

Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org

<http://dx.doi.org/10.5278/ojs.cp.v4i1.1344>



Når coaching swinger

Af Line Fredens

Abstract

This article describes and analyzes the improvisational and innovative process that takes place between professional musicians during the extraordinary concert. The aim is to draw parallels to the professional coaching conversation in order to examine what new angles this analogy can contribute in proportion to coaching as a practice. In other words, how can an analysis of the musician's communication during a successful concert shed light on what is happening in a successful professional dialogue.

The article contains both empirical data and theory. The empirical data comes to results from a qualitative study undertaken in connection with my thesis within the Master of Learning Processes Specializing in Organizational Coaching at Aalborg University, and is based on interviews with five professional orchestra musicians from the Royal Danish Orchestra, the Copenhagen Phil and the Danish National Symphony Orchestra

Keywords: Coaching, dialogue, communication, musicality, improvisation, interaction, cognition, questions, attention.

Vi kender det alle. De magiske øjeblikke hvor vi glemmer os selv og bliver så opslugte af en samtale, at det ikke længere er os, der former ordene, men den fælles dialog der former os. Her er resultatet af samtalen ikke kendt på forhånd men bliver skabt undervejs, og nye ideer opstår i fællesskab.

Men det er ikke altid let. "People do not listen, they reload" skriver Isaacs i sin bog om dialog (Isaacs, 1999:19). Det hænder, vi taler med øjnene. Når vi ser modparten gispe efter luft, åbner vi munden og kan endelig få sagt det, vi kom til at tænke på, mens den anden snakkede. En samtale er noget, man gør

sammen i modsætning til monologen, og på den baggrund vil kvaliteten af samtalen også handle om samspil mellem to eller flere individer.

Til daglig oplever jeg en anden form for kommunikation på min arbejdsplads i Malmö Symfoniorkester. Her er ingen ord, men et udtryk der skabes i fællesskab. Når det lykkes særligt godt, bliver oplevelsen unik. Et musikerskab vedrører begivenheder. Der er ikke en bog eller et maleri som bevis, når en musiker er færdig med sit arbejde. Omdrejningspunktet er derfor det skabende element, der finder sted her og nu, hvor det unikke

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.

ved begivenheden opstår i mødet mellem de involverede. Derfor bliver musikken også hyppigt brugt som billede på det improviserende samspil. Men hvad er egentligt til stede, når samspillet lykkes; når fragmenterne spiller sammen på en sådan måde, at helheden efterfølgende kan betegnes som en succes? Og hvad er det for et mindset, der kendetegner klassiske professionelle musikere, som til daglig beskæftiger sig med og mestrer begivenhedens særlige udfordring, hvor 97 musikere under koncerten skaber en ide i fællesskab.

Fra noder til toner – fra toner til udtryk

Som ung studerende ved Det Kongelige Danske Musikkonservatorium fortalte min violinlærer mig om en magisk dør: ”På den anden side af døren er der helt fantastisk, du skal bare derhen og åbne den”. Det var næste fase i min udvikling som musiker, han talte om.

Senere i livet befandt jeg mig i Budapest med min klavertrio. Vi var heldige at tilbringe tre måneder i hænderne på en berømt, men også berygtet underviser. Her var ingen kompromisser men en ganske særlig kompromisløshed, for alt var muligt, så længe det gav mening i en sammenhæng. Det blev et intenst studie, der handlede om, at vi skulle gøre os forståelige, når vi spillede. Hvordan kunne vi tre instrumentalister smelte sammen til et fælles udtryk, der ikke bare gav mening for os, men også for vores tilhører? Vores ungarske mentor ryttede så meget på hovedet, at det var et mirakel, det ikke faldt af. Men der var smil på læben og glimt i øjet, når han efterfølgende udtrykte sin undren over ikke at forstå, hvad han hørte. Han morede sig over vores spørgsmål om nodens præcise længde og andre detaljer og svarede kryptisk; ”noden ved ikke, den er kort, og hvad er kort”? Tålmodigt fortsatte han med at fortælle os, hvad han oplevede, når han hørte os spille. Det tog lidt tid, men til sidst begyndte vi at spidse øre. Først kunne vi ikke høre, hvad han mente, men langsomt åbnede vores forståelse sig i takt med, at vi erfarede den magiske dør, jeg havde hørt tale om år forinden. Tiden i Budapest blev år 0 i mit musikerskab.

Denne fortælling handler om min egen rejse mod samspillets kunst, der drejer sig om at skabe et fælles udtryk, der skal give mening. Min første underviser havde erfaringen men ikke forklaringen. I Budapest mødte vi vores egen erfaring, hjulpet på vej af en undervisers undren over det, han

oplevede, når han hørte os spille. Hvor den første lærer gav mig et indtryk om noget, jeg skulle hen og åbne, førte den anden lærer vores opmærksomhed hen mod det udtryk, vi skabte, og her åbnede døren sig selv.

Det performative var noget, vi skulle lære: Opfindsomheden, samarbejdet og kommunikationen i selve situationen.

Ovenstående eksempel handler om musik. Men at performe i en kontekst er noget, der vedrører os alle. Mødet mellem individ og omverden har længe optaget filosoffer og forskere. I dag har vores uddannelser stort fokus på fag som f.eks. entreprenørskab, der skal uddanne folk til at kunne føre kreativitet ud i livet. Organisationer og institutioner kredser om at skabe den innovative arbejdsplads, der helst skal kunne yde mere med mindre ressourcer. Alle disse tiltag fordrer aktive møder mellem individer og kontekster.

Hvordan vi møder vores omverden vil have stor betydning for, hvordan vores omverden møder os, og tilbage igen. Hjerne, krop og omverden er gensidigt konstituerende for hinanden (Lieberman, 2013), hvilket naturligt leder til den konsekvens, at når den ene dimension er i centrum, vil de andre udgøre konteksten.

