

# Coaching psykologi

Volume 1, Edition 1, November 2011

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

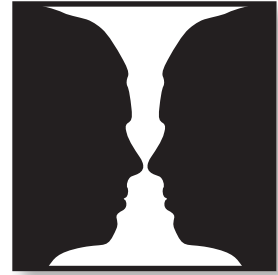
**Søren Willert**  
Institut for Læring  
Aalborg Universitet

**Reinhard Stelter**  
Institut for Idræt  
Københavns Universitet

**Jens Boris Larsen**  
SEBC, Dansk Psykologforening

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Indholdsfortegnelse

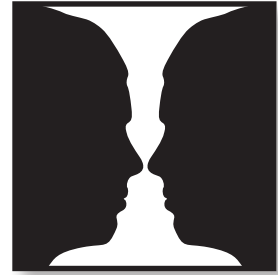
<b>Forord</b>	5
Af Lene Tanggaard	
<b>Formanden har ordet</b>	7
Af Jens Boris Larsen	
<b>Redaktionelt</b>	9
Af Ole Michael Spaten	
Artikler på dansk	
<b>Coaching af nystartede universitetsstuderende</b>	13
Et studie med anvendelsen af kvalitative og kvantitative metoder Af Ole Michael Spaten, Lillith Olesen Løkken og Anna Imer	
<b>Essay: En temperaturmåling på erhvervspsykologisk coaching lige nu</b>	35
Af Stig Kjerulf	
<b>I begyndelsen var problemet</b>	39
Af Allan Holmgren	
<b>Samtalekarismaet og symmetriproblemet</b>	53
En analyse af coachingdiskursens governmentality Af Tobias Dam Hede	
<b>Narrativ-samskabende gruppecoaching udvikler social kapital</b>	67
Kvantitative og kvalitative resultater understreger interventionens social indvirkning Af Reinhard Stelter, Glen Nielsen & Johan Wikman	

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.

Coaching Psykologisk Teknik / Metode sektion	
<b>Sokratisk udspørgen - vejledt opdagelse</b>	79
Af Ole Michael Spaten	
<b>Visualiseret mestring</b>	83
Af Stephen Palmer	
<b>Anmeldelse: Tobias Dam Hedes”Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin”</b>	85
Af Anna Imer	
Artikler på engelsk / articles in English	
<b>Experiences of cognitive coaching</b>	89
A qualitative study	
By Kristina Gyllensten, Stephen Palmer, Eva-Karin Nilsson, Agneta Meland Regnér & Ann Frodi	
Short biography of authors in Danish / English	
<b>Bidragydere</b>	99

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Forord

Af Lene Tanggaard

Psykologien har gennem tiderne vist sig som et stærkt levedygtigt fag. Psykologer synes at levere vedkommende svar på det moderne menneskes livsudfordringer. Dette spritnye tidsskrift om coaching er et godt eksempel på psykologiens levedygtighed. Coaching er blevet noget, vi gør. I hvert fald har begrebet flyttet sig med hastige skridt fra sportens verden og ind i menneskers arbejds- og hverdagsliv. Vi tøver ikke med at sige, at vi coacher vores medarbejdere, kollegaer, venner, familie og børn. Når et begreb og fænomen på den måde kommer på mode kan det blive nødvendigt at kunne sortere skidt fra kanel. Her får dette nye tidsskrift en vigtig rolle. Hvad virker og hvad virker ikke, hvornår og under hvilke omstændigheder? Hvordan ser coaching ud i dens mange forgreninger? Hvordan vil coaching ud-

vikle sig som både fænomen og faglig disciplin? På Aalborg Universitet er vores coachingpsykologiske enhed vokset frem gennem de senere år med lektor Ole Michael Spaten som primus motor. Forhåbentligt vil dette tidsskrift bidrage til enhedens fortsatte trivsel og vækst og til et godt og konstruktivt samarbejde med andre nationale og internationale forskningsmiljøer, der har sat coaching på dagsordenen. Jeg ser frem til at følge coachingfeltets udvikling og ønsker al mulig held og lykke til tidsskriftet. Lad læsningen begynde.

Lene Tanggaard, Ph.d., Professor  
Vidensgruppe- og centerleder  
Institut for Kommunikation

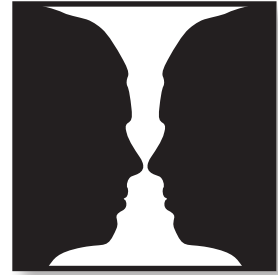
Aalborg Universitet d. 5. november 2011.

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.

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.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Formanden har ordet

Af Jens Boris Larsen

Med det første nummer af Tidsskrift for Coaching Psykologi går et gammelt ønske i opfyldelse. Siden stiftelsen af Selskab for Evidensbaseret Coaching i marts 2007 har det været vores ønske, at der fandtes et dansk tidsskrift for coaching psykologi, som kunne bidrage til at udvikle coachingpsykologien på disse breddegrader. Da jeg første gang fik forelagt idéen om dette tidsskrift af Ole Michael Spaten, var der derfor ingen betænkningstid, og det er derfor os en stor fornøjelse, at vi nu her kan se resultatet.

Selskab for Evidensbaseret Coaching af Dansk Psykolog Forening blev etableret ud fra et ønske om at skabe et fagligt forum for coaching med kontaktflader til forskere og praktikere i Danmark såvel som i udlandet. Vi tog her udgangspunkt i den integrative (eller multiparadigmatiske) ram-

me, der har været udgangspunktet for det internationale samarbejde. At arbejde i den integrative ramme indebærer, at den fulde mangfoldighed af måder at gribe coaching an på bliver stillet til rådighed for den reflektive praktiker. Det giver plads til en stor mængde af teorier og metoder, og man undgår samtidig, at den faglige dialog udvikler sig til «kampen om den eneste rigtige teori».

Den integrative ramme har også afgørende betydning, når man taler om, at evidensbaseret praksis handler om at inddrage «den bedste tilgængelige forskningsbaserede viden». Der er i selskabets forståelse ikke tale om en simpel, entydig og endegyldig rangordning, ej heller at en sådan rangordning skulle være efterstræbelsesværdig. Det handler heller ikke om at finde frem til interventioner, som praktikere kan bruge med

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.

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 forskningen kan åbne sig for det nye og udforskede, der dukker op i løbet af samtalerne.

Den integrative ramme er således et ståsted, der åbner for forskere og praktikers tilgang til den store verden. Indholdet til den integrative ramme skabes af forskere og praktikere i fællesskab, hvor erfaringer opsamles og systematiseres i almene tematikker, der eksisterer på tværs af de forskellige coachingretninger. Men samtidig - og det er nok så væsentligt - ville rammen ud over det almene forblive tom for indhold, hvis ikke det var fordi eksperter fra de forskellige perspektiver bidrog til at øge forståelsen af coaching gennem de konkrete måder at bedrive coaching på. Det foreliggende nummer afspejler dette i både den danske og den engelske sektion af tidsskriftet, hvor bidragsyderne perspektiverer praksis og bringer begrebsliggørelsen af coaching, kunne man sige, helt ud til fingerspidserne af det enkelte spørgsmål i coachingrummet. Hvad der i denne sammenhæng gør dette nummer særligt interessant er, at bidragsyderne i det foreliggende nummer alle både er dygtige forskere og dygtige praktikere.

I Selskab for Evidensbaseret Coaching mener vi, at det er vigtigt at respektere såvel den ekspertise, som dygtige forskere besidder, som den eks-

pertise dygtige praktikere har. Vi mener ikke, at man kan rangere den ene gruppe højere end den anden, idet det vil være som et hævde, at baghjulet på en cykel er vigtigere en forhjulet. Forskere og praktikere forholder sig således til den samme genstand (coachingpraksis), men kan som udgangspunkt siges at have to forskellige erkendelsesinteresser. Hvor forskningen bredest set søger at indfange og beskrive den bedst mulige praksis i sin almene og abstrakte form, søger praksis at indfange og beskrive den bedst mulige praksis i sin individuelle og konkrete form. Dvs. at man i forskningen f.eks. vil søge at besvare spørgsmålet «hvad virker generelt bedst?», så vil man i praksis søge at besvare spørgsmålet «hvad vil virke bedst for lige netop denne fokusperson». I denne sammenhæng er det vigtigt at påpege, at de forskellige erkendelsesinteresser til sammen er med til at skabe en fyldestgørende beskrivelse af coaching og dermed begge bidrager til vores forståelse af, hvad der er den bedste tilgængelige forskningsbaserede viden.

Forskning og praksis kan dermed etableres som et samarbejde om en fælles faglig udvikling, som beriger begge, og hvor en mangfoldighed af perspektiver kan få plads til at udfolde sig. Heri spiller videnskabelige tidsskrifter en vigtig rolle for den faglige dialog, og vi håber derfor, at Tidsskrift for Coaching Psykologi kan være starten på en rigtig god fortælling, som vi om mange år kan se tilbage på og være stolte af at have været en del af.

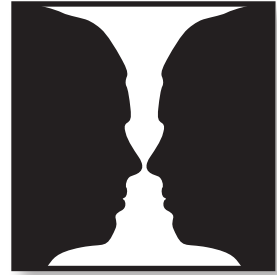
Jens Boris Larsen

Formand for Selskab for Evidensbaseret Coaching



# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Redaktionelt

Af Ole Michael Spaten

### Kære læser

Velkommen til det første nummer af Coaching Psykologi.

Dansk Psykologforening, Selskab for Evidensbaseret Coaching (SEBC) støtter aktivt udbredelsen af coaching psykologisk forskning. Det redaktionelle team tænker "evidensbaseret" på linje med Anthony Grant, der mener at evidensbaseret coaching er den "intelligente og samvittighedsfulde anvendelse af den bedste foreliggende viden", når vi skal beslutte os for iværksættelsen af et givent coaching forløb (Grant, 2006). Når vi som psykologer bygger på den bedst foreliggende viden må det være opdateret fagkundskab fra relevant, valideret forskning, teori og praksis. Coachingpsykologi forstår vi således som et gryende forskningsfelt med basis i såvel kvalitative som kvantitative forskningstraditioner.

Vi er glade for at det – med et længere tilløb – er lykkedes at etablere dette samarbejde mellem profession og academia, som også kan være med til at udbrede og opsamle de mange erfaringer der gøres i praksis – spejlet gennem systematiske forskningsbaserede briller. I næste nummer af tidsskriftet vil vi gå nærmere ind i denne diskussion.

Dette første nummer af et dansk tidsskrift for Coaching Psykologi, har således været længe ventet og efterspurgt i Selskabet og andre coaching psykologiske kredse. Tidsskriftet kan bidrage til i højere grad at udbrede kendskabet til coachingpsykologiens rødder – rødder som findes i et bredt felt der bl.a. omfatter viden om psykologisk intervention, voksenlæring m.v. Med baggrund i coachingpsykologiens brede fundament, lægger tidsskriftet samtidig vægt på det integrative eller mul-

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.

ti-paradigmatiske udgangspunkt. Af disse grunde rummer tidsskriftet også artikler om coaching fra meget forskellige paradigmer og er et godt billede på i hvor mange forskellige sammenhænge coaching kan anvendes og det med gavn for både det enkelte menneske og større organisationer.

De coachingspsykologiske forskningsmiljøer på Aalborg Universitet og Københavns Universitet i samarbejde med Dansk Psykologforening, SEBC, m.fl. præsenterer nu dette tidsskrift som en kanal for et dynamisk felt i udvikling. Et tidsskrift der søger at give overblik og fremstille den seneste forskningsbaserede viden fra primært dansk jord indenfor coaching.

Hovedformålet med tidsskriftet er således, at være et væsentligt dansk forum for diskussion af coachingspsykologisk praksis og forskning indenfor felter som f.eks. life-coaching, executive coaching, organisatorisk coaching, sports coaching, integrativ coaching og en lang række paradigmer som f.eks. psykodynamisk coaching, kognitiv coaching, humanistisk coaching, systemisk coaching, narrativ coaching, positiv coaching osv. Tidsskrift for Coaching Psykologi er peer-reviewed og publicerer hovedsageligt artikler og kommentarer på dansk, men rummer også en sektion hvori engelsksprogede artikler vil forekomme. Vi er interesserede i alle artikler der med en psykologisk profil diskuterer den coaching psykologiske praksis og forskning, dens problemer, perspektiver og grundlæggende fundering.

Læs mere om den coaching Psykologiske forsknings Enhed på Aalborg Universitet og open acces politikken via tidsskriftets hjemmeside på [www.coachingspsykologi.org](http://www.coachingspsykologi.org)

Dette nummer af coaching psykologi præsenterer både kvantitative og kvalitative studier af effekt og værdien af forskellige former for coaching. Tidsskriftet præsenterer tematiske essays og nye tilgange til forståelsen af og fremtiden for coaching. Tidsskriftets første nummer rummer seks forskellige artikler med vidt forskellige vinkler på og forståelser af coaching:

Spaten, Olesen Løkken og Imer beskriver et mixed method studie om coaching af nystartede universitetsstuderende. Undersøgelsen blev gennemført i et eksperimentelt design på Aalborg Universitet i efteråret 2010 integreret med kvalitative interview. Forskningen viste at nystartede studerende der modtager coaching har et lavere niveau af angst og depression end kontrolgrup-

pen og et bedre subjektivt velbefindende. Herefter beskriver Kjerulf med en klar og knap pen i en oversigtsartikel de mange forskellige nye behov og perspektiver, som psykologer må forholde sig til i et ekspanderende coachingfelt. Kjerulf understreger hvorledes disse kan bruges til at optimere den enkeltes eller organisationens præstationer. Holmgren bringer efterfølgende et narrativt perspektiv på coaching, hvor fokus og det primære i den coachingspsykologiske praksis ligger på problemet og beskrivelsen deraf og i langt mindre grad på løsningen. I Holmgrens fremstilling er det afgørende, at coaching ikke alene foregår individuelt i privathedens og individualiserings "lumre rum", men at der er vidner, et publikum, som er opmærksomme og bekræftende lyttere til at bevidne hovedpersonens fortælling. Dam Hede skriver efterfølgende en artikel der kobler sig ind i coachingspsykologien fra en lidt anden synsvinkel end den strengt fagpsykologiske. Først og fremmest fordi den går til opgaven igennem konstruktionen af et særligt metablik, der stiller følgende spørgsmål: Hvordan er samtalerelationen i coaching og andre strategiske dialoger forbundet med forestillingen om effektiv samtalekunst, hvis vi med effektiv forstår en særlig kvalitativ vending i fokuspersonens forståelse af sig selv og sine muligheder? Da coaching oprindeligt stammer fra sportens verden illustrerer Dam Hede i stedet nye interessante rødder der er at finde i coachings oprindelse. Stelter, Nielsen og Wikman bringer derefter et studie, som igen skifter brændpunkt i coaching psykologien: Fokus skal ikke længere alene være på dyaden mellem den enkelte klient og coachen, men i stedet præsenteres fordelene ved coaching og læring i grupper, ved at gennemføre et eksperiment herom. Dette gøres med udgangspunkt i narrativ samskabende gruppecoaching.

