

Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org

<http://dx.doi.org/10.5278/ojs.cp.v3i1.660>



Coaching er varm luft!

Af Asbjørn Molly¹

Abstract

In this essay a new model is presented as an attempt to operationalize the otherwise slightly abstract concept of "suitable disturbances" (coined by Humberto Maturana), which is a central concept in systemic coaching. The argument stated is that the process of 'reading' and 'recognizing' a coachee's use of a word is a necessary skill for the coach to master, in order to introduce a language game in which it becomes possible to 'disturb' this use in a constructive manner. This argument is exemplified in a specific coaching conversation with a school leader, whose use of the word recognition is explored using questions based on keywords and the mirror technique, and thereby stimulating a change in the coachee's perception of the word, which gives rise to new possibilities of action.

Keywords: coaching, language games, recognition, gamemastery, strategizing, mirroring, keywords

Prolog

Coaching er varm luft. Det er det talte ord, der tillægges skabende kvaliteter. Skabende for, hvem vi opfatter os selv som værende, hvad der er for livsomstændigheder vi ser os selv som eksisterende i, samt hvilke handlemuligheder disse selv billeder og omstændighedsfortolkninger tilbyder os. Coaching lægger sig i forlængelse af den moderne hjælpesamtale fremmeste repræsentant, Sigmund Freuds, credo om, at ord er magiske – en indsigt også vores hjemlige digter Inger Christensen på forskellig vis formulerer i sit værk, bl.a. i det citat, der også indleder Systemisk coaching – en grund-

bog: "Sproget er vores stærkeste udfoldelsesmulighed, fordi vi kan bruge det til at forvandle os selv."

Coaching er varm luft. Det er en påmindelse om den livgivende ånde, der ifølge en lang række mytologier skal til for at blæse livet i de døde lerskulpturer. Og jeg tænker her *ikke* på coachen som guddommelig in-spirator ('ind-blæser') for en mere eller mindre livløs coachee! Jeg tænker på Walter Benjamins påmindelse om, at værket er konceptionens dødsmaske (Benjamin, 1993) – og at samtalemøder på samme vis kan blive dødsmasker for samtaler, hvis ikke de holdes i live. Hvis vi som coaches forfalder til fristelsen af at 'køre samtale-

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.

modeller af' (se Moltke & Molly, 2009, s.24-25 for udfoldelse af denne pointe).

Samtidig minder coaching som varm luft os om noget meget væsentligt. Den varme, lidt kvalme luft, der hænger over det intimt fortættede rum, hvor man kan mærke den andens ånde. Denne varme luft markerer et krav om påpasselighed i forhold til det, kritikere af traditionel coaching overført til organisatoriske sammenhænge (fx Nils Åkerstrøm Andersen og Ole Fogh Kirkeby på CBS) med et begreb fra Foucault har kaldt intimteknologi; altså at coachingrummet bruges som anledning til, som Kirkeby med en skøn formulering beskriver det, "at beføle den coachedes sjæl for at mærke, om der er commitment-sul nok på kroppen" (Kirkeby, 2006, s.11). Her kan varm luft-begrebet minde os om som coaches at rykke lidt tilbage i stolen og give coachee plads. Og ikke lade os forføre af det besnærende og potentielt selvforelskede, der ligger mere eller mindre eksplicit i kim i ikke mindst den systemisk-anerkendende lingo.

Feltet for undersøgelse

"Når man læser de sokratiske dialoger, har man følelsen: hvilket frygteligt tidsspilde! Hvad skal alle disse argumenter, der ikke beviser noget og som ikke klargør noget, til for?" (Wittgenstein, Kultur og værdi, s.27)

"Men det er den vanskelighed, Sokrates vikler sig ind i, når han forsøger at give en definition på et begreb. Atter og atter fremdukker der en anvendelse af ordet, som ikke synes foreneligt med det begreb, andre anvendelser har ledt os til. Man siger: det er dog sådan! – men det er alligevel sådan! – og man kan ikke gøre andet end bestandigt at gentage disse modsætninger." (Ibid. s.43)

Citatet fra Ludwig Wittgenstein indrammer det centrale tema for dette essay: hvordan man i en coachingsamtale må arbejde med eksplicit at definere anvendelsen af de ord og begreber, coachee forstår sig selv og sin situation igennem; samt at man er henvist til løbende at vende tilbage til disse begreber i samtalen for at indkredse de modsætninger, der måtte opstå i de anvendelser, coachee knytter an til begreberne.