Lad os overføre denne præmis til den coachende samtale. En fokuspersion ønsker hjælp til at kunne handle mere hensigtsmæssigt i sin omverden i forhold til et givent ønske omkring fremtiden. Ofte er fokuspersionen klar over, hvad han ønsker at bevæge sig væk fra, hvorimod det han ønsker at bevæge sig hen imod, stadig er uartikuleret. Først når fokuspersionen er bevidst om sine mål og ønsker, kan disse fungere som et kompas for fremtidige handlinger¹. Men disse fremtidige handlinger, kan ikke alle planlægges på forhånd, for de er afhængige af det, der opstår i mødet med omverdenen. Fokuspersionen må derimod finde sin ”magiske dør” for at kunne navigere mest hensigtsmæssigt i samspil med de overraskelser, virkeligheden ofte tilbyder. Spørgsmålet bliver nu, hvordan en coach bedst kan hjælpe en fokuspersion med at finde denne ”magiske dør”, og dette spørgsmål vil jeg lade være denne artikels drivkraft.

Jeg vil nu inddrage mine fem interviews med klassiske professionelle orkestermusikere for at dykke dybere ned i spørgsmålet omkring den ekstraordinære musikalske performance, og samtidig i første omgang blive klogere på, hvad der adskiller den fra den ordinære koncert.

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.

Musikalsk kommunikation og kommunikativ musikalitet

”Der er jo dirigenter, der snakker det fuldstændigt ihjel. Jeg kan ikke koncentrere mig om alt det, der bliver sagt”
– musiker fra DR SymfoniOrkestret.

Dirigenten leder orkestret og koordinerer samspillet mellem musikerne. Og alle mener entydigt, at den gode dirigent ikke snakker så meget. Musikalsk kommunikation, som befinder sig i samspillet mellem individ, grupper og dirigent, er af en anden type end den verbale kommunikation, man kender fra møder og akademiske forelæsninger på universitetet.

Musikforskning (Davidson & Good, 2002) har vist, at der er to væsentlige kilder til samhørighed i et musikensemble. Den ene er den fælles forbindelse til musikken, den anden er den sociale interaktion. Den første handler om musikalsk kommunikation og den sidste om kommunikativ musikalitet (Malloch & Trevarthen, 2009).

Musikalsk kommunikation er musik, der kommunikeres (indhold), og kommunikativ musikalitet er måden, det gøres på (form).

Et fælles mønster for de interviewede musikere var, at flere ting var svære at sprogliggøre. I mine interviews, spørger jeg en violinist fra Copenhagen Phil, hvordan hun som 2. violin spiller sammen med 1. violinen, og det er tydeligt, at det ikke er noget, hun før har taget stilling til bevidst. ”Det er svært at sætte ord på, hvordan gør man egentligt det”, svarer hun på et spørgsmål, der drejer sig om noget, hun mestrer på et meget højt plan. Det, hun kan, har hun tilegnet sig implicit, hvilket hendes efterfølgende kommentar yderligere understøtter: ”det er jo, fordi man kender musikken og hinanden så godt, at man kan mærke, hvis hun gør sådan der, så vil hun nok det her”. Violinisten fremhæver her den nonverbale side af kommunikationen, når hun udtrykker, at hun ”mærker” det. Den kommunikative musikalitet er i det hele taget den side, der af de interviewede musikere fremhæves og italesættes som det område, hvor det ekstraordinære skabes under en performance. Det er musik, der kommunikeres, men den musikalske kommunikation nævnes kun med få bisætninger, - denne indholds-mæssige side bliver af de interviewede musikere opfattet som en selvfølge. Men det er i måden, der kommunikeres på, det unikke opstår. Lad os derfor

kigge nærmere på, hvad deltagelse i en kommunikativ musikalitet kræver af sine deltagere, før vi ser mere på, hvordan erfaringerne med den kommunikative musikalitet kan bidrage til en større indsigt i, hvad der kendetegner den gode coachingsession.

Indre og ydre opmærksomhed

Man kan skelne mellem en indre og ydre opmærksomhed (Baluch & Itti, 2011). Vi tænker i vores indre opmærksomhed, mens vi oplever i den ydre. Når vi laver planer, frasorterer den indre opmærksomhed konteksten, så der bliver ro til at ”kigge ind” og overveje for og imod. Men når vi skal møde vores omverden, må den ydre opmærksomhed i spil. En musiker fra Radiosymfoniorkestret beskriver dette skift på følgende måde, ”De faste aftaler er jo ofte sådan nogle færdselsregler. Når man så har lært at køre, så tænker man ikke på reglerne, så kører man efter forholdene”. Dette illustrerer forskellen mellem at tænke i en indre, top-down styret opmærksomhed (Baluch & Itti, 2011) og en ydre opmærksomhed, som af nogen kaldes for anstrengelsesfri (Bruya, 2010) og af andre for stimulusdrevet eller bottom-up opmærksomhed (Baluch & Itti, 2011).



Figur 1

Med analogi til den coachende samtale, vil den nyuddannede coach med alle de nyligt tillærte teorier og samtalemodeller have svært ved fuldt ud at kunne lytte til fokuspersonen. Teorierne vil udgøre øverste kontekst for samtalen i en top-down styret, indre opmærksomhed. Men med erfaringen vil alt det tillærte ”sidde på rygmarven”, og coachens indre dialog med det teoretiske stof vil derfor kunne

træde i baggrunden til fordel for dialogen mellem fokusperson og coach. Her vil coachens ydre opmærksomhed komme i spil og i en bottom-up sansning kunne lade situationen tale til sig. Indre og ydre opmærksomhed er to forskellige måder at orientere sig på. Opmærksomhed er en forudsætning for kognitive processer, og her skelner dobbeltprocesteorien mellem to forskellige tænkesystemer, et hurtigt og et langsomt (Kahneman, 2013).

Dobbeltprocesteorien – at tænke hurtigt og langsomt

Grundlaget for dobbeltprocesteorien stammer sandsynligvis fra psykologen William James, som mente, at der var to former for tænkning: En associativ og implicit samt en ræsonnerende og eksplicit. Denne dobbeltprocesteori er sidenhen beskrevet på forskellig måde og har fået et moderne udtryk med Kahneman (2013), som taler om to komplementære systemer: et hurtigt implicit og et langsomt eksplicit. Det langsomme system rummer vores bevidste tænkning og det verbale sprog. Det er lineært og bevæger sig derfor med et skridt ad gangen modsat det hurtige system, som har mange samtidige parallelle forgreninger. Det er det langsomme system, som ligger til grund for akademisk læring med en abstrakt tænkning, logiske strategier, analyser og evalueringer samt en teknisk rationalitet, hvor man kan opstille målbare mål. Det er en energikrævende mental proces, som fordrer koncentration, vedholdenhed og fokuseret (indre) opmærksomhed.