I tidsskriftets coachingspsykologiske metode-sektion bringer først Spaten en artikel om hvilke grundlæggende færdigheder der typisk er i spil, når man i coaching anvender sokratiske udspørgen. Den efterfølges af en artikel af Palmer, der beskriver en anden grundlæggende coaching teknik: Visualiseret mestring. Tidsskriftets sidste dansksprogede sektion slutter med Imers boganmeldelse af Tobias Dam Hedes bog: Coaching – samtale kunst og ledelsesdisciplin, et produkt af en PhD afhandling.

Tidsskriftet afrundes med en engelsksproget artikel af Gyllensten, Palmer, Nilsson, Regnér og Frødis. Forskerne har gennemført et kvalitativt studie på basis af endnu en retning indenfor coaching – nemlig den kognitivt orienterede.

Så læn dig tilbage, nyd de brede perspektiver og mange muligheder som coachingpsykologien fremstiller ved læsningen af dette første nummer i en kommende lang række af fremtidige inspirerende numre af coaching psykologi.

Jeg ønsker at rette stor ros og tak til de videnskabelige og redaktionelle medarbejdere for et utrætteligt arbejde med alt fra korrektur, artikelreview og layout. Især rettes en tak til Kirsten Bach Larsen, Anna Imer og Sofie Friis. Sluttelig en speciel tak til formanden for SEBC i Dansk Psykologforening, Jens Boris Larsen, som hele vejen igennem processen har troet på projektet.

Ole Michael Spaten  
Ansvarshavende redaktør  
Aalborg Universitet, november 2011



# 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



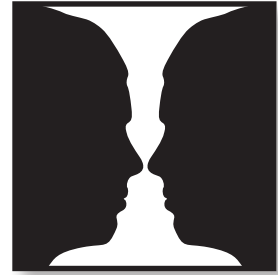
\* Courses recognised by the Association for Coaching

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



## Coaching af nystartede universitetsstuderende

Et studie med anvendelsen af kvalitative og kvantitative metoder

Af Ole Michael Spaten<sup>1</sup>, Lillith Olesen Løkken og Anna Imer  
Aalborg Universitet

### Abstract

**Mål:** At undersøge hvorvidt fire coachingspsykologiske sessioner kunne reducere stress, angst og depressions niveau, samt forøge velvære hos 1.semesters studerende. At belyse hvilken betydning coaching får for de studerende.

**Design:** Mixed method design med før- og eftertest, samt kontrolgruppe, (N=52). Kvalitative interviews med fire deltagere før og efter coaching interventionen.

**Metode:** Ni erfarne coaches gennemførte fire sessioner med 52 første semesters studerende fra Aalborg universitet. Deltagerne udfyldte DASS-21, Subjective Wellbeing Scale og Adult Hope Scale før og efter coaching interventionerne. De kvalitative interviews blev analyseret med Interpretative Phenomenological Analysis (IPA).

**Resultater:** En markant lavere stigning i depressionsniveau (DASS-21) hos coaching gruppen. Angstniveauet faldt i begge grupper, men et større fald i coachinggruppen end i ventelistegruppen. Håb-niveauet steg i coachinggruppen, men faldt i ventelistegruppen.

**Konklusioner:** Fire korte coaching interventioner af 45 minutters varighed mindske angstniveauet hos interventionsgruppen, som også havde et lavere niveau af depression samt en øget fornemmelse af handlekraft og målorientering. Ydermere oplevede deltagerne i interventionsgruppen en forøget indsigt i rollen som universitetsstuderende og øget refleksivitet. Blandt andet omtales den bevidste brug af alternative tanker, som en frugtbar måde at håndtere studiets udfordringer på.

**Keywords:** new students, professional coaching intervention, depression, anxiety, stress, well-being, coaching relationship, life coaching.

Coachingpsykologien udvikles i en balance mellem teori og empiri

I denne artikel beskrives et forskningsprojekt med coaching af nystartede universitetsstuderende, gennemført dels som et traditionelt kvantificer-

bart, eksperimentelt studie og dels som et studie der anvender kvalitative interviews.

Forskning som evaluerer effekt og værdien af coaching efterspørges, da der findes relativt lidt forskning desangående (Linley, 2006; 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.

Whybrow, 2007; Short, 2009). Tværtimod har coachingfeltet i mange år været domineret af teoretiske essays og hypotetiske overvejelser om hvor godt og funktionelt coaching er (Biswas-Diener & Dean, 2007), men altså ikke evalueret effekt og værdi ved anvendelse af f.eks. randomiserede kontrolgruppe studier. I de seneste godt tyve år, hvor coachingpsykologien har udviklet sig markant, fra 1990 til 2010 er der således kun publiceret tretten eksperimentelle studier på verdensplan (Grant, 2009; Spaten, 2011). Indenfor det kvantitative paradigme, er eksperimentelle studier den type af studier, som kan tage form af systematiske evalueringer af hvorvidt og hvordan coaching virker. Nedenfor vil hovedfokus derfor hovedsageligt være på vort randomiserede kontrollerede eksperimentelle studie, som er enestående i Skandinavisk regi og derfor netop bidrager til en øget indsigt i effekten og værdien af coaching.

### Forskellige definitioner på hvad coaching er i et voksende forskningsfelt

De bedste resultater gennem coaching opnås på en informeret viden om de forskellige retninger indenfor coaching, herved kan den anvendte coaching tilgang bedst tilpasses den givne situation (Ives, 2008). I et hastigt voksende coaching forskningsfelt er det blevet en udfordring grundlæggende at definere coaching og at præcisere hvad det egentlige mål ved at udføre coaching vil være (Stober & Grant, 2006). En af de væsentlige årsager – til den manglende klarhed omkring definitioner af coaching – skyldes det faktum at: *“we are in the middle of an intellectual revolution”* (Parsloe & Wray, 2000, p.2). Med ovenstående baggrund vil de følgende afsnit i nærværende artikel, opskitsere det hastigt voksende felt med henblik på at definere og klarlægge udgangspunktet for studiet samt hvilket teoretisk bagland der ligger til grund herfor.

Ives (2008) understreger de forskellige paradigmer indenfor coachingområdet og opdeler disse i tre hovedområder: *”1] Directive or non-directive, 2] Personal-developmental or goal-focused and 3] therapeutic or performance-driven.”* (Ives, 2008, p.100) Dette studie befinder sig under det andet paradigme som en del af et udviklings og målorienteret paradigme. På trods af disse ifølge Ives (2008) modstridende paradigmer, kan følgende fællestræk ifølge Spaten (2010) identificeres:

Coaching har primært forholdsvis velfungerende mennesker som målgruppe (såkaldt ikke-kliniske populationer) (Grant & Cavanagh, 2004).

Coaching psykologi udmærker sig ved at være funderet i psykologisk teori og forskning vedrørende f.eks. voksnes udviklings- og læreprocesser (eg. Kolb, 1984; Dewey, 1889; Lewin, 1946). Coaching handler om at forbedre menneskers handlepotentiale (Green, Oades & Grant, 2006). Coaching drejer sig om emner både relateret til arbejds- og fritidslivet (Grant, 2010). Coaching baserer sig på udpræget samarbejde mellem coach og coachée (Stober, Wildflower & Drake, 2006). Coaching fungerer ofte – men ikke altid – på baggrund af specifikke mål og evaluering af handleplaner (Spaten, 2010).

På psykologi, Aalborg Universitet er følgende definition fremkommet gennem dialog med forskersamfundet: *”Coaching psykologi er en systematisk anvendelse af psykologisk teori, hvor coachen ansporer og udvikler personer eller grupper til at udnytte sine ressourcer optimalt i forhold til såvel privat- som arbejdsliv”* (Spaten, 2010). I definitionen understreges den videnskabelige systematik og at coaching hviler på et udsnit af psykologiske teorier og forskning fra over hundrede år.

Men forskningsmæssigt (og som psykologisk sub disciplin) er coaching stadig i sin vugge – det kan vi se ved at fremstille en redegørelse for antallet af faglige artikler og afhandlinger. Frem til år 2010 er der blevet publiceret i alt 531 artikler omhandlende coaching (PsychInfo) bredt over hele feltet, dvs. f.eks. life-coaching, ledercoaching, sundhedscoaching osv. Hvis vi analyserer de første 63 år fra 1937 og indtil 2000 blev der imidlertid kun offentliggjort 94 artikler, hvorimod det sidste tiår (2000 – 2010) har frembragt 437 artikler.

Det er altså først indenfor det seneste ti år at coaching – gennem etableringen i de psykologifaglige selskaber og foreninger og en stærkt udvidet mængde af publikationer (Grant, 2009) – for alvor er slået igennem som en beskrevet anvendt psykologi i forhold til menneskers private, personlige og professionelle liv.

Siden denne hastige vækst af coaching publikationer og anvendelsen af disse er det derfor også vigtigt at tage stilling til grænselandet mellem coaching og egentlig terapi (Grant, 2007), således klientens tarv holdes for øje og life-coaching området eksempel ikke bevæger sig i for høj grad i retningen af terapi. Derfor vil vi i det følgende fremhæve de to retninger indenfor coachingpsykologi som nærværende studie er inspireret af, således baglandet fremstår klart og tydeligt.

### Kognitivt orienteret coaching

Auerbach (2006) beskriver, at coaching kan omhandle mange forskellige facetter af det menneskelige liv, og at den kognitive tilgang hyppigt anvendes i coaching. Fundamentet i kognitiv coaching tager ifølge Auerbach (ibid.) udgangspunkt i at følelser er et produkt af tanker: et menneskes perceptioner, fortolkninger, mentale overbevisninger og tro. Den kognitive coaching har sin baggrund i den kognitive terapi, der hjælper klienten til at omformulere maladaptive kognitioner – perceptioner og tanker (Ellis, 1979; Burns, 1980). Auerbach (2006) understreger at en coach' primære funktion er at assistere klienten i udfordrende situationer og derfor at overvinde klientens maladaptive og forvrængede tanker.

I de senere år har kognitiv-adfærds og kognitivt orienteret coaching fremstillet betydelige forskningsresultater, som med en vis tyngde viser værdien og effekten af coachingspsykologisk indsats (Neenan & Palmer, 2012). En lang række studier er blevet gennemført og Gyllensten og Palmer (2006) har f.eks. med denne baggrund undersøgt udbyttet af kognitiv coaching som metode til at reducere stress på arbejdspladsen. Forskningen bestod af tre dele, hvor to større organisationer deltog. Del 1 målte stress før og efter coaching (N=31), her var konklusionen at coaching ikke reducerede stress signifikant. Del 2 undersøgte forholdet mellem coaching og stress (N=103). Deltagelse i coaching havde ikke relation til et lavere stress niveau. Men ikke desto mindre angav deltagerne i studiet, at deltagelsen i coaching var særdeles effektiv. I den tredje del af studiet, som var et kvalitativt design, blev deltagerne (N=9) interviewet om deres oplevelse af coaching og fire hovedtemaer var tydelige: Coaching hjalp deltagerne til at håndtere stress og derved indirekte reducere det. Relationen mellem coach og deltager var afgørende for den positive oplevelse af coaching. Deltagelsen i coaching øgede deltageres selvtillid og afsluttende, at de ansatte forstod anvendelsen af coaching på arbejdspladsen, som et tegn fra ledelsen på at ledelsen bekymrede sig og tog sig af de ansatte (Gyllensten og Palmer, 2005; 2006).

Green, Oades og Grants (2006) efterlyser desuden en større andel af studier som trækker på kvalitative metoder frem for udelukkende kvantitative: "Future directions may also utilize qualitative analyses to identify what participants believed

to be the most useful components of the life coaching programme" (ibid., p. 148).

Anvendelsen af kvalitative og kvantitative metoder (såkaldt mixed methods design) kan bidrage med interessante vinkler på hvad effekten og værdien af coaching kan være. Selvom effekten af medarbejdernes deltagelse i coaching ikke var signifikant, viste den kvalitative analyse i høj grad hvor værdifuld oplevelsen af deltagelsen i coaching havde været, illustreret ved de fire hovedtemaer i ovennævnte undersøgelse af Gyllensten og Palmer (2005;2006).

Nærværende studies teoretiske hovedvægt ligger på kognitivt orienteret coaching og life-coaching, hvorfor sidstnævnte vil blive uddybet i det følgende.

### Life coaching

Life coaching er inspireret af en positiv psykologisk tilgang, hvorfor Kauffman (2006) argumenterer for at coaching bør tage udgangspunkt i at definere og arbejde med klientens styrker og søge at indgyde håb og lykke i klientens liv. Neenan og Dryden's (2002).