I essayet vil jeg undersøge, hvordan man som coach kan 'lytte sig ind på' coachee's anvendelse af

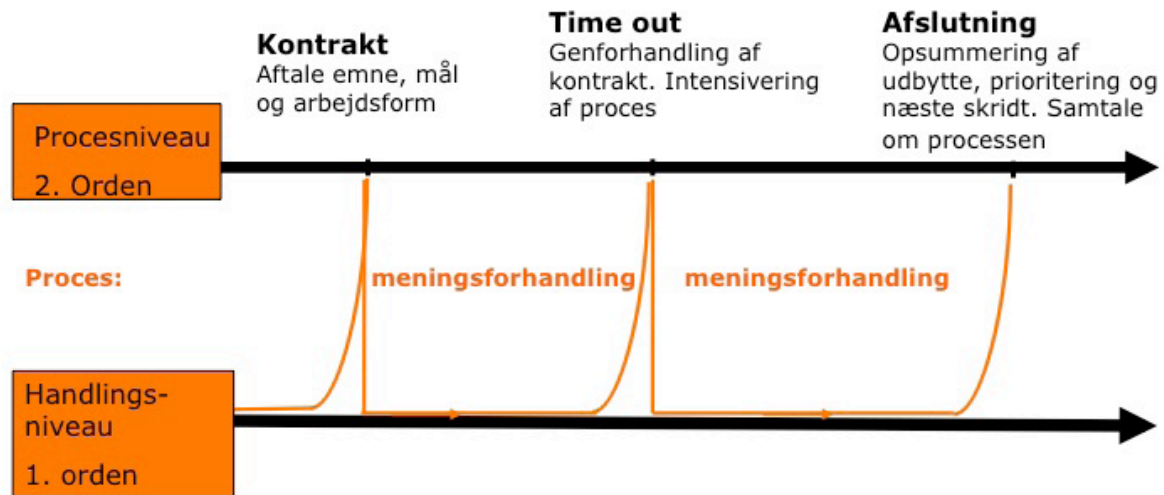
et begreb, samt hvordan denne lytten sig ind på har en indvirkende effekt på de anvendelser, coachee konnoterer til begrebet. Til sidst eksemplificeres med en konkret samtale. De teoretikere, der vil klinge med i baggrunden, er udover Wittgenstein Humberto Maturana, Karl Tomm og Barnett Pearce – samt mere indirekte Søren Willert.

Når sprog skaber

Det indledende citat fra Wittgenstein fortæller også noget om den udvikling i hans sprogfilosofi, der af mange anses blandt det 20. århundredes væsentligste filosofiske landvindinger. Og som også har sat sig afgørende spor i den systemiske coachingpraksis. Så her starter vi. Essensen af den sene Wittgensteins sprogopfattelse er, at sproget ikke i sig selv opfattes som et meningsdannende system, der står i et repræsentativt forhold til den verden, det siger noget om. Denne opfattelse slog han ellers temmelig højlydt til lyds for i sit ungdomsskrift *Tractatus Logicus Philosophicus* (1918). Her opfattes sproget som repræsentativt i forhold til den verden, det ud-siger noget om; som et logisk opbygget system der har sine klare fordele, nemlig at det bygger på gennemskuelige regler som principielt alle kan lære, og at det henviser til en objektivt defineret virkelighed, som blot skal beskrives præcist nok for at kunne undgå misforståelser. Ikke dermed sagt at der for den tidlige Wittgenstein ikke eksisterede en verden uden for sproget; blot at denne ikke kan føres over i det objektive rige, som er videnskaben, men må henregnes under de mere anelsesfulde arvsfragmenter fra de romantiske tænkeres subjektive riger. Som han lakonisk afslutter skriftet: "Om det, hvorom man ikke kan tale, om det må man tie."