Tekniske strategier er afgørende i situationer, hvor man skal have sikkerhed og kontrol; både musikeren og coachen skal besidde tekniske kompetencer for at kunne deres håndværk. Når talen imidlertid drejer sig om den kunstneriske proces, skal en helt anden strategi på banen: den adaptive. En adaptiv strategi har som udgangspunkt ikke et målbart mål i sigte, men en ide eller vision om en retning. Det er derfor en strategi, der udvikles, når man går vejen, mens man lærer af sine fejltagelser og korrigerer retningen afhængigt af situationen. Den adaptive strategi er afgørende for det hurtige system, som er det af de to tænkesystemer, der kan inddrage konteksten.

Komplementariteten bliver således tydelig: Det langsomme systems evne til abstraktion sker netop på bekostning af det hurtige systems følsomhed for den konkrete kontekst. Taler vi desuden om forholdet mellem del og helhed, så vil det langsomme systems styrke handle om delene,

mens det er det hurtige system, der kan indfange helheden.

I en coachingsession vil det være coachens langsomme tænkesystem, der fanger ordene, der siges, men det vil være det hurtige tænkesystem, der fornemmer det usagte, det uarticulerede som fokuspersonen endnu mangler ord for, men blot mærker som noget væsentligt. Ofte har fokuspersonen forsøgt at analysere sig ud af en problemstilling, men er kommet til kort og befinder sig derfor i en fastlåst situation. Løsningen vil ofte ligge i det ikke sproglige, i de unikke undtagelser eller i de endnu ikke italesatte narrativer, for det er i dette uarticulerede landskab, at fokuspersonen bliver opdagelsesrejsende på vej mod nye horisonter. For at fange dette må coachens hurtige tænkesystem i spil i en ydre opmærksomhed.

Det hurtige tænkesystem har i modsætning til det langsomme en stor kapacitet og er det system, der er på banen, når vi i en bottom-up sansning oplever verden uden at tænke. En violinist fra København Phil fortæller også, hvordan hun under den gode performance ”ikke er styret af sin hjerne, og kan spille frit”. Hun beskriver, hvordan hun kan blive forstyrret af tanker (lineært) og ”forsøger at skubbe dem ud og fokusere og komme ind i det”. Musikeren fra DR SymfoniOrkestret fortæller, hvordan han både tænker frem og tilbage i tiden under en dårlig koncert, hvorimod tidsfønmelsen forsvinder under den gode koncert, hvor han er mere tilstede i nuet, ”her er tankerne tilstede på en anden måde”. Basunisterne taler om en feeling under den gode koncert: ”der tænker man ikke over de problemer, der nu har været med det (...) det hele flyder bare”. Modsætningen hertil beskrives som akademisk, ”og det kan man ikke anvende til noget (...) det bliver firkantet og dum musik, og når vi taler feeling, så forsvinder den totalt”.

Ovenstående viser, hvordan musikerne opponerer mod at befinde sig i det langsomme tænkesystem under en performance. Den bevidste tanke vil altid være på bekostning af den helhed, hvorfra den gode koncert emergerer. Derimod kan den bevidste tanke efterfølgende fokusere på udvalgte detaljer fra helheden. Men hvad der i eftertanken fokuseres på og italesættes, vil altid være et udtryk for valg af perspektiv. Både erfaring, ide og situation er flertydige og komplekse helheder og kan derfor ikke rummes i vores sprog alene. Sproget vil altid indsnævre en helhed (Schön, 2009), og derfor må vores sproglige udtryk være i dialog med vo-

res fornemmelser og intuition. På denne baggrund vil et perspektivskifte i en coachingsamtale kunne hjælpe en fokuspersion med at få øje på nye muligheder ud fra den selv samme kontekst.

Vi tænker med det langsomme system, mens det hurtige system tænker for os, hævder Kahneman (2013). På den måde opstår der lighedspunkter mellem det hurtige system og den æstetiske perception, der netop giver en umiddelbar oplevelse med afsæt i kroppens sansninger og dens perceptuelle forarbejdnings uafhængigt af begrebsmæssige symboler.

Fænomenologerne kalder det for en før refleksiv oplevelse, hvor kroppen bliver meningssskaber med sanserne som en uadskillelig del af denne proces (Gallese & Lakoff, 2005; Noë, 2009).

Disse to tænkemåder er to sider af samme sag og kan opsummeres på følgende måde som vist i figur 2:



Figur 2:

Opsummering af resultaterne fra min kvalitative undersøgelse

I forhold til den gode koncertoplevelse for en udøvende musiker kan jeg foreløbig fremhæve den kommunikative musikalitet, der bl. a. viser sig som en præference for den ydre opmærksomhed og det hurtige tænkesystem under selve koncerten. Det er dog vigtigt at understrege, at forudsætningerne for dette er, at de tekniske færdigheder mestres i en sådan grad, at de er blevet automatiseret. Det hurtige tænkesystem giver musikerne en oplevelse af "ikke at tænke", men derimod intuitivt at handle ud fra konteksten, hvilket gør det muligt "at skabe en ide i fællesskab", som violinisten fra Copenhagen Phil fortæller under interviewet.

I coaching handler det også om at skabe en ide i fællesskab. Men ikke kun i dialogen mellem coach og fokuspersion. I første omgang handler det om den dialog som fokuspersionen skal føre med sig selv, mellem sin implicitte og eksplicitte erfaring. Sproget vil som tidligere nævnt altid kun udgøre en del af en helhed, idet der altid vil kunne fortælles en anden historie. I dette lys vil fokuspersionens nuværende historie negere andre tilstedeværende historier, og derfor kan det være svært i en indre dialog med sig selv at få øje på de andre mulige fortællinger. Men gennem dialog med en anden (f.eks. en coach), kan man gennem sproget få bevidstgjort det, der før blot lå som implicitte erfaringer. Bateson har udtrykt dette ved at fremdrage, at "når jeg har sagt, hvad jeg tænker, så kan jeg tænke over, hvad jeg har sagt. Så kan jeg høre, hvad jeg selv har sagt og dermed blive observatør på situationen fra et andet niveau" (Lystbæk, 2008:214). Hos coachen fordrer dette en lyttende tilgang mod processen i det samskabende møde, hvor der ikke på forhånd er et fastlagt mål, men kun en retning for samtalen, der derved bliver improvisatorisk. Lad os derfor kigge nærmere på improvisationen. Først ud fra et musikalsk perspektiv, for herefter at kunne belyse den coachende samtale.