Life Coaching er hovedsageligt baseret på positiv psykologi, gennem et fokus på at ændre opfattelser og holdninger til klientens omkringværende liv. Og Grant (2007) beskriver: *Life coaching can rightly claim to represent "positive psychology in action"* (Grant, 2007, p.187), således er rødderne fra positiv psykologi at finde i definitioner og forståelser af life-coaching (Seligman, 1990, Grant & Cavanagh, 2004).

Life coaching bruges i højeste grad af mennesker som ønsker at opnå vigtige personlige eller professionelle mål (Grant & Greene, 2001) og øge deres velbefindende (Naughton, 2002).

I 2003 definerede Grant life coaching som: "*Life coaching can be broadly defined as a collaborative solution-focused, result-orientated and systematic process in which the coach facilitates the enhancement of life experience and goal attainment in the personal and/or professional life of normal, non-clinical clients*" (Grant, 2003, p. 254).

Grant udførte i 2003 det, han senere beskriver, som den første empiriske undersøgelse af effekten af en livscoaching intervention. Heraf fremstod en tydelig tendens til, at deltagerne i studiet kom nærmere eller opnåede deres mål i løbet af studiet. Udover resultater ifht mål opnåelse påpeges der også en øgning ifht metakognitive evner blandt deltagerne. Her pointeres det, at de gene-

relt øger selvindsigt og mindsker selvrefleksion målt på *Self-Reflection and Insight Scale*.

Afledt heraf konkluderer Grant (2003), at life coaching ikke bør være centreret om længerevarende fortidsfokuseret selvrefleksion, men nærmere målfokuseret.

Udviklingen af lifecoaching foregår i et højt tempo og som Spence og Grant skriver i 2007: *”Simply put, lifecoaching practice has run well ahead of related theory and research.* (2007, p.186)

Derfor bliver det også nødvendigt at udfolde hvilken uddannelse coaches får, således der opstår klarhed om hvilken baggrund en coach kan og bør have, ved udførelsen af coaching. I det følgende vil fokus derfor være på hvilken uddannelse coaches kan få og herefter hvilken faglig baggrund de professionelle coaches i nærværende studie har.

### Forskelle på coach uddannelse

Grant og Zackon gennemførte i 2004 en on-line undersøgelse med deltagelse af 2529 coaches, som var medlemmer af International Coach Federation. Undersøgelsen spurgte blandt andet om faglige anbefalinger, tidligere professionel baggrund og nuværende coaching erfaring hos deltagerne. Studiet understregede at coaches kommer til feltet med meget forskelligartet professionel baggrund, et faktum som både er en styrke, men betyder også en forpligtelse overfor hvilken kvalitet den udførte coaching har. Studiet viste tillige at denne meget brede baggrund af coaches, både indebærer at feltet kan favne bredt og derved være nuanceret, men også at den ene metode ikke nødvendigvis bør anskues, som bedre end den anden. Forfatterne konkluderer at en vigtig opgave i fremtiden består i at skabe en bedre ensretning af standarderne indenfor coaching generelt og at der bør være mere klare linjer end det nu er tilfældet, mellem sundhedsmæssige psykologiske interventioner og coaching (Grant og Zackon, 2004).

Ydermere viste studiet at der i meget ringe omfang er tale om psykologuddannede coaches eller videnskabeligt skolet personale i det hele taget (Grant & Zackon, 2004).

Således bliver nærværende studie relevant da det kan bidrage til en forståelse af hvilken effekt life-coaching har, og hvilke metoder deltagerne fremhæver som de mest anvendelige, og hvilke metoder der virkede mindre brugbare – indsigter fra dette studie kan bidrage til at fremme definitionen af standarderne indenfor coachingfeltet.

Grant har i 2007 gennemført et randomiseret kontrolgruppe studie, som sammenlignede coaching af professionelle med coaching fra jævnaldrene / peers, over en 10-årig periode med 63 deltagere. Resultaterne viste at klienterne som var coachet af professionelle var mere engagerede i coaching processen, havde en større målefterstræbelse og progression og et højere velvære i form af at mestre omgivelserne, sammenlignet med gruppen af klienter der var coachet af de jævnaldrene coaches. Disse resultater indikerer at den blotte tilstedeværelse af en støtteperson kan være en nødvendighed, men utilstrækkelig betingelse for at øge mål opnåelse og understreger således nødvendigheden af coachens ekspertise indenfor coaching.

Mange forskellige coaching studier er gennemført ved hjælp af interventioner fra både professionelle og helt u-uddannede coaches, som tillige befinder sig i meget ulige magtpositioner i forhold til coachée (Dam Hede, 2010). Det kendetegner forskningen at der i mange af studierne findes en lang række uklarheder og de facto manglende oplysninger i forhold til f.eks. validitet, hvem der udfører coaching, graden af evt. coach uddannelse (International Coach Federation, 2008), samt flere andre forhold omkring gennemførelsen af coaching forløbene. Mere praktisk er studierne også meget forskellige med hensyn til hvordan et forløb bør tilrettelægges, f.eks. i forhold til længden af forløbet, hvilket deltagergruppe forløbet henvender sig til osv. Konklusionen er at en betydelig række af forskningsmæssige mangler og forskellige tilgange præger de eksperimentelle studier, men der findes også ligheder og interessante coaching psykologiske perspektiver.

Vi vil til sidst vende tilbage til de perspektiver vi kan fremdrage på baggrund af nærværende litteraturgennemgang og dette studie.

Gyllensten & Palmer (2006) benytter i deres studie af effekten af coaching i forhold til at reducere stress, den kvalitative metode for derigennem at diskutere de forskellige positive og negative aspekter fra den enkelte deltagers subjektive perspektiv. Konkret anvendte forskerne IPA metoden, som i øvrigt også anvendes i den kvalitative del af nærværende undersøgelse. Resultaterne viser at coaching både kan være med til at mindske stress, men også på paradoksalt vis kan øge stress, hvis den ikke findes relevant og brugbar, men i stedet blot anses som en ”tidssluger”. Via coaching fik deltagerne redskaber de oplevede, der ville være



brugbare for dem i fremtidige stressfulde situationer og overordnet oplevede de at coaching hjalp dem til at mindske stres og eksempelvis ikke flygte fra konfliktfyldte situationer, men i stedet udholde disse og dermed undgå at påføre dem selv endnu en stressfaktor. Metodisk er netop dette studie interessant, da det er en del af et større overordnet projekt hvortil der også er benyttet kvantitative målingsinstrumenter. Resultaterne fra de kvantitative og kvalitative undersøgelser stemmer dog ikke umiddelbart overens, da de kvantitative resultater ikke viser at coaching har en effekt, hvilket imidlertid er tilfældet ud fra de kvalitative intervjuer (Gyllensten & Palmer, 2006).

Mere forskning der kombinerer de to og går i dybden med de metodiske forskelle synes derfor relevant og interessant, og denne mixed method tilgang anvendes således også i nærværende studie. Metoden vil blive uddybet senere i artiklen.

Ydermere er det også vigtigt at have fokus på evaluering og faglig udvikling af de enkelte coaches. Supervision bør være en nødvendig del af en coach's faglige virke, således at en høj professionel standard opretholdes (Hay, 2007; Busse, 2009; Carroll, 2007).

Med ovennævnte viden kan vi konkludere at der eksisterer et eller flere paradokser. Coaching har tilsyneladende en stor og voksende udbredelse, men vi ved ikke præcis hvor stor, idet der mangler (især i Danmark) overblik over, hvor mange coaches der praktiserer og eksempelvis hvor stor en andel af danske offentlige og private organisationer og virksomheder, der anvender coaching og betydningen og udbredelsen er dermed uvis.

En anden konklusion som kan dannes af ovenstående er, at selvom coaching typisk har til formål at understøtte betydelige individuelle eller organisatoriske forandringsprocesser, så anvender hovedparten at de der udbyder forskellige coaching (serviceydelser) ikke teoretisk sammenhængende tilgange og videnskabeligt validerede teknikker og målemetoder (Grant & O'Hara, 2006). Tilsvarende er der tillige i meget ringe omfang tale om psykologuddannede coaches eller videnskabeligt skolet personale i det hele taget (Grant & Zackon, 2004).

### Uddannelsen af en professionel coach på Aalborg universitet

Overfor har vi set beskrivelsen af et arbejdsfelt med stor vækst og efterspørgsel – parret med mangelfulde tilstande, derfor har psykologer me-

get at tilbyde i forhold til en valid faglig baggrund for uddannelsen af coaches.

Psykologiuddannelsen på Aalborg Universitet er karakteriseret ved en solid videnskabelig skoling, en høj grad af kritisk, problemorienteret tænkning, klinisk træning på professionsprogrammerne og helt generelt en uddannelse på et solidt metodologisk fundament. Uddannelsen baserer sig på godt hundrede års teoriudvikling indenfor såvel almen som anvendt psykologi og dermed rustes psykologer til blandt andet opgaven som coach. Vi kan imidlertid ikke videnskabeligt argumentere for at psykologer skulle være bedre coaches end andre faggrupper (Passmore, 2010).

Bono et al. (2009) har foretaget et omfattende studie af 428 coaches med forskellige uddannelsesmæssige baggrunde og erfaringsgrundlag. Denne undersøgelse konkluderede at forskellen på eksempelvis en coach med en psykologfaglig uddannelse og en coach uden en psykologfaglig uddannelse overordnet set er lille, hvorfor der synes at være forskningsmæssigt belæg for at ledere der har taget en coaching uddannelse, kan fungere lige så godt som eksempelvis en ekstern coach.

På Aalborg Universitet har der i mange år været en tradition for udforskning af samtaler i organisationer og en kritisk tilgang til organisationsdialoger (Alrø og Kristiansen, 2004), på uddannelsen i humanistisk informatik.

De studerende med speciale i coaching på psykologuddannelsen på Aalborg universitet, deltager i et program bestående af 104 timers undervisning og action-reflection workshops (Spaten & Hansen, 2009). De studerende modtager således både teoretisk og praktisk indsigt og erfaring med coaching. Uddannelsen er opdelt i følgende tre faser: Første fase består af to lektioner med hovedfokus på basis coaching kompetencer, roller, betingelser, kognitiv coaching og grundlæggende at lave en god coaching setting. Anden fase består af 6 lektioner med øvelser og undervisning i den kognitive model, målsætning, planlægning, hjemmearbejde, selvværd, problemløsningsevner og evaluering. Tredje del af uddannelsen består af 7 lektioner med træning og undervisning i supervision og forskellige grundlæggende tilgange indenfor coaching. Træningen foregår i peer-groups og de studerende overvåges og evalueres løbende af erfarne professionelle coaches på stedet.

Målinger af deltagernes sociale, emotionelle færdigheder og coaching kompetencer før, under

og efter endt uddannelse, viste at de studerende steg signifikant i begge af disse områder, ved at deltage i uddannelsesprogrammet (for en uddybende beskrivelse af Aalborg Universitets coaching program, se Spaten og Hansen, 2009).

Alle coaches i nærværende undersøgelse har altså deltaget i det omfattende coaching psykologiske uddannelsesforløb gennem en årrække som er beskrevet ovenfor og er derfor kvalificerede til at udføre professionel coaching. I undersøgelsens resultater beskriver både coach og coachée at de har fået stort udbytte af forløbet.

Bono et al. (2009) gør opmærksom på at fremtidig forskning indenfor området bør gå i dybden med de aktive ingredienser i coaching; hvad gør coachen helt konkret for at øge motivationen hos klienten og hvilke redskaber og spørgsmål benyttes? Videre i den sammenhæng pointerer Bono et al., at især kvalitative interviews kan benyttes til at belyse dette vigtige aspekt, hvorfor de interviews der er foretaget i nærværende undersøgelse synes meget relevante, da de netop giver coachen en mulighed for at italesætte hvordan den konkrete coaching forløber. Bono et al.s (2009) studie er således med til at validere relevansen af nærværende studie, siden kvalitative interviews netop nuancerer de kvantitative data.

### Oplæg til nystartede studerende – deltagere i studiet

Nedenfor vil oplægget til deltagerne i studiet blive beskrevet. Under rekrutteringen af deltagerne i studiet, blev deres deltagelse i coachingprojektet beskrevet som en mulighed for dem til at lære sig selv bedre at kende og udnytte deres egne ressourcer til fulde. Coachingforløbet rummer konkret målorienteret arbejde med problemstillinger fra den studerendes hverdagsliv med henblik på at opnå øget indsigt i de forskellige handlemuligheder en studerende har i sit liv. Eksempelvis hvordan en dag kan planlægges bedst, hvordan det er muligt at komme igennem studiedagene uden (for meget) dårlig samvittighed og ved at lære at anvende konkrete redskaber som skemaer eller plus/minus oversigter. Under introduktionen blev det fremhævet at deltagerne havde fire coachingsessioner à 45 minutters varighed og at det var vigtigt at de tænkte på en konkret problemstilling til første gang de mødtes med deres coach. Endvidere blev det understreget at problemstillingen ikke kunne være af for personlig

art, med den begrundelse at der var tale om coaching og ikke terapi, såvel som forløbets begrænsede tidsramme.

Så coaching blev altså beskrevet for deltagerne som en mulighed for, gennem større indsigt i sig selv og egne handlemuligheder, at kunne komme til at fungerer ikke bare godt i hverdagen, men ekstra godt. Introduktionen understregede også at der var mulighed for at deltagerne ville få hjemmearbejde fra session til session og at det også var deres ansvar at coachingsessionerne forløb planmæssigt og blev udbytterige for dem.