Wittgenstein indtager senere i livet et radikalt anderledes standpunkt. I stedet for den ungdommelige skråsikkerhed på sprogets og den logiske tænkningens vegne træder nu en mere pragmatisk tilgang. Nu henviser ordene ikke til noget bestemt længere, og slet ikke til en objektiv virkelighed; nu ligger deres betydning at finde i de måder, de bruges på. Vi siger ikke noget med vores ord, vi gør noget med dem. Og det er i denne gøren, at meningen med ordene titter frem. Skal vi forstå hinanden, må vi altså skabe billeder hos hinanden af, hvilken gøren, hvilke handlinger, vi knytter an til de ord, vi bruger. Selve situationen, hvor to mennesker forsøger at forstå hinanden (fx en samtale), er imidlertid også en gøren. Denne gøren sammenligner Wittgenstein med et spil, der er styret efter

Gamemastermodellen



Gamemastering handler om at skabe meningsfulde og fremadrettede bevægelser mellem 1. og 2. orden

1

nogle regler som deltagerne til en vis udstrækning kender og følger. Heraf begrebet om sprogspil.

At spille spillet

Det er via dette begreb, at der knyttes direkte forbindelse fra Wittgensteins udlægning af det performative sprog til den systemiske coachingsamtale. Forbindelsen knyttes via den amerikanske kommunikationsprofessor Barnett Pearce, der i en bibe-mærkning i *Interpersonal Communication. Making Social Worlds* (1994) kommenterer, at det kan være nyttigt at skelne imellem to forskellige mestringsniveauer i forhold til det, at spille kommunikationsspillet – et gameplayer-niveau og et gamemaster-niveau (s. 84). Gameplayeren kan aflæse, hvilket spil der spilles og kender de regler, spillet er bygget op omkring; og kan på den måde indgå som en kompetent spiller. Det kan gamemasteren også, men i kraft af sin opmærksomhed på spillet som netop et spil har gamemasteren tillige et uærbødigt forhold til, om det nu også er det mest hensigtsmæssige spil, der spilles. Og han/hun har de kommunikative kompetencer til at rammesætte et nyt spil. Pearces metaforer er omsat i gamemastermodellen (Moltke

& Molly, 2009), der på en og samme tid tænkes som grundstruktur for samtaler og grundtænkning om den professionelle måde at være i samtaler på.

Gamemastermodellen rummer, som alle modeller gør det, en implicit risiko. En risiko for at det forførende i den sikkerhed, der illusorisk tilbydes i modellen som struktur for samtalen, medfører en usund grad af ærbødighed fra coachens side i forhold til at være tro mod modellen. Dette kan medføre, at modellen bliver en opskrift der skal følges til mindste detalje, hvilket sandsynligvis vil have en strammende og fastholdende effekt på samtalen frem for en frigørende og genererende. Det, som i prologen blev betegnet som fristelsen til at 'køre samtalemøder af'. Der er derfor behov for kontinuerligt at holde liv i modellerne, og her kan Karl Tomms begreb om *strategiseringen* anvendes (Tomm, 1992). *Strategiseringen* (fra engelsk *strategizing*) betegner den aktive proces i coachen "for at opretholde et netværk af overvejelser, som fører til et valg af handling" (Tomm s. 5). Altså den reflektive proces, der danner grundlag for de beslutninger, som løbende træffes i forhold til i hvilke retninger, man ønsker at bevæge samtalen. Som det formuleres i

Systemisk coaching – en grundbog er det en ”*dynamisk proces, hvor de svar, coachee giver på spørgsmålene, holdes op mod de hypoteser, coachen danner sig løbende ... [denne proces foregår] i en vekselvirkning mellem samtalsens metaplan/procesplan og samtalsens handlingsplan/indholdsplan.*” (Moltke & Molly, s.134) Strategiseringen som mental proces fungerer altså som en slags emergerende og bevægelig retningslinje, som coachen lader sig guide af.

Opsummerende er scenen sat med en performativ sprogforståelse, båret af en spilmetafor, som er udmøntet i en model over samtaler. Spørgsmålet er så, hvilke praksisimplikationer dette kan have for coaching?