Improvisation

Det er en ret almindelig men fejlagtig opfattelse, at klassiske musikere bare reproducerer de noder, der står foran dem. Den klassiske symfonikoncert beskrives derimod af de interviewede musikere som improvisatorisk. Der dukker nye ideer op "fuldstændigt spontant (...) eller hvis der er en, der lige har spillet ekstra lækkert, så svarer man lige på en lidt anden måde, end man plejer". Det, der opstår under den gode koncert, kan ikke indstudies på forhånd, det er ikke noget "man kan lære ved at læse", men derimod noget der skal gribes i selve begivenheden. Det handler om "selv at opleve musikken som noget, der opstår".

Det improviserende ligger ikke kun i tonerne, men lige så meget i timingen, i selve samspillet mellem de involverede på scenen. Selvom tonerne er skrevet ned, bliver hver performance en ny oplevelse, og det nye opstår i relationerne. Det er her, musikken bliver kreativ. Distinktionen mellem musikalsk kommunikation og kommunikativ musikalitet understøtter dette med sin beskrivelse af komplementariteten mellem indhold og form, hvor det er formen der i selve begivenheden vil udgøre det

kreative element, der skabes ”af nogen”, mens indholdet er det ”noget,” der er præmissen for at kunne virkeliggøre et produkt.

Overføres dette til en coaching session, vil en fokusperson besidde en række erfaringer og kompetencer, der tilsammen vil udgøre vedkommendes ”indhold”, og dette indhold skal kunne bringes i spil på den mest hensigtsmæssige måde. Her bliver samspillet med coachen og konteksten en vigtig faktor. Men indholdet og samspillet er som tidligere belyst to sider af samme sag, og spørgsmålet bliver her, hvordan coachen skal agere, alt efter om det er fokuspersonens ”indhold” eller fokuspersonens ”samspil”, der skal udvikles? Det kræver to forskellige former for læreprocesser. Indholdet kan tilegnes eksplicit via direkte instruktion/information, som coachen kan tilskynde fokuspersonen til at opsøge. Selve samspillet handler derimod om implicite læreprocesser, der kan hentes frem i lyset via coachens spørgsmål og/eller spejlinger. Når de implicite handlemønstre italesættes, vil coach og fokusperson sammen kunne kigge på mønstrene og herigennem kunne optimere disse i forhold til et givent ønske om retning i fremtiden. Med andre ord, hvordan kan coachen hjælpe fokuspersonen med at blive bedre til at improvisere ligesom de musikere, der ikke bare reproducerer noder, men skaber dem på ny i mødet med hinanden. Samtidig skal coachen selv mestre improvisationens kunst i mødet med fokuspersonen. En coach skal kunne sit håndværk (indhold), men under selve mødet (form), må samtalen blive den øverste kontekst. En coach skal kunne lade sig blive berørt og herudfra stille *indfaldsbårne*² spørgsmål, selvom hovedet er fuld af metoder.

Når musikken spiller, kan orkestret beskrives som et komplekst adaptivt system. Dirigenten kan godt give indsatser og tegn til den enkelte musiker eller gruppe, men grundlæggende ligger ledelsen i rummet mellem grupperne, mens de spiller. Katalysatoren for den kreative proces befinder sig i et netværk af relationer, der knytter musikerne sammen.

I et komplekst system er den skabende proces ikke styret af én enkelt person. Den opstår, ifølge kompleksitetsteorier (Goldstein et al. 2010) som et resultat af mange interagerende begivenheder. I et sådant samspil vil den perfekte performance emerge. Denne emergens kan ikke planlægges på forhånd, den opstår som ”*det uventede*”, eller som en

anden interviewperson udtrykker det: ”*det er bare noget, der sker*”.

Mellem orden og kaos

Kompleksitet er ifølge den danske fysiker Per Bak (1996) en særlig tilstand, vi finder i spændingsfeltet mellem orden og kaos, og som opstår som følge af interaktion mellem de forskellige dele i et system. Et system i balance kan forudsiges og derfor styres med målsætninger og planer. Dirigenten, der kræver, at musikerne i en envejskommunikation kun følger ham, vil netop underlægge orkestret en fast plan, hvilket mine interviewpersoner opponerer mod, når de bl.a. udtrykker, at ”*de dårlige dirigenter kører deres eget ræs, de kigger ikke på andre, for de tror, de er bedst selv*”. Den gode dirigent beskrives derimod som en, der formår at skabe et netværk af relationer på kryds og tværs i orkestret i samspil med det, ”*der opstår*”. Det er på denne knivsæg, vi finder kompleksiteten lige midt imellem orden og kaos (Bak, 1996), eller som en musiker fra DR Symfoniorkestret udtrykker det: ”*at være i det rette forhold mellem tryghed og frihed*”. Han uddyber senere disse begreber som hinandens forudsætninger. ”*Jeg har en tryghed i, at jeg ved, hvad der sker. Hvis der sker noget andet, så er det også i orden (..) omvendt hvis jeg ikke er tryk, så føler jeg det sommetider som en spændetroje, at man skal være påpasselig*”. Alle interviewpersonerne er fælles om at udtrykke, at den gode dirigent kan dirigere orkestret, så ingen er i tvivl. ”*Man skal være tryk ved, at han (dirigenten) viser det, der er behov for*”, siger violinisten fra Copenhagen Phil.

Når dirigenten formår at skabe en kollektiv referenceramme, vil det give musikerne en fælles tumleplads indenfor hvilken, der kan improviseres. Den fælles ramme giver musikerne den tryghed, der er en forudsætning for improvisationen, da improvisation er det hurtige tænkesystems banehalvdel. Det hurtige tænkesystem kommer netop i spil, når vi slapper af, hvorimod det langsomme system kommer på banen og tilbyder os mere eksplicite tekniske strategier, når der er problemer i farvandet (Hattie og Yates, 2014).

En coachs rolle bliver ofte her, i overført betydning ligesom dirigentens, at hjælpe fokuspersonen til en god ”performance” med sine medspillere, som her er det netværk, fokuspersonen er en del af. I en coachingsamtale kan coachen som gamemaster³ sørge for at skabe de rammer indenfor hvilke, der kan improviseres over en problemstilling. Når

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.

coachen bevæger sig fra indholds- til procesniveau, kan rammerne for samtalen italesættes og dermed udgøre forudsætningen for improvisationen.