Når man i coachingsessioner arbejder med plus og minuslister, en konkret problemstilling og hjemmearbejdet, har man ofte rod i en mere kognitiv orienteret coaching tilgang (Auerbach, 2006). Fokus i informationen til deltagerne ligger endvidere hovedsageligt på deres handlemuligheder, personlige ressourcer, løsningsfokus og ikke for personlige emner i overensstemmelse med definitionen af life-coaching, (Grant, 2003), hvilket alt i alt peger på en kognitivt orienteret life-coaching tilgang.

### At være nystartet studerende

Deltagerne i nærværende studie var alle nystartede studerende på Aalborg universitet. De var enten begyndt på studierne psykologi eller humanistisk informatik i september måned og undersøgelsen fandt sted i perioden fra september til november 2010.

At være nystartet studerende indebar for størstedelen af deltagerne at de var flyttet til en ny by og derfor både skulle lære byen at kende, danne nye relationer og ikke mindst finde sig tilrette på et nyt studie. Miljøet som omgav de unge var således ukendt og mange af deltagerne havde ikke deres nærmeste relationer omkring sig, hvilket kan anskues som en væsentlig stressfaktor i sig selv.

De nystartede unge studerende beskriver mange tanker om hvilke nye venskaber de søger at skabe, om deres valg af studie er det rigtige, og flere af de studerende oplever hjemve i forbindelse med studiestarten. Studiestart er en hektisk tid, hvor deltagerne deltager i mange sociale arrangementer, skal tage mange beslutninger og de høje krav til faglige præstationer fra studiets side, kan gøre det svært for deltagerne at navigere i den nye hverdag.

Nærværende studie har således en deltagergruppe, som i forskningsprojektets forløb, oplevede store ændringer og udfordringer i deres liv.

## Formålet med forskningsprojektet

Nærværende studie har prætest og posttest, er et kontrolgruppe-forskningsdesign med følgende forskningsspørgsmål: Kan fire coaching psykologiske sessioner reducere en nystartet studerendes niveau af depression og angst og øge hans eller hendes velbefindende? Formålet er således at måle hvilken effekt coaching har, i forhold til en kontrolgruppe, men også at belyse kvalitativt hvilken betydning coaching har for deltagerne i studiet. Det kvalitative aspekt af studiet, medfører en nuancering af de kvantitative data og skaber derfor ikke alene en indsigt i livet som nystartet studerende men i allerhøjeste grad også en indsigt i betydningen og virkningen af deltagelsen i de fire coachingsessioner. En betydning og virkning som en kvantitativ metodologi i sig selv, ikke ville kunne bidrage med. Den kvalitative del af studiet har også til formål at generere en indsigt i, hvor coachingsessionerne kan forbedres og vil derfor kunne bidrage til coachingfeltet generelt via denne indsigt.

Formålet er derfor tosidet: hovedsageligt med fokus på coaching og effekten heraf, men også at generere et indtryk af hvilke udfordringer det indebærer at være nystartet studerende på Aalborg Universitet og dermed hvilke studiestart forbedringer der muligvis ville kunne fortages i forbindelse hermed.

## Selve coachingsessionerne

Ud fra ovenstående litteraturgennemgang af life-coaching og kognitiv coaching, samt uddannelsen af coachene i projektet, giver følgende afsnit en konkret beskrivelse af de fire sessioner deltagerne intentionelt gennemfører og hvilke grundelementer der blev sat op for de professionelle coaches, som sessionerne skulle indeholde. Således skulle fundamentet for en fyldestgørende indsigt i nærværende studie være lagt.

Studiet er de første erfaringer med studiestart coaching på det humanistiske fakultet, på Aalborg Universitet og der har således ikke tidligere været et tilbud til nystartede studerende om et coaching forløb. Nedenstående retningslinjer er beskrevet for de 9 coaches som deltog i projektet og var således retningsgivende, således at der kunne opstå sammenhæng og overensstemmelse imellem de forskellige interventioner og øge studiets validitet og reliabilitet. Forløbet af den enkelte session ville naturligvis altid afhænge af coachée, kontakten med denne og de deraf afledte ad hoc metoder.

Indledningsvist blev det pointeret at coaching er karakteriseret ved en samarbejdende relation mellem klient og coach, med det formål at opnå personlig udvikling, som klienten har beskrevet som værdifuld (Spence & Grant, 2007). Derfor var fokus i første session at beskrive og klarlægge hvad et personligt mål kunne være, for klientens personlige udvikling. Coachen ved, at netop problemidentifikationen var særdeles vigtigt, og at det er af afgørende betydning, at identifikationen blev foretaget grundigt og fyldestgørende. Desuden var det vigtigt for coaching processen, at målene er sat således de kan nås indenfor klientens nuværende kompetencer og muligheder (Grant & Greene, 2001).

I første session var det således centralt at coachen klarlagde rammerne for klienten. Jo bedre klarlagte rammer, jo bedre udgangspunkt for coachingsessionen (Oestrich, 2008, Cavanagh, 2006, Padesky, 1993, Padesky & Greenberger, 1995). Derefter kunne SPACE modellen (Palmer & Gyllensten, 2008) anvendes i forbindelse med problemidentifikationen, således at klienten kunne begynde at få indsigt i hvorledes tanker, følelser og handlinger i en specifik situation, er forbundet. Ved afslutningen af hver session efterstræbtes en evaluering af sessionen og en opsummering fra klienten, omhandlende hvilket udbytte sessionen gav (Busse, 2009, Caroll, 2007).

Derudover var det fremhævet for coachene, at coaching er baseret på dialog, men orienteret mod handling. Dette indebærer, at coaching både handler om at tale og at handle. Derfor skulle coachene søge at holde fokus på målopnåelse, ved at hjælpe klienten til at udvikle og implementere løsninger på den givne problematik og de udfordringer mål-opnåelsen måtte bringe. Det blev især understreget for coachene, at deres rolle var at facilitere, hvorfor de løsningsfokuserede teknikker blev anvendt, teknikker der hjælper klienten til at fokusere på egne styrker og ressourcer (Berg & Szabo, 2005).

I anden og tredje session blev fokus lagt på anvendelse af SMART mål (Specifikke, Målbare, Opnåelige (*attainable*), Relevante og Tidsbundne), og i den forbindelse udarbejdelsen af en selvstændigt defineret hjemmeopgaver til næste session, således at klienten oplevede et klart og tydeligt ansvar for løsningen af problemet. Nyttigt i denne forbindelse er ofte at arbejde med skalering af problemstillinger samt viften af kognitive skemaer (Oestrich, 2008).

Afsluttende blev coachene instrueret i at være bevidste om, at selvom klinisk psykologi har været med til at udvikle forskelle coachingpraksisser (eg. Berg & Szabo, 2005; Grant, 2003), handler kognitivt orienteret life-coaching i mindre grad om at optræve problemer og udforske tidligere emotionel smerte – og i højere grad om at opbygge løsninger og fremme optimal funktionsevne. Som sådan har coaching derfor en ikke-klinisk orientering og fungerer derfor bedst med klienter som har kapacitet til neutralt at kunne undersøge en problemstilling med udgangspunkt i egne personlige og professionelle kundskaber.

Fjerde og afsluttende session havde således fokus på fremtiden og arbejdede med hvorledes klienten kan vedligeholde de tilegnede egenskaber fra coachingsessionerne. Grundig evaluering af sessionerne og fokus på en god afslutning af den professionelle relation med klienten (Rogers, 1995).

I det følgende vil en beskrivelse af studiets metode og relevante overvejelser knyttet hertil blive fremstillet.

## Mixed Methods design i coaching psykologisk forskning

Undersøgelsen har som beskrevet ovenfor til formål at undersøge, hvorvidt eller i hvilket omfang en fire sessioner kort kognitiv coaching psykologisk intervention vil have en indvirkning på nystartede studerendes velbefindende, depression og angst niveau. I dette afsnit vil vi fokusere på vores metodiske overvejelser og vores brug af et blandet metode design (Hanson, 2005). Vi har dermed samlet både kvantitative og kvalitative data i en og samme undersøgelse og hypotetiserer at integrationen mellem de to typer af data og paradigmer er en styrke i nærværende undersøgelse.

### Design

Forskningsprojektet benytter sig af et longitudinelt, sekventielt forklarende blandet metode design (Hanson, 2005) med to målepunkter, præ- og post-coaching, med fire uger imellem. Studiet indsamler både kvantitative og kvalitative data, men 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). Endvidere opererer vi med en ulige prioritet mellem de

to typer af data, i dette studie er der lagt mest vægt på de kvantitative data i vores analyse. De kvalitative data blev anvendt til at opnå mere dybtgående viden om den nystartede students livsverden, hvormed vi alt i alt skabte 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 coachingspsykologiske 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

Deltagerne blev rekrutteret på Aalborg Universitet i september 2010. Ved semesterintroduktionen orienterede forskergruppen om coaching projektet, en orientering som er beskrevet i artiklens første afsnit. 78 nystartede studerende gav herefter frivilligt tilsagn om at ville deltage i undersøgelsen. Alle de studerende studerer enten psykologi eller humanistisk informatik. 52 af de fremsendte spørgeskemaer blev udfyldt og kunne efterfølgende anvendes i den efterfølgende statistiske analyse.

De studerende blev derefter tilfældigt inddelt i to grupper, en eksperimental coaching gruppe ( $n = 26$ ) og en kontrolgruppe ( $n = 26$ ). Den gennemsnitlige alder for hele populationen var 22 år og de studerende var fordelt på 75 pct. kvindlige og 25 pct. mandlige studerende.

### Baseline – de kvantitative data

Baseline blev fundet ud fra spørgeskemaet, der blev sendt til deltagerne via e-mail. Vi anvendte tre forskellige måleinstrumenter: DASS-21, SWBS og Voksen Håb skala til at måle baseline niveauer af stress, depression, angst, håb og generel velbefindende. På forskellige Likert skala vurderede deltagerne ( $N = 52$ ) deres enighed eller uenighed med udsagn fra de forskellige skalaer. De forskellige typer af spørgeskema blev besvaret før og efter den coaching psykologiske intervention, ligesom den gennemsnitlige score blev udregnet.

### DASS-21

DASS-21 er et screeningsinstrument i form af et selvrapporteringskema til måling af depression,

angst og stress, kaldet ”*Depression, Anxiety and Stress Scale*” (DASS-21). Selvrapporteringskemaet består af 42 spørgsmål, med 7 spørgsmål fordelt til hver af de tre kategorier. Deltageren erklærer sig enig i på en fire-punkt skala (0= gælder ikke for mig, 4= er i høj grad gældende for mig), i de 21 udsagn (Lovibond & Lovibond, 1995).

### SWBS

Subjective Well-Being Scale (SWBS) er et instrument med 5 spørgsmål, der måler den grundlæggende tilfredshed med livet. Deltageren erklærer sin enighedsgrad på en 7 punkt likert skala (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985).

### Håb og gennemslagskraft

Vi måler håb og gennemslagskraft med den såkaldte Adult Hope Scale (AHS) der er udviklet af Snyder et al. (1991). Håb defineres som et positivt motiverende stadie, baseret på en interagerende fornemmelse af at kunne opnå mål samt have agency, dvs. medbestemmelse i forhold dertil (ibid., p. 287). AHS består af 12 spørgsmål, hvor deltageren på en 8 points skala skal afgøre i hvor høj grad udsagnet er sandt eller falskt.

### Semi-strukturerede interviews - de kvalitative data

Vi interviewede fire, tilfældigt udvalgte, nystartede studerende før og efter coaching interventionen. Det er især de fire interviews der vil være i fokus i nærværende artikel. Vi har dels spurgt bredt og åbent om de studerendes livsverden med vægt på deres liv som nystartede studerende. Hvis de studerende ikke af sig selv beskrev coaching interventionen ved det andet interview, bad vi dem svare på

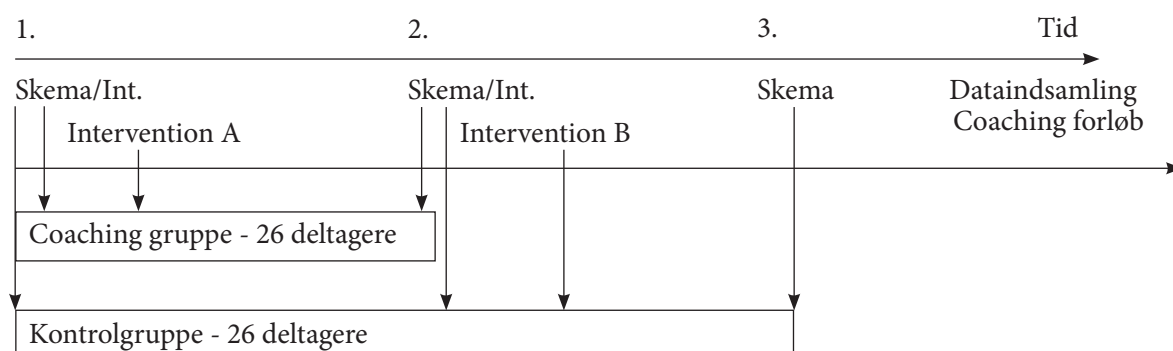
tre åbne spørgsmål om deres erfaringer med coaching intervention. F.eks.: ”*Hvad er din overordnede forståelse af coaching efter at du selv har deltaget i 4 sessioner?*” Interviewene blev transskriberet og analyseret ved hjælp af fortolkende fænomenologisk analyse (IPA) (Langdridge, 2007).

Fokus i en IPA undersøgelse er 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, resulterede i at der fremkom tre temaer: *bekymringer, fysiske reaktioner og work / life balance, (dvs. balancen mellem studiearbejdet og (fritids)livet*). Yderligere resultater fra den kvalitative analyse vil blive beskrevet i resultatafsnittet.