At LAF'e i samtaler

Som Wittgenstein-citatet i indledningen siger det, kan en mulig vej være at fokusere på de anvendelser, coachee knytter an til de ord og begreber, han/hun bruger. Allan Holmgren formulerer det på denne måde: ”*for at forstå sproget, de sagte sætninger, må vi se på den praksis, som sproget udspringer af, for sproget opstår ikke af følelser eller af tænkning, men af praksis, af andre handlinger.*” (Holmgren 2002, fra www, derfor ikke sidetal)

Som coach må man derfor lytte sig ind på de logikker, coachee's sprogspil er bygget op efter. Denne fordring antyder en udvidelse af gamemastermodellen; en udvidelse jeg vil illustrere med det, jeg kalder LAF-modellen, inspireret af Søren Willerts tilgang til proceskonsultation (Willert, 2012). I denne sammenhæng vil LAF-modellen dække over denne bevægelse:

- 1 Læse coachee's anvendelse af et ord eller begreb
- 2 Anerkende denne anvendelse – for derved at give mulighed for at
- 3 Flytte anvendelsen over i andre, måske mere konstruktive retninger.

Jeg er klar over, at det i systemisk sammenhæng er lidt kontroversielt at tale om at ville flytte nogen eller noget. Måske ville en mere rendyrket systemisk udgave være at 'forstyrre' coachee's anvendelseskonnotationer. Bevægelsen i LAF-modellen minder da også om en lidt udfoldet udgave af Maturanas begreb om den tilpasse forstyrrelse (at et system må koble sig strukturelt til et andet system, dvs. skabe et meningsfællesskab, for at kunne give rum for den gensidige påvirkning, der bevæger systemerne til at forandre sig selv). Fordelen, som

jeg tænker det, i LAF-modellen er, at den konkretiserer og operationaliserer en lidt abstrakt tanke om 'tilpas forstyrrelse'.

I coachingsamtalen kan LAF-modellen minde om, at man, som nævnt, må lytte sig ind på de logikker eller regler, coachee's måder at bruge sproget på er bygget op omkring (og altså læse coachee's sprogspil). Dernæst gå ind i de af coachee tilbudte sprogspil (anerkende sprogspillene), dels for at undersøge om læsningen er i overensstemmelse med coachee's opfattelse, dels for at skabe det særlige rum der opstår ved at coachee føler sig set og mødt som et menneske, og dels for at skabe fundamentet for at man sammen med coachee kan begynde at sætte rammen for nye anvendelsesmuligheder af begreberne (og altså flytte sprogspillene).

Denne bevægelse kan foretages ved hjælp af forskellige greb og teknikker, hvoraf nøgleord og spejling måske er de simpleste og mest effektive.

En coachingsamtale

Et eksempel finder vi i følgende coachingsamtale. Coachee er en skoleleder, der står overfor en vanskelig samtale, i hvilken hun skal opsiges en medarbejder. Der er indgået en kontrakt for samtalen, der dels går på at få talt den forestående samtale igennem, og dels på at coachee gerne vil blive lidt klarere på, hvordan hun kan give udtryk for anerkendelse over for hendes medarbejdere. Denne dobbelte kontrakt bliver styrende for resten af samtalen. Her vil jeg foretage et par nedslag i samtalen med henblik på at vise, hvordan LAF-modellen kan bruges som struktur til at lytte sig ind på en coachee's brug af et begreb, og hvordan denne lytten sig ind på bliver en påvirkning der afstedkommer en forandring.

Fokuspersonen (fp) har talt på forskellige vis om sine udfordringer med at vise sin anerkendelse over for medarbejderne – en anerkendelse, hun ellers føler kommer naturligt til hende. Jeg har spurgt ind til, hvad hun forstår ved anerkendelse, og hvilke handlinger hun forbinder med at være anerkendende; og hun har svaret i generelle vendinger om at kunne rumme medarbejdernes forskellighed, få dem til at føle sig set og hørt mv. Samtidig er samtalen med jævne mellemrum vendt tilbage til den vanskelige samtale, hun står over for, da relationen til den medarbejder (ma), der skal opsiges, bærer på nogle af de anerkendelses-udfordringer, fp oplever. Som hun siger på et tidligt tidspunkt i sam-

talen, har hun arbejdet meget med ma det forløbne år, og hun har haft svært ved at vise anerkendelse over for hende da hun ikke synes, det har været i orden, det ma har gjort.