Når en fokuspersion søger svar på en problemstilling, bundet det ofte i et ønske om mere orden i en uoverskuelig situation. Men hvis målet med coachingsamtalen er at sende fokuspersionen ud i virkeligheden med de bedste betingelser for at kunne samspille med "det, der opstår", vil den orden, som et svar kan skabe, lukke ned for selve samspillet med det uforudsete og dermed den emergens, som kompleksitet kan tilbyde. Spørgsmål derimod sætter kursen for svarmuligheder, og på denne måde skaber spørgsmål en ramme indenfor hvilken, der kan improviseres. Spørgsmål vil rette fokuspersionens opmærksomhed mod en given retning, og i dette lys bliver spørgsmålet bag et svar det, der kan hjælpe fokuspersionen med at kunne improvisere i samspil med det, der dukker op. Et godt spørgsmål vil lede fokuspersionens opmærksomhed mod de muligheder eller sprækker, der skal gribes i mødet for at kunne lave "god musik" i fællesskab, og hvis spørgsmålet er en blindgyde, må fokuspersionen selv kunne lave et nyt. Hvis formålet med coaching er at gøre fokuspersionen selvregulerende, og dermed i sidste instans uafhængig af coachen, er det ikke længere nok, at coachen stiller de gode spørgsmål. Fokuspersionen må selv kunne mestre spørgsmålets kunst.

At kunne mestre spørgsmålets kunst

Blooms taksonomi fra 1956 (Bloom og Krathwohl) er blevet revideret i 2001 (Anderson og Krathwohl) (Figur 3). Taksonomien viser en progressiv udvik-



Figur 3:

ling af læring, hvor kreativitet er den højeste form. Fra lavere ordens- til højere ordens tænkning bevæger man sig fra kvalifikationer over kompetencer og til kreativitet. Kvalifikationer handler om fakta viden og informationer, eller en "hvad viden". På kompetenceniveauet, som er en "hvordan viden," handler det om at kunne anvende og analysere viden. På det kreative niveau drejer det sig om kritisk vurdering og nytænkning.

At mestre spørgsmålets kunst handler om at kunne skabe et godt spørgsmål, der kan lede opmærksomheden hen mod de læreprocesser, der kan bygge bro over kløften mellem det, vi allerede ved og det sted, hvor vi ønsker at være, og jo mere bevidst en fokuspersion er om, "hvad kriterierne for succes er (..), jo større er sandsynligheden for, at læring vil finde sted" (Hattie og Yates, 2014:19). Den enkeltfaktor, der har størst indflydelse på læring, er det, den lærende allerede ved (Hattie og Yates, 2014). Vores erfaringer er proaktive, og i dette lys vil et godt spørgsmål kunne aktivere fokuspersionens viden om lignende opgaver, vedkommende har haft succes med i fortiden med henblik på at kunne bruge disse underliggende videnskemaer fremadrettet. At mestre spørgsmålets kunst handler derfor både om viden omkring læring og viden omkring effekten af de forskellige spørgsmålstyper.

Denne viden skal i henhold til Blooms taksonomi kunne forstås, kunne anvendes, analyseres, vurderes, og først her vil fokuspersionen kunne mestre spørgsmålets kunst med den improvisation, der kendetegner kreativitet. I dette lys vil coachen skulle balancere mellem at give fokuspersionen den relevante viden på disse områder, og samtidig coache fokuspersionens dialog mellem dennes eksplícite og implícite viden frem.

Man skal mestre håndværket, før man bliver kunstner, hvilket Blooms taksonomi netop påpeger. Dette understøttes også af følgende kommentar fra de interviewede musikere: "høj faglig dygtighed er alfa omega", at "være på højde med situationen, at have teknisk formåen til at kunne være modig, kunne føle sig tryk, kunne bidrage. Det er jo også vigtigt at kunne føle, at man bidrager, at man ikke sidder, uhh jeg skal bare overleve".

En performance er, som tidligere nævnt, en kreativ proces, hvor der kan opstå noget uventet og unikt. Det er ikke et materielt produkt, for når koncerten er slut, er der kun oplevelsen tilbage. Det er det improvisatoriske element i selve begivenheden, der gør en forskel. Alt er ikke muligt, men alt er

muligt inden for den givne ramme. Rammen er præmissen for den rette balance mellem tryghed og frihed, og her viser min empiriske undersøgelse, at dirigenten spiller en væsentlig rolle, på samme måde som coachen i den samskabende proces.

Forskellen på den dårlige og den gode dirigent

"Mange dirigenter virker, som om de ikke stoler på, om musikeren kan spille det, der skal spilles. De begynder at pille i mærkelige ting i stedet for bare og lade orkesteret spille" udtrykker en basunist fra Det Kongelige Kapel. Den dårlige dirigent vil styre orkestret med hård hånd og kræver, at musikerne følger dirigentstokken. Her skal *"man kigge sådan meget eksakt for at være sammen"*, og øjnene bliver derfor den dominerende sans (som den også nogle gange bliver i en samtale, når vi holder øje med luftmangel hos modparten for at kunne komme til orde). Her bliver musikken til *"på bekostning af musikernes kundskaber"*, som basunisten udtrykker det. Derimod ønsker musikerne *"at få lov til at spille, som det skal være"*. Her beskrives en naturlig fornemmelse for, *"hvordan det skal være"*, der bliver forstyrret af dirigentens planlagte strategi, der i værste fald forvandler musikerne til marionet dukker, der som Pinocchio uundgåeligt bliver viklet ind i snærende bånd, uden mulighed for at danse med hinanden. Hvis dirigenten vil styre alt, bliver dialogen fortrinsvis mellem ham og den enkelte musiker. Det bliver musik uden ører, når dirigenten vil kontrollere og styre orkestret i en forudbestemt retning – så bliver det netop *"for akademisk"*, ytrer en af basunisterne. Det, dirigenten mangler her, er noget, man ikke *"kan læse sig til"*, da det er noget, som opstår lige nu og her, i selve begivenheden, når der vel at mærke lyttes efter. Det er dette møde, der kendetegner den gode koncert. Det lyttende møde. Der næsten bliver *"som en rus"*. Tingene *"flyder her, naturligt"*, fordi processen understøttes af alle de involverede, når selve begivenheden bliver øverste kontekst.