### Procedure

Coaching interventionerne blev udført af ni veludannede kandidatstuderende på Aalborg Universitet, i gang med det niende semester af psykologuddannelsen. De har alle gennemført en 1½ år lang træning og læring vedrørende coaching færdigheder og tidligere forskning har dokumenteret kvaliteten i coachuddannelsen, (Spaten & Hansen, 2009). En grundigere beskrivelse af coachuddannelsen på Aalborg universitet er fremstillet tidligere i artiklen. Hver af de ni studerende fik til opgave at coache 2, 3 eller 4 nystartede studerende fire gange i løbet af en fire ugers periode, hver coaching session var af 45 minutters varighed. Først modtog eksperimentalgruppen coaching og derefter startede et nyt forløb, hvor kontrolgruppen modtog coaching i de næste fire uger, som illustreret i nedenstående figur:

Figur 1



Alle 52 deltagere gennemførte spørgeskema undersøgelsen på tidspunkt 1. Så modtog den eksperimentelle gruppe (coaching gruppen) fire coaching sessioner (intervention A), mens kontrolgruppen befandt sig på ventelisten. Efter endt coaching forløb med eksperimentel gruppen udfyldte alle 52 deltagere igen spørgeskemaet i tid 2. Herefter modtog kontrolgruppen fire coaching sessioner (intervention B), og kun kontrolgruppen deltog herefter i undersøgelsen indtil tidspunkt 3 og udfyldte spørgeskemaer for tredje gang.

### Etiske overvejelser

Fakultetets etiske komite og Center for Kvalitativ forskning blev konsulteret i forbindelse med formuleringen af forskningsprojektet, ligesom forskergruppen nøje overvejede hvordan det skulle forløbe. Information om forskningsprojekt og procedurer blev fremlagt til de nystartede studerende. Både inden udfyldelsen af spørgeskema og ved starten af interviewet redegjorde forskere for hvordan deltagelsen var frivillig og at de studerende til enhver tid kunne trække sit tilsagn om deltagelse tilbage uden videre. De studerende blev informeret om fortrolighed og anonymitet og vi har i det færdige forskningsprojekt anvendt pseudonymer. Da interviewene var afsluttede deltog informanterne i en debriefing session. Alle deltagere modtager undersøgelsens resultater ved offentliggørelsen. Ydermere blev forskningsfund fremlagt på universitetet i foråret 2011, hvor der var mulighed for de fremmødte til at stille yderligere spørgsmål om studiets karakter og tilknyttede overvejelser.

## Resultater og diskussion af undersøgelsen af effekt af coaching på nystartede studerende

Resultaterne fra forskningsprojektet vil i det følgende blive præsenteret og diskuteret, hvorfor afsnittet rummer en fremstilling af: ”om og i hvilket omfang en kort kognitiv coaching psykologisk intervention kan forøge velbefindende hos nye studerende på Aalborg Universitet”.

Undersøgelsen har specifikt været rettet mod effekten af et kort forløb med kognitiv orienteret life-coaching.

Som bekendt anvendte vi i undersøgelsen tre baseline tests, depression, angst og stress Scale

(DASS-21), Subjektivt velbefindende (SWLS), og Adult Hope Trait Scale (AHS) – disse tre test blev besvaret af deltagerne før og efter en fire ugers kognitiv coaching intervention.

Resultaterne fra disse test vil i det følgende kunne meddele noget om effekten af den gennemførte coaching.

Desuden blev der gennemført fire kvalitative interview før og efter coaching intervention med fire af deltagerne i undersøgelsen. Disse resultater fokuserer på deltagerens oplevelse af og erfaringer med at modtage coaching.

Resultaterne stammer fra data, der blev indsamlet på Aalborg Universitet i efterårssemestret 2010 med afslutning i december 2010.

### Et indtryk af en nystartede studerende

I undersøgelsen deltog 52 nystartede studerende (M=22 år), som med en fjerdedel mandlige studerende er rimeligt repræsentative for humanioras studenterpopulation. Fra interviewene før coaching interventionen kunne vi danne os et indtryk af en nystartet studerendes liv. De studerende i undersøgelsen beskriver f.eks. hvordan det oplevedes at starte i en ny by:

*”Jeg synes især, det er hårdt, det faktum at du ikke rigtig har noget socialt netværk... Ehh ... Min kæreste har nogle venner, som vi så på en måde har lidt til fælles, men jeg har ikke rigtig nogen venner, som jeg kan ”gå til” heroppe i Aalborg. Ehh, og så bare en simpel ting, som at finde vej i byen, er problematisk.” (1. Interview).*

Vi får umiddelbart et indtryk af at denne (og flere) nyttilkomne studerende var unge, der både skulle vænne sig til at finde deres vej i en ny by, situere sig og samtidig etablere nye venskaber.

### Kvantitative resultater

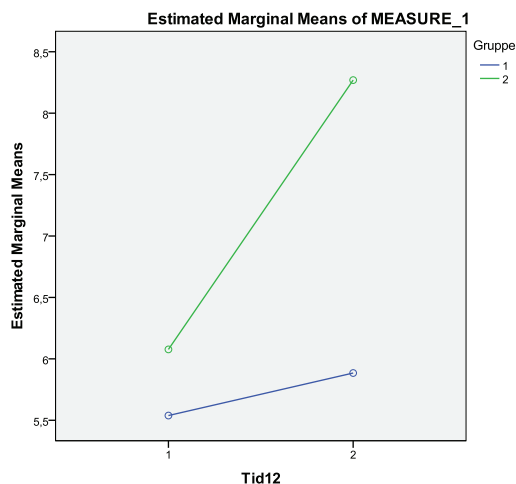
Vi vil fremstille resultaterne fra en række af de skalaer, som deltagergruppen udfyldte inden og efter endt coaching og som kontrol grupper udfyldte på samme tidspunkter. Det var blandt andet test vedrørende depression, angst og stress (DASS-21), Subjektiv velbefindende (SWLS), og Adult Hope Scale (AHS). Fokus vil først være på depression og angst niveauer. Resultaterne vedrørende niveauet af depression viser en stigning i både interventionsgruppen og venteliste gruppen:

Tabel 1 Depressions skalaen

DASS-21	Tid 1	Tid 2
Modtaget coaching (n= 26)	Mean 5,5 (SD: 5,3)	Mean 5,8 (SD:5,6)
Venteliste Gruppe (n=26)	Mean 6,1 (SD: 6,2)	Mean 8,3 (SD: 8,5)

Stigningen er imidlertid minimal (0,3) i den gruppe, der modtog coaching i forhold til venteliste-gruppen (2,2). Dette indikerer, at coaching intervention har haft en effekt, som vises gennem en variansanalyse.

#### Varians analyse Depression Skala



Et mixed design ANOVA blev gennemført for at undersøge effekten af coaching – når vi sammenligner Tid 1 i forhold til Tid 2 på scores på depressionsskalaen (DASS-21). Vi kunne konstatere en tydelig interaktion ( $F(1,50) = 1,1, p > .05$ ) med effekt størrelse (partial eta squared = .02). Som man kan se stiger gruppe 2 (ventelistegruppen) fra 6.1 til 8.3.

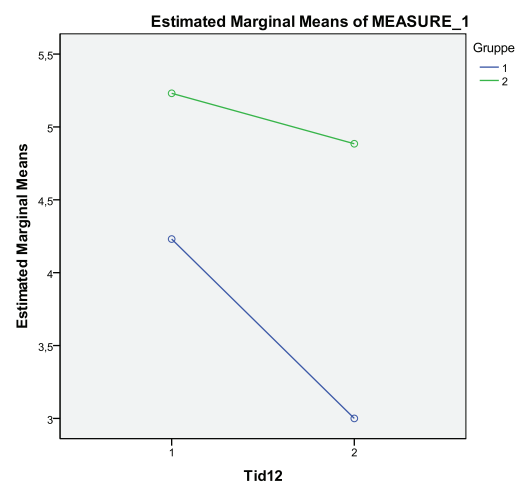
Når vi ser på resultaterne fra niveauet af angst, viste begge grupper et fald, men det mest markante fald var hos den gruppe, der modtog coaching.

Tabel 2 Angst skalaen

DASS -21	Tid 1	Tid 2
Modtaget coaching (n= 26)	Mean: 4,2 (SD:5,0)	Mean: 3,0 (SD: 5,1)
Venteliste Gruppe (n=26)	Mean: 5,2 (SD:4,5)	Mean: 4,9 (SD: 6,1)

Resultaterne tyder på – når vi kobler med vore interview – at noget af den angst, vi målte første gang var relateret til det at være en nystartet studerende i en ny by og på en ny uddannelse, her det at starte på universitet. Når vi ser på talværdierne er de små og niveauet af angst tilsvare normalområdet og under niveauet for mild angst, som bekymret, urolig osv. Resultaterne kan pege på at de studerende formentlig i tiden mellem målingerne har slået sig mere til ro; angst niveauet er faldet i løbet af de første par måneder på universitetet. Dette gælder for alle 52 studerende i undersøgelsen og er altså også – blot og bart – et resultat af tiden.

Men der er tydeligvis en forskel mellem de to grupper, venteliste gruppen har mere angst i sidste ende, end coaching gruppen. Coaching gruppen faldt med 1,2, mens venteliste gruppen udelukkende faldt med 0,3. Vi kan altså konkludere at der er en indikation på, at coaching intervention har reduceret omfanget af angst. Standardafvigelsen (spredningen) er større i venteliste-gruppen end i den gruppe der modtog coaching. Vi kan ligesom før også fremstille forskellen visuelt, ved hjælp af en varians analyse i nedenstående grafik.



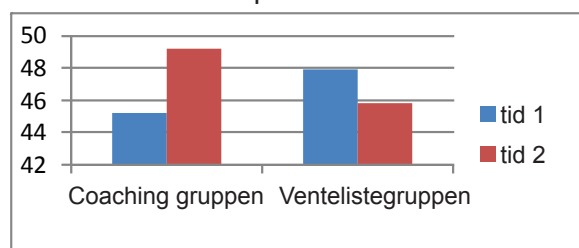
### Varians analyse Angst Skala

Et mixed design ANOVA blev således gennemført for at undersøge effekten af coaching mellem Tid 1 og i forhold til Tid 2 på scores på angst skalaen (fra DASS-21). Vi kan fremstille en markant interaktion ( $F(1,50) = 0,5, p > .05$ ) med en effekt størrelse (partial eta squared = .01).

Som man kan se falder interventionsgruppen betydeligt mere (fra 4,2 til 3,0) end kontrolgruppen.

Sluttelig vil vi fremlægge resultaterne fra Adult Hope Scale, som er iøjnefaldende. De viser, at interventionsgruppen steg i værdier på håb skalaen fra 45,2 til 49,2, medens venteliste gruppen omvendt faldt i værdier på håb skalaen fra 47,9 til 45,9. Vi kan se denne markante udvikling nedenfor i tabel 3.

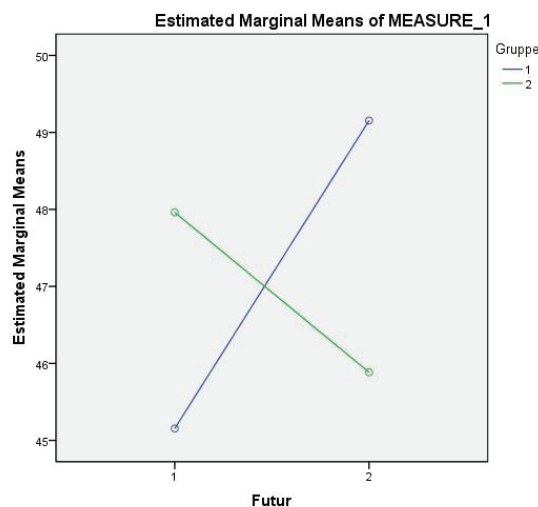
Tabel 3 Resultater på Håb skalaen



Disse samlede resultater fører til vores konklusion om at coaching interventionen har haft en effekt. Hvis vi knytter an til international forskning kan vi se at Green, Oades & Grant (2006), netop har forskningsresultater der viser at øget handlekraft, målrettedhed og håb opnås gennem coaching. Vi kan tilsvarende konstatere, at de studerendes oplevelse af at blive mere tydelige på hvad de skal og vil (mål) i løbet af coaching sessionerne, tilsvarende skabte øget håb og handlekraft. Dette aspekt af øget håb kan også sættes i relation til Gyllensten og Palmers (2006) kvalitative resultater, hvor coachingdeltagelsen øgede deltagernes selvtillid, som beskrevet i ovenstående review. Vores forskning kan dermed ses som et resultat der peger i samme retning som den internationale forskning, f.eks. Grant, 2010 og Green et al., 2006 m.fl.

Vi kan ligesom før også fremstille forskellen visuelt, ved hjælp af en varians analyse vist i nedenstående grafik.

### Varians analyse Håb Skala



Et mixed design ANOVA blev gennemført for at undersøge effekten af coaching i forhold til Tid 1 og i forhold til Tid 2 på scores på håb skalaen (agency). En signifikant interaktion blev fundet ( $F(1,50) = 6,9, p < .01$ ) med en effekt størrelse (partial eta squared = .12).

### Kvalitative resultater

Resultaterne fra de fire semi-strukturerede interviews er fremkommet gennem de fem stadier af IPA analyse. Resultatet var, at der fremkom tre hovedtemaer af analysen:

- Bekymringer
- Fysiske reaktioner
- Work / life balance eller på dansk Balancen mellem arbejdsliv og fritidsliv

Vi vil i det følgende i en kort fremstilling inddrage citater der underbygger den kvalitative analyse gennem de tre hovedtemaer, et ad gangen.