Ca. 10 minutter inde i samtalen spørger jeg hende første gang, hvad hun mere specifikt forbinder med det, at være anerkendende over for andre. Og hvilke konkrete handlinger, hun gør, når hun gerne vil agere anerkendende. Det fører til en mere udfoldet beskrivelse af fp's billede af hende og ma's relation. Ca. 14 minutter senere spørger jeg igen, hvad hun konkret gør i de situationer, hvor hun gerne vil vise anerkendelse over for ma. Og ca. 14 minutter senere én gang til. Denne vendten tilbage til hendes brug af anerkendelsesbegrebet er motiveret af dels at jeg har en fornemmelse af, at der er en uklarhed eller en inkonsekvens i hendes egen forståelse af, hvad det vil sige at være anerkendende, som jeg gerne vil have klarere billeder af – og dels er det et led i bevægelsen med at aflæse det sprogspil, hun benytter sig af i forbindelse med sin selvfordring om at være anerkendende over for sine medarbejdere.

Efter ca. 50 minutters samtale vender vi igen tilbage til anerkendelsen, denne gang på initiativ af fp. Jeg følger op: *"Jeg har ikke helt fået fat i dit billede af, hvad det vil sige at være anerkendende..."* Jeg vurderer at det kan være en fordel her at være transparent: *"... jeg er meget optaget af... særligt når det drejer sig om ord som anerkendelse... at vi får det knyttet an til måder vi er på. Det er derfor jeg bliver ved med at spørge 'hvad gør du? Hvad siger du konkret? Og hvordan er du?' ... for ligesom at få tydeliggjort..."* Fp griber bolden og fortæller i større detaljeringsgrad om situationer, hvor ma kommer ind på hendes kontor og kræver opmærksomhed, også i situationer hvor fp sidder i møde eller taler i telefon med andre. Hun fortæller om situationer, hvor hun har *"samlet ma op"* (en vending hun bruger flere gange), og at det i det hele taget er en dominerende bestræbelse for hende *"at være der for"* ma. Der dukker også en betegnelse om sig selv som *"professionel mor"* op.

Efter at have hørt fp tale så konkret om sine anvendelser af begrebet anerkendelse tænker jeg at have læst tilstrækkeligt af hendes sprogspil til at kunne *anerkende* det (med begreberne fra LAF-modellen). Det fører til denne dialog:

Fp: *"... det kan jo godt være at hun mærker, at selv om jeg prøver, så er der nogle ting, jeg synes kunne være anderledes..."*

Coach: *"Og er det ikke anerkendende – at påpege at der er nogen ting, der kunne være anderledes?"*

Fp: *"Joh... måske er jeg i virkeligheden ikke kongruent nok i forhold til hende... jeg prøver måske for meget at være anerkendende"*

Coach: *"Hvad får dig til at sige det?"*

Fp: *"Jo ... igennem hele det sidste år har jeg været optaget af at hjælpe hende... og der skulle jeg måske nogen gange være tydeligere om de ting, hun ikke gør godt nok... måske har jeg været for anerkendende..."*

Coach: *"Måske har du været for anerkendende... (pause) ... Du sagde at du ikke har været kongruent nok..."*

Fp: *"Ja, fordi jeg har været så optaget af, at det skulle lykkes det her projekt med hende... og der havde hun måske haft mere glæde af at jeg havde været tydelig om nogle ting i stedet... Jeg har været bange for at hun skulle føle jeg har været efter hende."*

Coach: *"Du har været bange for at hun skulle føle du var efter hende?"*

Fp: *"Ja (pause)..."*

Coach: *"... og jeg sidder og tænker på, hvad gør det hende til...? ... hvis jeg må være lidt fræk... at blive mødt af dig som en, man skal være bange for, at hun ikke kommer til at føle, at man er efter hende... kan du følge mig?"*