Men lad os nu kigge på den dygtige dirigent. Han er mere fleksibel i sit møde med orkestret. Han snakker ikke så meget, men slår det bare i gang, *"og så mærker man, at det fungerer (...)for så bliver det så afslappende, at det bliver meget lettere at kunne give sig hen til musikken"*. Han styrer ikke orkestret for hårdt, men giver plads til, at musikerne også kan komme med bud på fortolkning, når der spilles. Han inspirerer mere end dikterer og viser tillid

til musikernes evne til at kunne agere i det fælles. Her bliver dirigenten en koordinator, ikke en diktor. Når den gode dirigent giver orkestret friere tøjler, dirigerer han ikke *"takter, men former"*, hvilket illustrerer et skift fra den musikalske kommunikation til den kommunikative musikalitet, og får derved orkestret til at lytte mere til hinanden. Der er altså tegn på en mindsetting af det hurtige tænkesystem. Dirigenten skal ikke primært se det som sin opgave at holde orkestret samlet, *"det bliver for firkantet"*. Det er mere inspirerende, hvis han stoler på, at orkestret selv kan og i stedet bruger sine ressourcer på at farve musikken. En musiker nævner også, at *"det er rigtigt fedt, når man kan mærke at han (dirigenten) også står og hører det hele, og gør det, der er brug for ud fra det billede, han hører, ikke ud fra noget, han har øvet sig på, eller noget han har tænkt"*.

Den dygtige dirigent møder således sit orkester med en anerkendende tilgang. Han tager udgangspunkt i det, der er. Når vi møder hinanden anerkendende, handler det om at gå hinanden i møde uden fordomme. Det anerkendende møde kræver ikke enighed, men drejer sig om at tildele hinanden gyldighed. Denne anerkendende form har rødder i den tyske filosofiske tradition, som man møder den hos bl.a. Hegel, hvor anerkendelse ses som en forudsætning for at kunne udvikle en selvbevidsthed som individ (Dahl og Juhl, 2009). Det anerkendende møde er en forudsætning for den gode relation og dermed også for dialogen i den coachende samtale. Og da relationen kommer først, som Bateson udtrykker det, vil den anerkendende tilgang til en fokusperson derfor også være en vigtig egenskab hos en coach. Ja, der er nærmest tale om en æstetisk kommunikation eller en æstetisk dimension i dialogen, som når jeg tidligere i artiklen har fremhævet den æstetiske perceptions forrang i erkendelsesprocessen.

Forudsætningen for at kunne møde et andet menneske anerkendende er en kompetence til at kunne lytte. Ikke kun at lytte til det, der bliver sagt, altså sprogets semantik, men også måden tingene bliver kommunikeret på: Kropssproget, mimikken samt sprogets prosodi, som handler om musikalske elementer så som tonelejet, tempoet, dynamikken og klangfarven. Det særlige i denne helhedslytning, der både er digital (verbal/semantisk) og analog (nonverbal/prosodisk), kan sammenlignes med henholdsvis den musikalske kommunikation (indhold) og den kommunikative musikalitet

(indhold). Det er i helheden, at tonerne bliver til musik, og at ordene giver mening. At kunne navigere i denne helhed kræver en ydre opmærksomhed, der med den æstetiske perception sanser og oplever. Her er teknikker og teorier sat i parentes, og der improviseres i mødet med den fleksible og bevægelige helhed, der er præmissen i praksis.

Når der virkelig lyttes til et andet menneske, bliver lytning til en kunst på den måde, at man ikke på forhånd er klar over, hvor man ledes hen. Dette er essensen i begrebet aktiv lytning, og det er fællesbetegnelsen for både at lytte digitalt og analogt (Hermansen et al, 2009). Denne form for lytning er betingelsen for at kunne opfange implicite budskaber og herved kunne stille de relevante spørgsmål til fokuspersonen. Det er her, coachen bliver som den dygtige dirigent.

Den dygtige dirigent eller coach fremtvinger ikke, men lader tingene opstå. Dirigenten får musikerne til at slappe af og lytte til hinanden og skaber herved tillid og tro på, at kontrollen må vige til fordel for det uventede. Rigtigt og forkert bliver afløst af de utallige muligheder, der opstår, når grupperne skifter fra indre til ydre opmærksomhed. En forudbestemt plan vil bygge på en forestilling om den helhed, vi forestiller os snart vil finde sted, men når begivenheden byder op til dans beskriver musikerne, hvordan de lader sig føre i dansen som kvinden i en tango. Det er et af de centrale elementer, der bliver fremhævet ved den gode koncert, nemlig *"at opleve musikken som noget, der opstår"*. Som parallel til dialogen, har Gadamer påpeget, at vi *"ikke så meget fører som føres i en egentlig dialog"* (Lystbæk, 2008:216). Hvis det er tilfældet, får dialogen, ligesom den gode performance, potentiale for emergens, idet man opgiver kontrollen og lader situationen tale til sig. Her vil dialogen kunne bevæge sig mod det ekstraordinære.

Lad os lege med tanken om at formålet med coaching i sidste instans handler om at hjælpe fokuspersonen med selv at kunne navigere i sit liv på bedst mulig vis. Coachens spørgsmål skal her både hjælpe fokuspersonen med at få øje på de midler, han allerede har til rådighed (indhold) og samtidig bringe mødet med konteksten i spil, tidligere illustreret som den kommunikative musikalitet (form). I min empiri omtaler musikerne en dårlig kollega som *"en, der vil have ret"*. En der vil have ret, møder omverdenen med et allerede etableret svar på læben, hvilket lukker ned for de muligheder, der kunne opstå i selve mødet. Derimod

handler det om, at coachen hjælper fokuspersonen med at åbne op for det gode samspil, den adaptive adfærd der formår at agere ud fra *"det, der dukker op"* i mødet med konteksten. Svar lukker ned for muligheder, hvorimod spørgsmål åbner op. Men gode spørgsmål vil altid formes på baggrund af tidligere erfaringer (svar), og i dette lys bliver svar og spørgsmål komplementære. Svar finder vi i eftertanken, hvorimod spørgsmål vil lede vores handlinger, når vi skal møde vores omgivelser med de egenskaber der kendetegner samspillet kunst. Når vi skal møde hinanden i det rum, vi finder bag *"den magiske dør"*, skal vi ikke møde hinanden med svar, men derimod med gode spørgsmål, i et anerkendende møde.

