural Profile can be drawn (Lazarus, 1989). It is particularly useful when working with coachees interested in improving their health and reducing stress. This is developed by asking coachees to rate subjectively, on a scale of 1 to 7, how they perceive themselves in relation to the seven modalities. The coach can ask a number of different questions that focus on the seven modalities:

- Behaviour: How much of a 'doer' are you?
- Affect: How emotional are you? Do you get wound up easily?

- Sensation: How 'tuned in' are you to your bodily sensations?
- Imagery: How imaginative are you? Do you often visualise people and situations in your mind's eye?
- Cognition: How much of a 'thinker' are you? Are you analytical?
- Interpersonal: How much of a 'social being' are you? Do you like attending social gatherings?
- Drugs/biology: To what extent are you health-conscious? Do you take nutrition and exercise seriously?

In the coaching session the coach can illustrate these scores graphically by representing them in the form of a bar chart on paper (for examples, see Palmer & Dryden, 1995). Then coachees are asked

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

in what way they would like to change their structural profiles during the course of coaching. Once again the client is asked to rate subjectively each modality on a score from 1 to 7. Structural profiles would seldom be developed for brief coaching contracts consisting of a couple of sessions. However, in multimodal developmental coaching, personal/life coaching, stress management and health coaching structural profiles are more useful.

#### Second-order BASIC I.D.

Second-order BASIC I.D. is a modality profile which focuses on one particular issue or problem that the coachee is experiencing difficulty in

overcoming. It is used when the initial coaching programme has had limited success. Case Study 2 provides a typical health coaching example (Palmer et al., 2003, pp.93–94).

#### Case Study 2

Jayne had tried on three occasions to stop smoking. The first two times she started smoking again only after a couple of weeks. On her last attempt, she was progressing well until she hit a crisis at work. As soon as the pressure was on, she just 'had to have a smoke'. She was determined to give up this time. However, more preparation had to be done to help her deal with the possible causes of lapse. © Palmer et al., 2003.

#### Modality Problem Proposed technique

Modality	Problem	Proposed technique
Behaviour	Smokes at meal times.	Use stimulus control techniques by removing lighters from the house. Select a Stop Smoking Day. Cut down smoking to 10 per day for one week prior to the Stop Day.
	Increases smoking when under stress.	Learn a range of strategies to manage my stress.
Affect/Emotional	More easily irritated and quick to feel angry when not smoking.	Learn to count to five and breathe slowly when in stressful situations.
Sensory	Unpleasant feelings of tension when not smoking.	Remember, with time this will pass. Start practicing relaxation training before the Stop Day to help me cope with the tension when it occurs.
Imagery	Can picture parents who both smoked.  Picture of father dying in hospital of lung cancer	When this picture comes to mind imagine my parents not smoking. When I think of smoking again, remind myself of my father dying in hospital.
Cognitive/thoughts/ideas	I must have a cigarette when I want one (Demandingness).	Dispute unhelpful beliefs: Why must I have a cigarette? Just because I want one doesn't mean I must have one!

Modality	Problem	Proposed technique
	I can't stand unpleasant feelings and tension. I can't stand not smoking.	This is not true, I don't like it but I'm living proof I can stand these feelings. I stood not smoking for four weeks the last time. Perhaps I can do better next time.
	If I have one cigarette, Then I've blown it. What's the point! (All or nothing thinking).	Just because I have one cigarette, it doesn't mean I've blown it. I don't have to give in.
Interpersonal	Smokes in social situations.	For the first six weeks avoid social situations with friends/colleagues who are smokers. In role play at home, practice being assertive and saying, 'No thank you. I don't smoke.' Only when I'm adequately prepared, enter social situations.
Drugs/biological	Smokes 40 cigarettes a day  Smoker's cough  Lack of exercise	Stop smoking programme. Remind myself of the damage it is doing to my body. Check this out with GP in case of undiagnosed problems. If I stop smoking, it may be a good idea to increase daily exercise as I do not wish to put on additional weight. I can walk up the stairs at work instead of using the elevator. Take a 30-minute walk during my lunch break.

### Tracking

Tracking is a technique that is used in multimodal coaching in which the 'firing order' of the different modalities is noted for a specific problem. Then the coaching interventions are linked to the sequence of the firing order of the modalities.

### Bridging

Multimodal coaches may use a 'bridging' maneuver to initially focus on a coachee's preferred modality (e.g. imagery), before exploring a modality (e.g. affect/emotion) that the client may be avoiding (Lazarus, 1997).

### Evidence based approach?

Most of the strategies and techniques used are taken from cognitive and behavioural approaches. In addition, management skills are used such

as time management, problem solving, solution-seeking, prioritising, and communication skills. These techniques, skills and approaches have been shown to be effective for a range of issues relating to enhancing performance and confidence, reducing stress and improving health.