Fp: *"Ja – det er jo i hvert fald at vise, at hun ikke er særlig stærk... og at hun skal beskyttes..."*

Når bortses fra den sidste kommentar fra coachen er det interessant i denne sekvens, at jeg stort set ikke bruger andre ord, end hendes egne – altså en spejling af nøgleord. Og at dette i sig selv genererer en bevægelse. Fp ender med at konkludere, at hun skal slippe sin selvfordring om at være anerkendende (i betydningen "professionel mor") og i stedet arbejde på ikke at pakke tingene over for sine medarbejdere. Og at der i dette også kan ligge anerkendelse.

Den *anerkendende* bevægelse i forhold til fp's sprogspil om anerkendelse dannede altså her grund for, at jeg kunne foretage en spejling (ganske vist en værdiladet én af slagsen), som *flyttede* sprogspejlet, eller udvidede det til også at dække over andre områder for handling. Som fx ikke at pakke tingene ind.

Afrunding

Jeg håber i dette essay at have sandsynliggjort, at coaching er varm luft. Dels i den mere overordnede betydning, at den varme udånding med lyd har skabende (eller med Freud: magisk) karakter, idet vi kan forvandle os selv og vores liv med sproget. Dels i den mere kritiske betydning, som en påmindelse om at rykke lidt tilbage i stolen og give plads, når luften lades af intim bekendelsestrang fra coachee; en påmindelse, der i denne tekst kun er antydnet, men som er væsentlig med tanke på det forførende potentiale, der i coachingsamtaler kan føre til uoverlagte åbninger fra coachee, og som derfor bør forvaltes med behændig omtanke af coachen. Og dels i den mere handlingsorienterede betydning, at vi må puste liv i de modeller, vi bruger som inspiration og afsæt for samtalepraksis; ellers ender de som dødsmasker af samtaler. I forlængelse af den sidste betydning håber jeg også at have sandsynliggjort, at det i coachingsamtaler er en forudsætning at koble sig strukturelt til coachee's sprogspil, før man kan arbejde med at udvide de forståelser og logikker, sprogspillene er bygget op omkring. Og at LAF-modellen kan være en inspiration til dette i kraft af bevægelsens logik: at man ikke bare kan flytte folk, men er nødt til at Læse og Anerkende dem først.

Kontakt



Asbjørn Molly
 Institut for læring og filosofi
 AAU
 Sohngaardsholmsvej 2
 9000 Aalborg
 asm@learning.aau.dk

Litteratur

- Benjamin, W. (1993): *Ensrettet gade*. Forlaget Modtryk
- Holmgren, A (2002): At spille med sproget: Kommunikere, relatere og socialt konstruere IN: Løw, O & Svejgaard, E (red.): *Grundtemaer i psykologien*. Forlaget Kvan
- Kirkeby, O. F. (2006): Coaching – for madonnaer eller ludere? *LPF – Nyhedsbrev*, nr. 2
- Molte, H. & Molly, A (2009): *Systemisk coaching. En grundbog*. Dansk psykologisk Forlag
- Pearce, B. (1994): *Interpersonal Communication. Making Social Worlds*. HarperCollins College Publishers Inc.
- Tomm, K. (1992): Planlægning som en 4. retningslinje for terapeuten (Interviewet som intervention, del 1) *Forum* 2/92
- Willert, S. (2012): *Proceskonsulentens 10 bud*. Upubliceret manuskript; 'tekst under tilblivelse'
- Wittgenstein, L. (1991): *Kultur og værdi. Spredte bemærkninger*. Forlaget Modtryk

Note

- 1 Dette essay er en videreudvikling af en synopsis, jeg skrev i forbindelse med min EMCC-akkrediterede coach-certificeringseksamen hos Rambøll Management Attractor, hvor jeg på daværende tidspunkt var ansat. Elementer af det præsenterede tankegods er derfor inspireret af samtaler med kolleger derfra, ligesom den præsenterede gamemastermodel er udviklet i det regi, oprindeligt af Jacob Storch og Thorkil Molly-Søholm.