Konklusion

Jeg har belyst distinktionen mellem musikalsk kommunikation og kommunikativ musikalitet: Hvor den musikalske kommunikation står for det eksplicite indhold, handler den kommunikative musikalitet om, hvorledes dette indhold formidles (formen). Under en performance i et symfoniorkester vil indholdet være toner (den musikalske kommunikation), men når tonerne skal blive til musik, er det musikernes kommunikative musikalitet, der spiller ind. Sidstnævnte er udtryk for kvaliteter i deres nonverbale kommunikation og hermed implicit. Musikernes kommunikative musikalitet vil altid være adaptiv i og med, at den tager udgangspunkt i konteksten. Den kommunikative musikalitet er således fremhævet som det særlige element, der kendetegner en vellykket performance, dog med den forudsætning at den musikalske kommunikation mestres.

Min metodiske tilgang har taget afsæt i interviews med 5 professionelle klassiske musikere og dermed i individuelle udsagn. De interviewede musikere har alle fremhævet, hvorledes gruppebevidsthed er en afgørende forudsætning for den gode performance og dermed den kommunikative musikalitet. Musikernes beskrivelser har samtidig vist, at opnåelsen af denne gruppebevidsthed kræver en særlig indsats fra den enkelte, hvilket peger på en implicit samhörighed under den gode koncert, hvor beskrivelsen af den individuelle oplevelse af *"at tænke"* fremhæves som uhensigtsmæssig.

Når det drejer sig om det innovative samspil, er det derfor afgørende, at de tekniske eksplicite strategier ikke får forrang for den implicite adaptive strategi, som er kernen i al skabende aktivitet. Nye

tanker og muligheder spirer ikke frem via en teknisk, men snarere en adaptiv strategi, og det er en strategi, der udvikles, mens man går vejen.

Med analogi til den professionelle samtale bliver det overordnede formål med den coachende samtale i mine øjne hermed at fremhjælpe de erfaringer hos fokuspersonen, der kan fremme en adaptiv adfærd, der i lighed med den kommunikative musikalitet formår at samspille med konteksten. Coaching handler ikke kun om, at fokuspersonen skal finde de bedste svar, men lige så meget om, at vedkommende skal blive bedre til at håndtere kompleksitet. Et svar reducerer kompleksitet, hvorimod fokuspersonens spørgsmål kan fungere som det kompas, der kan hjælpe denne med at navigere.

På den baggrund bliver jeg nysgerrig på, hvordan fagpersoner i den professionelle samtale kan hjælpe fokuspersonen med at finde de bedste spørgsmål. Hvis det handler om at hjælpe fokuspersonen hen imod at kunne møde den daglige kontekst med den kompetente åbenhed, der kendetegner en musiker under den ekstraordinære performance, bliver brændpunktet i coachingsessionen måske at kredse om og bevidstgøre fokuspersonens spørgsmål bag en given målsætning og på denne måde sende vedkommende ud i "virkeligheden" med et spørgsmål på læben i stedet for et svar.

Hos den professionelle coach vil bevidstheden om komplementariteten mellem den hurtige og langsomme tænkning kunne bidrage til et udviklende samspil mellem analyse og oplevelse. Musikerne fra min empiri ønsker ikke at "tænke" under en performance, de vil hellere lytte. En coach kan ikke undgå "tænkning" på samme måde, da en coachingsession – i modsætning til musik – betjener sig af ord, og sproget hører hjemme i det langsomme tænkesystem. Men coaching er meget mere end at lytte til de ord, der bliver sagt. Nye erkendelser er netop ikke udtalte endnu, og derfor må coachen via sin hurtige intuitive lyttende tænkning – den ydre opmærksomhed (bottom-up) – møde fokuspersonen i det improviserende samspil.

Ovenstående artikel har sat spørgsmålstegn ved antagelsen om at coachen skal hjælpe fokuspersonen med at finde de bedste spørgsmål i sig selv. Kognition er ifølge den nyere forskning et samspil mellem hjerne, krop og omverden. Svar og ikke mindst spørgsmål spirer frem, når den professionelle samtale inddrager den sociale kontekst, og ikke blot er to individer, der taler sammen; et skift

fra individ til samspil og kontekst, som når tonerne bliver til musik, og ordene får betydning og mening.

Den gode dialog er, ligesom den gode performance, noget der "opstår", og alligevel vil vi så gerne have en manual, der fortæller os hvordan. Manualer er vigtige, men vi må ikke glemme, at del og helhed er to sider af samme sag, og at samspillet mellem del og helhed er dynamisk og fyldt med overraskelser. Det er i dette åbne møde, hvor sagen er i centrum, og de involverede er indstillet på en overraskelse, at dialogen når sit mål - nemlig at skabe noget nyt sammen med andre.

Kontakt



Line Fredens
Olymposvej 55
2300 Købehavn S
(45) 61675562
musikercoaching@gmail.com
Foto: Anders Hjerming

Line Fredens

Line Fredens er solistuddannet violinist fra Det Kongelige Danske Musikkonservatorium og har som professionel udøvende musiker omfattende erfaring med den kunstneriske praksis. Desuden har hun en coachuddannelse hos Anette Prehn, en PD i supervision og vejledning fra UCC samt en master i læreprocesser med specialisering i organisatorisk coaching ved Ålborg Universitet. Hun forsker i nye perspektiver på musikalsk læring og transfer med et design-based-research projekt ved Det Kongelige Danske Musikkonservatorium, hvor hun også underviser i læringsteori. Herudover underviser hun i entreprenørskab på Det Jyske Musikkonservatorium og har som coach en omfattende praksis rettet mod klassiske musikeres læring og performance. Line Fredens er 1. Solospiller for 2. violin gruppen i Malmø Symfoniorkester og har som violinist i Jalina Trio turneret i både Europa, Asien og USA samt vundet top priser ved flere internationale konkurrencer.