### Tema et: Bekymringer

I dette studie er temaet "bekymringer" hovedsageligt relateret til muligheden for at kunne etablere et nyt socialt netværk i en ny by, og muligheden for at opnå en fornemmelse af at være 'hjemme', det som forskere kalder 'en sikker base'. Dette tema beskriver en generel tendens der går igen i alle interviews. Som beskrevet ovenfor drejer det sig om, at de studerende bruger en masse tid og energi på at finde nye venner og finde deres vej i en ny by. Før coaching intervention finder vi typisk udsagn som ovenstående citat medtaget her nedenfor:



*"Jeg især synes, det er hårdt, det faktum at du ikke rigtig har noget socialt netværk .. Ehh ... Min kæreste har nogle venner, som vi så på en måde har lidt til fælles, men jeg har ikke rigtig nogen venner selv, som jeg kan "gå til" heroppe i Aalborg. Ehh, og så bare en simpel ting, som at finde min vej i byen, er problematisk." (1. Interview).*

Udviklingen af de studerendes velbefindende fremtræder mere tydeligt, når vi foretager en sammenligning mellem de udsagn, som fremkom gennem vore interview efter coaching interventionen. Efter coaching intervention, snakker Mette om forskellen på usikkerheden i begyndelsen af studie tiden i forhold til nu efter coaching sessionerne:

*"... Ikke så meget efter jeg har indset at jeg ikke er den eneste som har det på den måde. Vi skal alle sammen lære hvordan det er. (...) Og alle synes jo det er svært at finde ud af hvordan det hele hænger sammen – og at lære noget. Jeg tror det hjælper lidt at vide at vi alle er i samme båd, på en måde, det gør det lidt nemmere" (2. Interview).*

Det gør det lidt nemmere for Mette at vide at hun har det lidt ligesom så mange andre. Hun bliver mere afslappet og ved nu at hun ikke er den eneste, der finder det vanskeligt at være en nystartet universitetsstuderende. Men heraf kan det ikke med sikkerhed udledes at denne oplevelse er relateret til coaching intervention, da forandringen også kan være relateret til tid, tiden der går. Dvs. det faktum at de studerende på tidspunktet for interviewrunde nummer to (altså efter coaching interventionen) havde boet i byen en måneds tid, og at de havde lært flere mennesker at kende og nemmere kunne finde deres vej i byen. De kvantitative data, peger også på denne generelle udvikling, hvis vi ser på resultaterne fra skalaen subjektivt velbefindende:

Tabel 4 SWB Skala

SWBS	Tid 1	Tid 2
Interventions gruppe (n=26)	Mean: 25,1 (SD:5,7)	Mean: 26,9 (SD:5,3)
Venteliste gruppe (n=26)	Mean: 25,9 (SD: 4,7)	Mean: 26,8 (SD:4,1)

Vi kan altså konstatere at udviklingen af velbefindende er meget ens i de to grupper. Der er tale om en meget svag (ikke signifikant) stigning for begge grupper fra inden intervention til efter. Resultatet kunne tyde på at det ikke kun er coaching intervention, som har øget de studerendes trivsel, men sandsynligvis forhold der knytter sig til tid, og udvikling, som vi må indhente viden om fra andre kilder.

### Tema to: Fysiske reaktioner

Det andet tema der fremkom gennem den kvalitative analyse er fysiske reaktioner, temaet fremstod mere og mere klart under fortolkningen af interviewene. Det gik igen at de studerende fortalte os om forskellige fysiske reaktioner de havde, og om det oplevede pres ved at være en nystartet studerende. Her fortæller Jane os om, hvordan hun har det inden hun falder i søvn om aftenen.

*"Så føler jeg det sådan, at, du ved, mit hjerte begynder at banke hurtigere og hurtigere når jeg går i seng, og så kan jeg ikke sove. Så føles det som om mine øjne flimrer og så er jeg tørstig og så ligger jeg og vender og drejer mig fra side til side og jeg kan ikke falde til ro og jeg tænker hele tiden: Sov – sov – sov, for jeg har kun seks timer at sove i." (1. interview).*

Det er tydeligvis ikke nogen behagelig situation at have det sådan om aftenen ved sengetid. Men efter forløbet med coaching interventioner, siger Jane om det at falde i søvn:

*"Efter vi var begyndt at arbejde med det til coaching, begyndte jeg at gå i seng tidligere og jeg kunne faktisk falde i søvn. Og det havde jeg ikke forventet. Jeg havde troet der var en masse ting jeg ville ligge og tænke på og som jeg ville ligge og være frustreret over at jeg ikke havde fået gjort. Men så snakkede vi om i coaching at jeg skulle lave en liste over hvad jeg skulle lave i morgen, altså, bare som et eksempel, før jeg gik i seng, og så havde jeg ligesom ordnet det, det hjalp virkelig" (2. interview).*

I citatet ovenfor er Jane begyndt at reflektere over, hvad hun gør, og i øvrigt også over hvilken betydning coachingforløbet kan have haft for hende. Jane ændrer sine rutiner omkring sengetid. Hvis vi ser de kvalitative resultater i forhold til de kvantitative data fra håb skalaen, som beskrevet oven-

for. Vi så at fornemmelsen for handlekraft steg blandt den gruppe der havde modtaget coaching. Disse citater og andre lignende udsagn kan være eksempler på, at coaching interventionen har været med til at øge de studerende velbefindende.

### Tema tre: Balancen mellem arbejdsliv og fritidsliv.

Work / life balance var det tredje tema og det drejer sig om de studerendes problemer med at finde den rigtige fordeling af døgnets 24 timer. På den ene side ønsker de helt tydeligt at vie en betydelig portion tid og energi på det akademiske arbejde og på den anden side er der også behovet for en vis tid, hvor de studerende kan være såkaldt "offline". Temaet indbefatter en lang række overvejelser om, hvordan det opleves at være en nystartet studerende, Mette uddyber:

*"Før jeg begyndte på universitet, havde jeg det her billede af mig selv som hende der studerede fire timer hver dag og havde læst altid og kom til hver eneste forelæsning og var meget forberedt og sådan" (1. interview).*

I den første nystartet "studenter version 1.0" slutte studiet al hendes tid, men efter coaching interventionerne har hun ændret sit billede af sig selv som en nystartet studerende:

*"Coachen har hjulpet mig med, ligesom at ændre skræmmebillederne inde i mit hoved, eller de høje forventninger jeg havde til hvordan jeg var nødt til at være perfekt og kontrollere alting, og faktisk vide alt, inden jeg startede. Det kan du ikke forvente af dig selv. Så nu går jeg ikke rundt og har dårlig samvittighed hele tiden længere" (2. interview).*

Coaching sessionerne har ændret Mettes forventninger til sig selv, og tillige hjulpet hende med at finde en bedre balance mellem arbejde og liv.

Disse citater er interessante, fordi de kan forstås som uddybninger af angst skalaen. Den nystartede studerende, der har modtaget coaching har et lavere niveau af angst, og som ovenstående citat viser, føler hun sig mindre skyldig, og har tillige fået en forståelse af hendes tidligere dårlige samvittighed. Mettes selvopfattelse eller forventningerne til sig selv har ændret sig og hun har forøget sin modstandskraft. Eksemplet er interessant

fordi vi ser hvordan de kvalitative og kvantitative data spiller sammen og desuden er resultaterne i overensstemmelse med Gyllensten og Palmers (2005) studie, hvor de kvalitative resultater viste at coachingforløbet hjalp deltagerne med at håndtere stress og regulere deres forventninger til egne præstationer i hverdagen.

### Erfaringer fra coaching

Deltagerne i undersøgelsen har en række udsagn, hvor de fortæller om og forestiller sig, hvordan de har implementeret coaching i almindelig daglig levevis:

*"Jeg har lært at tænke alternative tanker. Hvis jeg tidligere lå om aftenen på sofaen med min kæreste, så kunne jeg tænke: "Åh, nej, jeg burde egentlig ik', jeg skal virkelig studere nu, jeg burde studere nu". Og det er ikke godt for dig, fordi du stadig ligger på sofaen foran fjernsynet. Og f.eks. i den situation har jeg på den måde lært at bruge nogle alternative tanker og tænker: "Åhh, det er rart at ligge her" og "alt skal nok blive okay, på den ene eller den anden måde" (2. Interview).*

Ovenstående kvalitative beskrivelse stemmer i øvrigt nøje overens med Grant's (2003) studie med en kvantitativ metodologi, hvor en øgning af metakognitive evner samt en større selvindsigt, også var et udbytte af et life-coaching interventionsforløb. Vi har hermed fremlagt en række helt konkrete elementer fra anvendt kognitivt orienteret coaching: Alternative tanker, SPACE modellen og evnen til at identificere tanker.

### Afrundende til diskussionen af resultater og undersøgelsens begrænsninger

En af mange begrænsninger knytter sig til at resultaterne blot repræsenterer et udsnit af arbejdet med undersøgelsens datakørsler. Yderligere uddybning af data, særkørsler, statistisk arbejde samt kvalitative analyser ville kunne betyde at vi opnår ekstra indsigt i og yderligere nuancer i forhold til hvordan de studerendes velbefindende er øget.

På den anden side viser resultaterne, hvordan de forskellige 52 coachée har opnået øget indblik i deres liv. Det er meget tankevækkende at disse resultater og forandringer er opnået ved udelukkende at gennemføre 4 gange 45 minutters coaching interventioner.

Men lad os dvæle ved at der knytter sig en lang række begrænsninger til studiet og disse foreløbige resultater. Den største begrænsning i undersøgelsen er nok at temaet vedrørende bekymringer muligvis i højere grad er relateret til tid og den almindelige tilpasning til livet som at være studerende. Adaptationen til hvordan man skal være studerende er måske også en del af forklaringen på resultaterne på Subjektiv Well-Being Scale, hvor vi som bekendt ingen forskel fandt mellem interventionsgruppen og venteliste gruppen.

### Selvrapporterings skemaer

I den forbindelse bør vi tilføje at undersøgelsens data er indsamlet ved hjælp af selvrapporterings skemaer. Denne indsamlingsmetode rummer en række fejlkilder og primært kan der her fremhæves deltagerbias i forhold til ønskværdige ratings (Schwarz, 1999). De studerende udfylder skemaet med den rating, som de tror vi helst vil have. Ydermere kan der rejses kritik af eller stilles spørgsmålstegn ved den objektivitet eller erfaring med at udfylde sådanne skemaer med akkurate, som man kan være i besiddelse af, når man netop er startet på et universitetsstudie.

Endelig er der det vi kalder "order effects", dvs. når man udfylder skemaet anden gang er man påvirket af at man udfylder de samme spørgsmål igen (Coolican, 2005). Der kan enten være tale om at de ratings man anvendte første gang vil blive anvendt igen. Der kan også være tale om at det faktum at spørgsmålene har været stillet før har ledt tankegangen i den retning og af den grund har farvet perceptionen og derefter påvirket de ratings der bliver givet ved udfyldelsen af skemaet anden og tredje gang (Langdridge, 2009). På den anden side er undersøgelsens sigte at opnå indsigt i de enkelte personers vurdering af deres velbefindende og oplevelse af coaching og livet som studerende. Studiets formål hænger således nøje sammen med valg af dataindsamlingsinstrumenter.

En mere generel kritik drejer sig om antallet af deltagere i undersøgelsen. 52 deltagere er en relativ lille population, som også udelukkende stammer fra et år, nemlig første semesterstuderende. Endvidere har vi kun interviewet fire deltagere før og efter intervention. Måske vi kunne have fået et endnu mere detaljeret billede af de studerendes velbefindende, hvis vi havde haft kapacitet til at interviewe flere studerende. Alene disse forhold frasier generalisering til studenterpopulationen in toto.

Det er endvidere også meget forskelligt hvordan de studerende tager imod coaching, som både skyldes forskelle mellem coaches, relationer mellem coach og coachée og de forudsætninger den enkelte coachée møder med. Individuelle forskelle bringer således også meget centrale begrænsninger til denne undersøgelse. En af deltagerne har fortalt om det personlige arbejde med at implementere læringen i coaching:

*"Det er ikke sådan, at du bare går ind i coaching rummet og så alt er løst. Det koster noget arbejde fra dig selv, hvor du skal overveje situationen og du skal lære dig selv bedre at kende og sådan noget. Det er ikke en dårlig ting, men det er bare ikke blot det at gå til coaching sessionerne, det koster altså også en del arbejde derhjemme, og du har brug for at tænke over tingene og bruge lidt tid på egen hånd." (2. interview)*

Udsagnet afspejler at coachée virkelig har arbejdet gedigent med disse spørgsmål, og hun gør det klart, at coaching ikke er så simpelt og uforpligtende, som hvis man bare gik ind i et rum og fik "løsningen" serveret på et sølvfad. Den coachede skal deltage i processen også, som i det man kan kalde en "samskabende handlen" (Stelter, 2008). Udsagnet fra den studerende illustrerer endvidere, at det kan være meget forskelligt, hvad de forskellige coachée har fået med sig fra coaching sessionerne. Måske vi også her finder en forklaring på, hvorfor nogle af vores resultater peger i forskellige retninger i disse analyser. Imidlertid støtter ovennævnte udsagn forskning fra Stoeber, Wildflower & Drake (2006): *"Hvad klienten bringer ind i forholdet (mellem coach og coachée) har direkte betydning for, hvorvidt og hvordan coaching vil skride fremad."*

Relationens essentielle betydning er vigtig at indarbejde i undersøgelsen videre resultater. Til lige kunne det også være yderst interessant at arbejde videre med opgradering af de ældre kandidatstuderendes coaching færdigheder og metoder.

Mange interessante analyser kan ligge forude og vente i undersøgelsens kvantitative og kvalitative materiale. Et eksempel kunne være en nøjere undersøgelse af kønsforskelle, f.eks. om der er en forskel i niveauet af velbefindende i forhold til køn. I et bredere og longitudinelt perspektiv ville observationsstudier være særdeles interessante, ligesom en analyse af de langsigtede effekter af coaching. Hele diskussionen af måleinstrumenter

er vigtig: Var det i virkeligheden være mere interessant at bruge andre instrumenter? Var skala til subjektivt velbefindende overhovedet den rigtige skala at bruge? Har det en afgørende begrænset værdi at anvende skalaer fra den kliniske praksis (DASS-21) til en ikke-klinisk population?