### Conclusion

Multimodal coaching has been used for a range of issues within a variety of coaching settings and contexts. In addition, the techniques and strategies can be integrated within other approaches. For further information on the multimodal approach, a self-help multimodal coaching book provides details regarding many of the multimodal techniques and includes how to develop a Modality Profile (Palmer et al., 2003). Fra DJCP takker vi British Psychologi-



cal Society for tilladelsen til at bringe denne artikel fra *The Coaching Psychologist*, 4, 1, 2008 og Henriette Ernst for hjælp til korrektur og opsætning.

## Korrespondance



Stephen Palmer  
Coaching Psychology Unit,  
Dept. of Psychology,  
London City University  
Northampton Square,  
London EC1V 0HB.  
E-mail:  
dr.palmer @ btinternet.com

## References

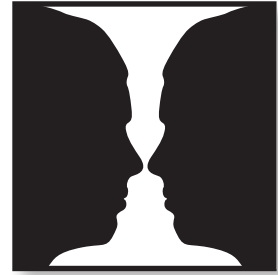
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Edgerton, N. & Palmer, S. (2005). SPACE: A psychological model for use within cognitive behavioural coaching, therapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 1(2), 25–31.
- Lazarus, A.A. (1971). *Behaviour therapy and beyond*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, A.A. (1973). Multimodal behaviour therapy: Treating the BASIC ID. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 156, 404–411.
- Lazarus, A.A. (1985). *Marital myths*. San Luis Obispo, CA: Impact Publishers.
- Lazarus, A.A. (1989). *The practice of multimodal therapy: Systematic, comprehensive and Effective psychotherapy*. Baltimore, MA: Johns Hopkins University Press.
- Lazarus, A.A. (1993). Tailoring the therapeutic relationship, or being an authentic chameleon? *Psychotherapy*, 30, 404–407.
- Lazarus, A.A. (1997). *Brief but comprehensive psychotherapy: The multimodal way*. New York: Springer Publishing Company.
- Lazarus, A.A., & Fay, A. (1975). *I can if I want to: Change your thinking, change your behaviour, change your life*. New York: Quill, William Morrow.
- Lazarus, A.A., Lazarus, C.N. & Fay, A. (1993). *Don't believe it for a minute! Forty toxic ideas driving you crazy*. San Luis Obispo, CA: Impact Publishers.
- Palmer, S. (1996). The multimodal approach: Theory, assessment, techniques and interventions. In S. Palmer & W. Dryden (Eds.), *Stress management and counselling: Theory, practice, research and methodology*. London: Cassell.
- Palmer, S. (1997). Modality assessment. In S. Palmer & G. McMahon (Eds.), *Client assessment*. London: Sage.
- Palmer, S. (2003). *Multimodal coaching*. Paper presented at The Psychology of Coaching Conference held by the Coaching Psychology Forum at the British Psychological Society's London offices, 15 September.
- Palmer, S. (2004). Health coaching: A developing field within health education. *Health Education Journal*, 63(2), 189–191.
- Palmer, S. (2006). Multimodal therapy. In C. Feltham & I. Horton (Eds.), *The Sage Handbook of Counselling and Psychotherapy*. London: Sage.
- Palmer, S. & Dryden, W. (1995). *Counselling for stress problems*. London: Sage.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (2004). *Coaching psychology survey: Taking stock*. Presented at the British Psychological Society Special Group in Coaching Psychology Inaugural Conference, held on 15 December, 2004, at City University, London.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (2007). Coaching psychology: An introduction. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. Hove: Routledge.
- Palmer, S. & Gyllensten, K. (2008). How cognitive behavioural, rational emotive behavioural or multimodal coaching could prevent mental health problems, enhance performance and reduce work-related stress. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavioral Therapy*.
- Palmer, S., Tubbs, I. & Whybrow, A. (2003). Health coaching to facilitate the promotion of healthy behaviour and achievement of health-related goals. *International Journal of Health Promotion and Education*, 41(3), 91–93.
- Palmer, S. Cooper, C. & Thomas, K. (2003). *Creating a balance: Managing stress*. London: British Library.
- Paul, G.L. (1967). Strategy of outcome research in psychotherapy. *Journal of Consulting Psychology*, 331, 109–118.

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

- Richard, J.T. (1999). Multimodal therapy: A useful model for the executive coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(1), 24–30.
- Whybrow, A. & Palmer, S. (2006a). Taking stock: A survey of coaching psychologists' practices and perspectives. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 56–70.
- Whybrow, A. & Palmer, S. (2006b). Shifting perspectives: One year into the development of the British Psychological Society Special Group in Coaching Psychology in the UK. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 75–85.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Bidragydere



### Darren Langdridge

Dr. Darren Langdridge is Head of the Department of Psychology at the Open University, UK, Honorary Professor of Psychology at Aalborg University, Denmark and a UKCP accredited existential psychotherapist working as both a therapist and coach in private practice.