Litteraturliste

- Anderson, L. W. & Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing. A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. New York: Addison Wesley Longman.
- Bak, P. (1996). *How nature works: the science of self-organized criticality*. Copernicus. Springer Verlag. New York (E-bog)
- Baluch, F. & Itti, L. (2011). Mechanisms of top-down attention. *Trends in Neuroscience*, 34 (4), 210-24.
- Bloom, B. S. & Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives. The classification of educational goals by a committee of college and university examiners*. Handbook I. Cognitive Domain. New York. Longmans, Green.
- Bolens, G. (2012). *The Style of Gesture*. The John Hopkins University Press. Baltimor.
- Bruya, B. (Ed.) (2010). *Effortless Attention. A new perspective in the cognitive science of attention and action*. Cambridge Mass. A Bradford Book.
- Davidson, J. W. & Good, J. M. M. (2002). Social and musical co-ordination between members of string quartet. An exploratory study. *Psychology of music* 30, 186-201.
- Dahl, K. & Juhl, A. G. (2009). *Den professionelle proceskonsulent*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Gallese, V. & Lakoff, G. (2005). The Brain's concepts: the role of Sensory-motor system in conceptual knowledge. *Cognitive Neuropsychology* 22/2005, 455-479.
- Goldstein, J., Hazy, J. K. & Lichtenstein, B. B. (2010). *Complexity and the nexus of leadership*. Palgrave. Macmillan. New York.
- Hansen, F. T. (2012). Om akademisk dannelse i dag – med udgangspunkt i Gadamer's syn på sandhed og erfaring. *Norsk filosofisk tidsskrift*. Vol. 47, Nr. 3, 206-218.
- Hattie, J. & Yates, G. (2014). *Synlig læring og lærerens anatomi*. Frederikshavn. Dafolo.
- Hermansen, M., Løw, O. & Petersen, V. (2009). *Kommunikation og samarbejde – i professionelle relationer*. København. Akademisk Forlag.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue. The Art Of Thinking*. New York. Random House. Inc.
- Kahneman, D. (2013). *At tænke – Hurtigt og Langsomt*. Lindhardt og Ringhof.
- Lieberman, M. D. (2013). *Social. Why our brains are wired to connect*. Oxford University Press. Oxford.
- Lystbæk, C. T. (2008). Hen imod en afmystificering af coaching. Skitser til et dialogfilosofisk grundlag for coaching. In K Gørtz & A Prehn (red.) *Coaching i Perspektiv. En grundbog*. København. Hans Reitzels Forlag (2008).
- Malloch, S. & Trevarthen, C. (eds.) (2009). *Communicative Musicality. Exploring the basis of human companionship*. Oxford University Press.
- Moltke, H. V. og Molly, A. (red.) (2010). *Systemisk Coaching. En grundbog*. Erhvervs psykologiserien. Dansk Psykologisk Forlag. Denmark.
- Noë, A. (2009). *Out of your heads. Why you are not your brain, and other lessons from biology of consciousness*. New York. Hill and Wang.
- Schön, D. A. (2009). *Den Reflekterende Praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus. Klim.
- Williamon, A. (2004). *Musical Excellence, Strategies and techniques to enhance performance*. Oxford University Press.

Noter

- 1 Her bevæger vi os i den amerikanske skole appreciative inquiry (AI) på dansk kaldet værdsættende udforskning (Moltke og Molly (red.) 2010).
- 2 "Gadamer skriver, at den hermeneutiske erfaring har spørgsmålets struktur. (...) Det må være en spørgen som bringer os ud i det åbne. Men ikke på fx en nysgerrig eller interesseret måde, eller som når vi anlægger en kritisk-analytisk og systematisk undersøgelse. Da står vi nemlig forsat i en epistemologisk og intentionel relation til verden. Spørgsmålet må have en anden karakter, hvor vi er ledt af noget, hvor vi spørger fra en berøthed og tiltale" (Hansen, 2012:213).
- 3 I bogen Systemisk Coaching beskrives det hvordan coachen som gamemaster skal kunne bevæge sig mellem indholds- og procesniveau (samtale om samtalen) i samtalen, og herved "kan gøre det implicitte eksplicit", og at gamemasterrollen derfor "rummer muligheden for at ændre spillets regler" (Moltke og Molly (red) 2010:84).

The next chapter at Coaching at Work

Working closely with professional bodies: we work closely with all the bodies on initiatives including the Coaching at Work-led cross-body Accreditation Forum and research including the Poor Practice survey and we have representatives from all the leading coaching-related professional bodies on our editorial advisory board

But we're a **fully independent** publication and we value our independence wholeheartedly – it allows us to bring you **non-biased** news and features coverage and for us to foster **meaningful debate**

Help us be **your voice** – let us know what you care about and what you're up to. Email Liz Hall, editor and winner of the Association for Coaching Award for Impacting (Leadership/External Focus) Service to the Wider Community for 2010-11. liz@coaching-at-work.com

Global community: We have many overseas subscribers and we now have more than 36,000 worldwide in our Coaching at Work LinkedIn community! Join us at <http://linkd.in/dJUkM6>

Monthly e-newsletter: Are you getting yours? If not, email: admin@coaching-at-work.com

We have now launched a new digital version of the magazine which allows subscribers to 'flick through' and read the magazine virtually. Take a look yourself at www.coaching-at-work.com/sample-online-issue/



Exciting date for diary:
Wednesday 6th
July 2016, London
Coaching and Mentoring at Work Annual Conference

2016 Masterclasses

Our series of masterclasses this year will include:

Patricia Riddell – Neuroscience and Coaching
Carol Whitaker – Effective Supervision
Carole Pemberton – Building Resilience
Anthony Kasozi – Leadership

Liz Hall – Mindful Compassionate Coaching
Jackee Holder – Reflective Practice
John Whittington – Systemic Coaching & Constellations

We are still finalising dates, and exploring other topics too. We will let subscribers know once the full 2016 schedule is confirmed and advise once booking is open. In the meantime, if you wish to put your name down for a specific masterclass please email admin@coaching-at-work.com

Are you a coach? Do you want to publicise your services?

Are you a coaching buyer? Do you want to be able to search globally for fully insured coaches who are members of professional bodies?

Check out our global public coach listing...

If you're a *Coaching at Work* subscriber, a member of a coaching-related

professional body and have full insurance, register now to promote your coaching, mentoring and coaching psychology services

Once registered and accepted, you can use our Coach List logo on your website (with a link back to our site)



For more information, visit www.coaching-at-work.com



Coaching at Work

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