### Begrænsninger og styrker i brugen af et blandet metode design

At skulle gennemføre en blandet metode undersøgelse er meget tidsforbrugende og fordrer næsten at der er tale om et forskningsteam. Arbejdet er relativt stort, når der både skal indsamles, håndteres og analyseres kvantitative og kvalitative data. Men når der arbejdes i et team er udfordringen for koordinering af møder og tidsfrister tilfældigt voksende. Også de relativt store mængder af data der skal indsamles og bearbejdes kan være en udfordring. Det tager relativt lang tid at gøre begge dele, hvilket på sin side understreger behovet for at arbejde i et team. Det er således en række vigtige punkter, der skal overvejes, forinden man vælger at gennemføre forskning med et blandet metode design.

Nogle af de mere oplagte styrker knytter sig til at det faktisk er muligt at sammenligne resultater vedrørende de samme forhold med hinanden. At vi faktisk kan berige undersøgelsens fund med resultater fra to forskellige typer af data. De kvantitative data er i vidt omfang knyttet til udfald og numeriske værdier, som vi f.eks. så i forhold til hvilket niveau depressionsskalaen ligger på hos henholdsvis interventionsgruppen og kontrolgruppen. Dette berigende aspekt ved blandet metode design, er også understreget af eksempelvis Gyllensten og Palmer (2006), hvor de kvalitative resultater berigede de kvantitative og på nogle områder endog var modstridende.

Tilsvarende får vi meget rige og kontekstuelle data vedrørende de studerendes oplevelse af det at være nystartet universitetsstuderende og det at modtage coaching som studiestøtte.

Alt i alt mener vi, at denne undersøgelse og tidligere undersøgelser (Creswell, 2009; Hansson, 2005) peger på, at vi opnår ny, ekstra viden ved at anvende en blandet metode tilgang til forskningsprojektet.

### Afsluttende

Meget få randomiseret, kontrollerede eksperimenter har fundet sted indenfor dette forskningsfelt

og resultaterne peger på, at der tilsyneladende er fundet et grundlag at arbejde videre med. På dette relativt tidlige tidspunkt i forskningsprocessen har vi allerede kunnet fremlægge bemærkelsesværdige resultater – især i forhold til at det drejer sig om et studie hvor deltagerne kun modtager fire coaching sessioner med en varighed på 45 minutter.

Resultaterne viste generelt at gruppen der modtog coaching i forhold til gruppen der stod på venteliste klarede sig bedre. Interventionsgruppen havde et mindre niveau af depression end ventelistegruppen. Interventionsgruppen havde et større fald i niveauet for angst og bekymringer end ventelistegruppen. Endvidere havde interventionsgruppen en forøget fornemmelse af handlekraft og målorientering. Endelig oplever deltagerne en forøget indsigt i rollen som nystartet studerende og vi har blandt andet peget på den bevidste brug af alternative tanker, som en frugtbar måde at håndtere studiets udfordringer på. Undersøgelsens resultater peger langt hen på samme positive effekt som vi kunne se hos Grant, 2009, selvom studierne opererer med forskellige målgrupper og design. Studiet har – som omtalt ovenfor – en række begrænsninger, som kommende undersøgelser må forholde sig til. Vi kan dog utvivlsomt konkludere, at de fire coaching sessioner har øget de nystartede studerendes velbefindende.

## Perspektiver for fremtidens coaching psykologiske forskning

### Peger fremtiden på blandede metoder?

På nuværende tidspunkt kan vi konstatere at dette forskningsprojekt (2010) med nystartede studerende og også Grant's studie (2009), som er de eneste publicerede studier fremlægger ekstra viden, der kan henføres til anvendelsen af blandede metoder – de såkaldte mixed methods design (Cresswell, 2007, Hansson, 2005).

Der er en lang række forskellige måder at gribe mixed methods an på (Hansson, 2005) og vi har i denne undersøgelse valgt et sekventielt forklarende design med vægt på kvantitative fund. Ved at anvende den kvantitative og den kvalitative tilgang stringent adskilt, dvs. sekventielt i dataindsamlingen og først operere med at blande ved dataanalysen og i diskussionen af vore fund, modvirker vi en del af den paradigmatisk kritik

der har været rejst i forhold til mixed methods (Cresswell, 2007, Denzin, 2008).

Tillige kan og skal anvendelsen af den kvalitative tilgang naturligvis diskuteres og nuanceres. Vil der f.eks. være fordele ved en anden mindre fortolkende tilgang end den anvendte Interpretative Phenomenological Analyse (Smith & Osborne, 2003)? Et fuldgældigt alternativ kunne være at anvende en mere fænomenologisk tilgang som f.eks. Van Manen (2000). En anden mulighed ville også være at gå til informanterne med et narrativt interview efterfulgt af f.eks. Critical Narrative Analysis – kunne sådanne anderledes tilgange indfri andre væsentlige indsigter i forhold til effekten og værdien af coaching?

Endelig må vi rejse spørgsmål til anvendelsen af de forskellige test der typisk tages i anvendelse indenfor den coaching psykologiske forskning, hyppigt anvendes DASS-21 og lignende instrumenter fra det klinisk psykologiske felt. Disse spørgeskemaer er nok gennemprøvede og valide instrumenter (Lovibond, 1995) og anvendes også vidt udbredt i den RCT baserede coaching forskning (Grant, 2010), men er det virkelig udbytterigt og frugtbart at anvende kliniske ratingskalaer i forhold til ikke-kliniske populationer? Svaret er ikke entydigt, men nærværende forskningsprojekt peger allerede i retning af at selvom der nok er fremkommet interessante resultater så bør vi undersøge mulighederne for andre mere forfinede og målgruppe afpassede instrumenter, der specifikt valideres. På den baggrund bør RCT studier ikke stå alene og bestemt ikke stå alene i forhold til at kunne fordybe os i hvad coachée egentlig oplever, hvilken mening og i bredeste forstand hvilket udbytte coachée har af coaching psykologiske interventioner.

### Peger fremtiden på randomiserede eksperimenter med kontrolgrupper?

I forbindelse med undersøgelsens litteraturstudie har vi diskuteret og gennemlæst en række såkaldte "between-subjects design". Disse sammenlignende studier sætter en eller flere grupper i forhold til en kontrolgruppe. I en væsentlig del af studierne er deltagerne tilfældigt udvalgt, såkaldte "randomized controlled trials" (RCT).

Den mest almindelige tilgang, som er valgt i langt de fleste studier måler resultaterne på forskellige skalaer før og efter. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt at der i en lang række eksperimenter

ikke er angivet hvordan man har fundet ud at der er sket en udvikling overhovedet. Hvordan forskerne har målt at der er sket en forbedring bliver ikke angivet i disse studier (se endvidere Spaten, 2011).

Evidensbaseret psykologisk praksis vil givetvis vinde frem og det er blevet fremhævet at det altid vil være i samfundets og klienternes (her coachées) interesse at der anvendes den bedst tilgængelige praksis i forhold til løsningen af en given problemstilling (Zachariae, 2007, Hougaard, 2007).

Enhver form for behandling og intervention, hvad enten den er medicinsk eller psykologisk og herunder coaching psykologisk, vil vinde ved at blive underkastet en løbende vurdering af kvalitet. Spørgsmålet om "Hvad der virker og for hvem" var indholdet af en artikel som Fonagy skrev tilbage i 2005. Diskussionen er levende fortsat vedrørende anvendelsen af RCT studier og evidens i psykologisk praksis (Psykolog Nyt, 2010), og blandt coaching forskere plæderes for yderligere evidensbaserede studier (Stober & Grant, 2006). Vi skal dog her bemærke at Grant (2007) anvender en bred og inkluderende definition på evidensbaseret praksis: "*Intelligent and conscientious use of best current knowledge integrated with practitioner expertise in making decisions about how to deliver coaching to individual coaching clients*" (2007, p. 12).

### Peger fremtiden på professionalisering af coaching?

I den tilgængelige internationale forskningslitteratur findes to studier, hvor det er professionelle der fungerer som coach. På verdensplan er det ganske lidt og almindeligvis og hyppigst er der tale om at de der gennemfører coaching er ledere, sygeplejersker, læger, peers m.v., og de har formodentlig gennemgået et kursus i coaching, men der findes ingen eller kun sjældent en meget kortfattet beskrivelse vedrørende coach uddannelse i studier gennem tyve år. De eneste to studier der anvender professionelle som coach er Grant, 2009, Spaten, Olesen Løkken og Imer, 2010. Grant, 2009 nævner specifikt, at der anvendes professionelle coaches, men ikke hvor mange. Spaten et al., 2010 adskiller sig fra de øvrige studier ved, at der er tale om, at en gruppe på ni personer, der gennemfører coaching, ligesom der tydeligt redegøres for, at disse coaches har gennemgået en decideret professionel træning gennem 1½ år.

## Anbefalinger og samarbejde indenfor coachingforskning

Vi kan opsummere en række anbefalinger for fremtidig coaching psykologisk forskning i punktform nedenfor:

- 1) Alle forskningsprojekter skal præcisere antallet af deltagere i studiet
- 2) Den (professionelle) coach' rolle i studiet bør defineres tydeligere
- 3) Hvilken træning, uddannelse eller vejledning træning er udført hvis det ikke er en professionel der udfører opgaven som coach?
- 4) Vi bør arbejde frem imod at der skitseres en overordnet beskrivelse og mere almengyldige definitioner på hvad coaching psykologi er
- 5) Der skal gennemføres flere undersøgelser der fastslår hvilke parametre der er de mest relevante at måle, hvis vi ønsker et overordnet billede af hvorvidt coaching er effektivt eller ej?
- 6) Der eksisterer for få studier der undersøger den longitudinelle effekt af coaching og det vil være en fordel for fremtidig forskning at se på effekten af coaching på længere sigt.

Disse anbefalinger bør implementeres i eksempelvis Coaching Psychology Unit på Københavns Universitet (ledet af professor, Reinhard Stelter, Ph.D) samt den Coaching Psykologiske Forsknings Enhed på Aalborg Universitet (ledet af lektor, Ole Michael Spaten, Ph.D.) og andre miljøer beskrevet blandt andet i coaching barometret (2009). Forskningsprojekter på tværs af institutionerne, med fokus på forbedring af ovenstående anbefalinger vil formentlig være næste skridt.

## Slutnote

I Jeg vil gerne takke det Obelske Familiefond samt Institut for Kommunikation og Psykologi for økonomisk støtte til projektet.

## Kontakt



Ole Michael Spaten  
Coaching Psychology researchUnit  
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
- Bennett, J. A., Perrin, N. A., Hanson, G., Bennett, D., Gaynor, W., Flaherty-Robb, M., Joseph, C., Butterworth, S. & Potempa, K. (2005). Healthy Aging Demonstration Project: Nurse Coaching for Behaviour Change in Older Adults. *Research in Nursing & Health*, 28(3), 187-197.
- Berg, I. K., & Szabo, P. (2005). Brief coaching for lasting solutions. New York: Norton.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404.
- Burns, D. D. (1980) *Feeling good: The new mood therapy*, William Morrow, New York, N.Y.
- Busse, S. (2009). Supervision between critical reflection and practical action. *Journal of Social Work Practice*. 23, 159-173.
- Cavanagh, M. (2006) Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive approach in Stober, D. and Grant A. M. (Eds) *Evidence-Based Coaching Handbook*, Wiley, New York, N.Y.
- Carroll, M. (2007). Coaching psychology supervision: Luxury or necessity? In S. Palmer and Whybrow (eds). *Handbook of Coaching Psychology* (pp. 431-448) London: Routledge.
- Coaching Barometret (2009). *En foreløbig oversigt over coachingens udbredelse og anvendelse i Danmark*. Københavns Universitet: Institut for Idræt.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Griffith, C. (1926). *Psychology of coaching: A Study of Coaching Methods from the View of Psychology*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., Giardina, M. D. (2008). Disciplining qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 19(6) 769-782
- Deviney, D. E. (1993). The effect of coaching using multiple rater feedback to change supervisor behavior. *Dissertation Abstracts International*, A, 114
- Dewey, J. McClellan, A. J. (1889) *Applied Psychology: An Introduction to the Principles and Practice of Education*. Boston: Educational Publishing Company

- Diener, E., Emmons A., Larsen, R., Grifflon, S. (1985) The Satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75
- Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A., & Swaen, G. 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 & Environmental Medicine* 50(7), 765-776.
- Ellis, A. (1979) The practice of rational-emotive therapy, in Ellis, A. & Whiteley, J. (Eds), *Theoretical and empirical foundations of rational-emotive therapy*, Brooks/Cole, Monterey, CA.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 58(3), 174-182.
- Gattellari, M., Donnelly, N. Taylor, N., Meerkin, M., Hirst, G. & Ward, J. E. (2005). Does 'peer coaching' increase GP capacity to promote informed decision making about PSA screening? A cluster randomised trial. *Family Practice*, 22, 253-265.
- Grant, A. M. (2003). Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment. *Dissertation Abstracts International B*, 6094.
- Grant, A. M., & Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a largescale survey of International Coach Federation members. *International Journal of Evidencebased Coaching and Mentoring*, 2, 1-15.
- Grant, A. M. (2007) A languishing – flourishing model of goal striving and mental health for coaching populations. *International Coaching Psychology Review* 2 (3)
- Grant, A. M., & Greene, J. (2001). *Coach yourself: make real change in your life*. London: Momentum.
- Grant, A. M., & O'Hara, B. (2006). The self-presentation of commercial Australian life coaching schools: Cause for concern? *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 21-33.
- 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), 1-15.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive Coaching Enhances Goal Attainment, Resilience and Workplace Well-being: A Randomised Controlled Study. *Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Grant, A.M. (2010). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature (1st Jan 2010)*. Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia
- Green, L., Oades, L., & Grant, A. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142-149.
- 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.
- Gyllensten, K. & Palmer, S. (2006) Workplace stress: Can it be reduced by coaching? *The Coaching Psychologist*, 2 (1) 17-22
- Hanson, W. E., Creswell, J. W., Piano Clark, V. L., Petska, K. S., Kelly, S., & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research designs in counselling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 224-235.
- Hay, J. (2007). *Reflective practice and supervision for coaches*, Maidenhead: Open University Press
- Hougaard, E. (2007). Evidens: Noget for psykologer? *Psykolog Nyt*, 20, 14-21
- International Coach Federation. (2008). Global coaching study. Executive Summary Revised February 2008, nedtaget den 15. oktober, 2011 fra <http://www.coachfederation.org/research-education/icf-research-portal/research-portal-reports/>
- Ives, Y. (2008) What is "Coaching"? An exploration of Conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6 (2) 100-113
- Jarvis, J., Lane, D., & Fillery-Travis, A. (2005). *Making the Case for Coaching: Does it Work*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Kauffman, C. (2006) Positive psychology: The science at the heart of coaching in Stober, D. and Grant A. M. (Eds) *Evidence-Based Coaching Handbook*, Wiley, New York, NY.