For many years Darren has researched and written on sexualities, critical theory and psychotherapy, publishing numerous papers and book chapters. He is the author/editor of a number of books including *Safe, Sane and Consensual: Contemporary Perspectives on Sadomasochism* (published by Palgrave Macmillan) and *Understanding Non-monogamies* (published by Routledge). Darren also founded and co-edits *Psychology & Sexuality*, a journal published by Taylor & Francis. His most recent book *Existential Counselling and Psychotherapy* will be published by Sage this year and he is currently working on his next book for Oxford University Press, provisionally titled: *Sex-Sexuality-Citizenship: Beyond the Boundaries of Belonging*.



### Lillith Olesen Løkken

Lillith Olesen Løkken er psykolog fra Aalborg Universitet og tilknyttet den Coaching Psykologiske forskningsenhed og psykologistudiet som ekstern lektor.

Hendes forskningsmæssige interesse ligger især indenfor særligt kvalitativ forskning, hvilket har givet sig udslag i medvirken til flere publikationer indenfor personlighedspsykologi, udviklingspsykologi og i særlig grad studier indenfor coaching psykologien. Senest har Lillith været med til at gennemføre en større længdesnitsundersøgelse af livscoaching psykologi, ligesom Lillith tidligere har været forskningsassistent på et studie omkring coaching psykologis indflydelse på nystartede studerendes velbefindende. Ud over en særlig interesse for coaching psykologi har Lillith også både på personlig og faglig basis beskæftiget sig med mindfulness i en række år.

Privat bor hun sammen med sin kæreste og deres søn i Aalborg.



### Professor Stephen Palmer PhD

Professor Stephen Palmer PhD is Director of the Coaching Psychology Unit at City University London, UK. He is also Director of the Centre for Coaching, International Academy for Professional Development, London.

He is an APECS Accredited Executive Coach and Coach Supervisor, AREBT Accredited Rational & Cognitive Behavioural Coach and a Chartered Psychologist.

In addition to his academic work he has run his own companies continuously for 37 years and is the publisher of Coaching at Work magazine.

His PhD research was in stress and stress management. He has authored or edited over 35 books including the Handbook of Coaching Psychology, Dealing with People Problems at Work, and How to Deal with Stress. Also he edits a number of academic journals.



### Dr. Ole Michael Spaten, Lic.Psychol., MA., PhD

Ole is a chartered psychologist with a particular area of expertise in coaching psychology and team-building. Ole is both an Academic and Practitioner with 20 years of experience as an organizational consultant and as a teacher and researcher attached to the universities in Roskilde, Copenhagen and Aalborg in Denmark.

At Aalborg University, Dept. of Communication and Psychology, he founded in 2007 the first Danish coaching psychology education and is Director of the Coaching Psychology research Unit. At psychology Ole leads the coaching psychology graduate program for master psychology students, supervises and teaches clinical skills. At the psychology Department he is Head of Studies and is the founding editor-in-chief of the Danish Journal of Coaching Psychology.

His research interests are related to self and identity, social learning and experience based processes in coaching psychology. In 2010 he conducted the first Randomized Control Trial in Scandinavia evaluating the effectiveness of a brief cognitive behavioural coaching applied to first year university psychology students.

Ole is accredited member and Honorary Vice President of the International Society of Coaching Psychology.



### Professor Reinhard Stelter

Professor Reinhard Stelter holds a PhD in psychology from the University of Copenhagen and is Professor for Sport and Coaching Psychology at the University of Copenhagen and head of the research group on body, learning and identity. He is head of the Coaching Psychology Unit at the Department of Exercise and Sport Sciences.

He has received further training in psychotherapy, counseling and applied sport psychology. He is the author and editor of one of Scandinavia's most successful books on coaching (published in Danish and Swedish) with the English title "Coaching – learning and developing". He is member of the Editorial Board of the International Coaching Psychology Review and Associate Editor of Psychology of Sport and Exercise. He is editor and author of ten books and about 150 articles in scientific and research oriented journals or books.

He is member of the Managing Board of European Mentoring & Coaching Council (EMCC) in Denmark, member of the Advisory Board of Copenhagen Coaching Center, where he also works as a coach and teacher in the coaching training program. From 2009 this program shall be an accredited Master of Coaching program at the University of Copenhagen, which Reinhard Stelter shall lead.

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.



## Jacob Storch

Jacob Storch, PhD, er senior direktør i Rambøll Management Consulting og var grundlægger af konsulenthuset Attractor som har været pioner i udviklingen af bl.a. den systemiske coaching i Danmark. Har været medforfatter på Ledelsesbaseret Coaching (Børsen/L&R Business), Lederen som Teamcoach (Børsen/L&R Business). Herudover har han været ekstern lektor ved Aarhus Universitet siden 2002.