- Kolb, David A. (1984) *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Langdrige, D., & Hagger-Johnson, G. (2009). *Introduction to research methods and data analysis in psychology* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education.
- Lewin, K. (1946) Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 2(4): 34-46
- LMA (Leadership Management Australia). (2006). *The L.E.A.D. Survey 2005/6*. Melbourne: Leadership Management Australia
- Lovibond, S. H., & Lovibond, P. F. (1995). *Manual for the Depression Anxiety Stress Scales*. Sydney: Psychology Foundation of Australia.
- Miller, D. J. (1990). The effect of managerial coaching on transfer of training. *Dissertation Abstracts International B*, 2435.
- Miller, W. R., Yahne, C. E., Moyers, T. B., Martinez, J & Pirritano, M. (2004). A Randomized Trial of Methods to Help Clinicians Learn Motivational Interviewing. *Journal of Consulting & Clinical Psychology*, 72(2), 1050-1062.
- Naughton, J. (2002). The coaching boom: Is it the long-awaited alternative to the medical model? *The Psychotherapy Networker*, 26, 24-33.
- Padesky, C. (1993) Socratic questioning: Changing minds or guiding discovery. *European Congress of Behavioural and Cognitive Therapies*
- Padesky, C.; Greenberger, D. (1995) *Clinician's Guide to Mind over Mood*. Guilford
- 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), 38-52.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (Eds.) (2008). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Palmer, S. & McDowall, A. (Eds.) (2010). *The coaching relationship: Putting people first*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Parsloe, E & Wray, M. (2000) *Coaching and Mentoring*, Kogan Page, London.
- Passmore, J. (2010, December). Leadership Coaching: The State of Play and the future to come. *Keynote speak, 1st International Coaching Psychology Congress hosted by British Psychological Society, London*
- Rogers, C. (1995) What understanding and acceptance means to me. *Journal of Humanistic Psychology*, 35, 7-22
- Psykolog Nyt, (2010). Tidsskriftets nummer 7, 10, 12, 13, 14, 15 og 21. København, Dansk Psykolog Forening.
- Schwarz, N. (1999). Self-Reports. How the Questions Shape the Answers. *American Psychologist*, 54, 93-105.
- Seligman, M. (1990). *Learned optimism*. CA: Vintage, Random House inc.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482-497.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp. 51-80). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., et al. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585.
- Spaten, O. M., Hansen, T. G. B. (2009). Should learning to coach be integrated in a graduate psychology programme? Denmark's first try. *The Coaching Psychologist*, 5, 104-109
- Spaten, O. M., Loekken, L. O. & Imer, A. (2010, December). Impact of coaching on university student's well-being, stress and anxiety. *Symposium, 1st International Coaching Psychology Congress hosted by British Psychological Society, London*
- Spence, G. B., & Grant, A.M. (2007). Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and wellbeing: An exploratory study. *The Journal of Positive Psychology* 2(3), 185-194
- Spence, G. B., Cavanagh, M. J., Grant, A. M. (2008). The integration of mindfulness training and health coaching: an exploratory study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 1(2), 145-163.
- Stelter, R. (2008). Coaching: samtaler om oplevelser In K. Gørtz & A. Prehn (Eds.), *Coaching i perspektiv* (pp. 190-207). København: Hans Reitzels Forlag.

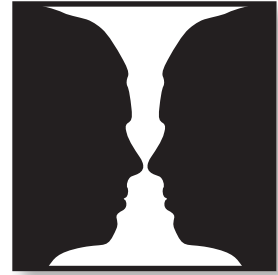


- Stober, D. R. & Grant, A. M. (Eds). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 17-76 + 128-149 + 313-354 + 367-388). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons
- Stober, D., Wildflower, & Drake (2006) Evidence-Based Practice: A Potential Approach for Effective Coaching, *International Journal of Evidence-Based Coaching*, vol. 4 (1).
- Sue-Chan, C. & Latham, G. P. (2004). The Relative Effectiveness of External, Peer, and Self-coaches. *Applied Psychology*, 53(2), 260-278.
- Taylor, L. M. (1997). The relation between resilience, coaching, coping skills training, and perceived stress during a career threatening milestone. *Dissertation Abstracts International B*, 2738.
- Zachariae, B. (2007). Evidensbaseret psykologisk praksis. *Psykolog Nyt*, 12, 16-25
- Öestrich, I. H. (2008). Kognitiv coaching – når der ønskes effektivitet. In Gørtz, K. & Prehn, A. *Coaching i Perspektiv*. (pp. 119-134). København: Hans Reitzels forlag.

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.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Essay: En temperaturmåling på erhvervspsykologisk coaching lige nu

Af Stig Kjerulf

Som udgangspunkt handler coaching om at sætte en udviklings- eller forandringsproces i gang. Coaching defineres som: *En metode, der gennem en proces lukker op for menneskers potentiale, således at han eller hun kan udvikle egne styrkeområder.* Ofte er det svært for os som mennesker selv at komme i gang, at sætte os et mål, holde fast og afslutte med succes, og her kan en coach, som har faglig viden og nogle særlige færdigheder, udfordre og forstyrre tilpas meget til at skabe den nødvendige forandring.

Når coaching bliver en væsentlig og effektiv metode til udvikling af mennesker i organisationer handler det blandt andet om den stadigt stigende kompleksitet i omverdenen, der forandrer sig hastigt og hele tiden. Nye krav til teknologi, kompetencer og relationer skaber et pres, som ofte er

kendetegnet ved uforudsigelighed, dilemmaer og paradokser, der kræver konstant stillingtagen, forandring og udvikling hos den enkelte. Coaching bruges til at realisere både det personlige og forretningsmæssige potentiale. Man kan betragte coachingen som en samtaleform, der er egnet til at skabe større motivation og skarpere afklaring i forhold til forretningsmæssige, ledelsesmæssige og personlige mål samt de konkrete og eksekverbare handlinger, der skal til for at nå dem. Det er en læringsproces, der understøtter den enkelte i at opnå en konkret forbedring af de personlige præstationer, samtidig med at der etableres en positiv udvikling af den enkeltes relationer.

Som erhvervspsykologer har vi et balanceret fokus på individ og virksomhed. Der arbejdes med det hele menneske set i virksomhedens kontekst

med respekt for, at ting hænger sammen, og at man ikke kan sondre skarpt mellem privat- og arbejdsmennesket. Grundlæggende ses fokuspersonen som kreativ og ressourcefuld og derfor som den, der har svarene og løsningerne, selvom personen måske ikke selv er opmærksom på det eller foretrækker at en ekspert serverer den færdige løsning. Men i effektiv coaching er det fokuspersonen, der sætter agendaen med indhold og mål, og coachens rolle er at observere, provokere, bidrage med nye perspektiver og skabe indsigt, mens svarene og løsningerne findes hos fokuspersonen selv. Coachen arbejder gennem brug af spørgeteknikker, feedback, lytning og refleksioner, hvor også det følelsesmæssige plan inddrages, og blokeringer for forandring som f.eks. vrede og frygt identificeres og løsnes op.

Coaching har fokus på både refleksion og på handling - de to dimensioner i coachingsamtalen er gensidigt afhængige og hinandens forudsætning. Refleksion uden handleplan og next-steps bliver som en drøm, der ikke forløses. Omvendt er fokus på handling uden refleksion formentlig kun en kortsigtet løsning af en udfordring eller et problem og sjældent vejen til blivende forandringer eller indsigt og kompetencer, som kan sættes i spil i andre kontekster. Temaerne i coaching er typisk udfordringer, dilemmaer eller egentlige problemstillinger, som skal gøres præcise, konkrete og dermed skabe grundlag for at finde løsninger. Der bør gøres meget ud af at integrere udviklings- og handleplaner, som den enkelte eller teamet arbejder med at implementere og integrere i arbejds hverdagen mellem coachingsessionerne.

Der findes flere forskellige former for coaching, som i praksis er overlappende og som bevæger sig fra det redskabsorienterede, hvor fokuspersonens behov er nye redskaber og metoder til konkret opgaveløsning eller større personlig effektivitet til det personligt udviklende, som f.eks. kan handle om udvikling mod en ny og ændret lederrolle eller egen identitet i rollen.

I mange af vores coachingforløb har vi god erfaring med at integrere test i opstarten af et coachingforløb som en kompetenceafklaring og åbningsbalance - enten en 360° adfærdsanalyse (til ledere) eller en personlighedsprofil.

I et succesfuldt coachingforløb skal der gøres meget ud af at tilpasse forløbet til den enkelte person eller det enkelte team. Ved opstart foretages en grundig analyse, således at den enkelte tildeles den

coach, som professionelt og personligt matcher vedkommende. Undertiden afvikles et forløb som klassisk coaching, andre gange kombineres coachingen med sparring og mentoring. Den enkeltes erfaringsniveau og behov afgør, hvilke metoder, der bringes i spil.

Coachingforløb er forskellige alt efter hvem, der har behov for coaching. Executive coaching er for topledere og bestyrelsesmedlemmer og kan defineres som: *En hjælpende relation mellem på den ene side et menneske, som har ledelsesmæssigt og autoritativt ansvar på højt niveau i en organisation, og på den anden side en coach, som anvender psykologiske metoder og redskaber til at hjælpe lederen med at udvikle sig til en mere effektiv og helhedsorienteret person.* På dette niveau arbejdes med fokus på forretningsmæssige og personlige udfordringer med særlig vægt på strategi, værdier, forretningen og de organisatoriske udfordringer. Executive coaching er særligt nyttig, når der sker store forandringer i organisationen, når en leder forfremmes og får nye opgaver og udfordringer, samt når der opstår behov for nye eller særlige kompetencer som f.eks. følge af ændringer i ansvarsområder eller strategi. Betydningen af egen personlighed i lederskabet står centralt. Her er det ofte værdifuldt at forløbet indeholder en værditest, der sætter fokus på værdier og valg samt en 360° analyse med input fra centrale personer i kredsen omkring toplederen.

Ledelsescoaching er for den operationelle leder, der ønsker at optimere sin ledelseffektivitet via fokus på det personlige lederskab og de væsentligste forretningsmæssige udfordringer. Der arbejdes værktøjsbaseret med udgangspunkt i konkrete ledelsesmæssige udfordringer. I disse forløb indgår ofte en 360° analyse, der giver lederen et meget præcist billede af egen ledelsesstil set med omverdenens øjne.

Når det drejer sig om medarbejder- eller specialistcoaching, har forløbet ofte fokus på meget konkrete, aktuelle problemstillinger. Der kan være behov for løsninger her og nu, hvorfor der ofte vil være tale om intensive og dermed tidsmæssigt kortere forløb. Her kan en personlighedsprofil bidrage til at skabe selvindsigt og være den øjenåbner, der undertiden skal til, for at personen tager medansvar for en given problemstilling.

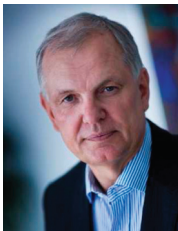
Teamcoaching er for team med arbejdsfællesskab. Her arbejdes med en fælles udfordring eller problemstilling af enten meget konkret art eller noget mere overordnet som f.eks. samarbejdsrela-

tionen. Her sættes fokus på at skabe accept af fælles løsninger, nyttiggørelse af forskellighed og gensidig respekt. Ofte kan en teamtest være eminent til at anskueliggøre, hvor teamet kommer til kort som team, og anvise, hvor der kan sættes ind.

Sidste nye skud på stammen er specialcoaching rettet mod særlige problemstillinger. Et eksempel er den tunge industri, hvor risikoen i værste fald er død og lemlæstelse. Her stiger efterspørgslen på træning af personer som sikkerhedscoaches. Coaching kan gøre dem til nøglepersoner for organisationen ved lære dem at skabe motivation for sikker udførelse af arbejdet og vilje til forandring blandt medarbejderne. Personen lærer at optimere sine evner til at skabe refleksion og samarbejde omkring sikkerhed. Hermed kan både eget og andres fulde potentiale udnyttes til at skabe en arbejdsplads, hvor ingen kommer til skade på trods af høj risiko. Endnu et helt nyt område er kvalitetsområdet. Her retter efterspørgslen sig mod træning af kvalitetscoaches i en type organisationer, hvor kravet til kvalitet udgør kernen i virksomhedens succes.

Der dukker således stadig nye behov og perspektiver op, hvor coaching kan inddrages og bruges til at optimere både den enkeltes og organisationens præstationer. Det er min overbevisning, at coaching er et særdeles effektivt værktøj til at skabe frugtbare resultater og varige forandringer for både ledere og specialister.

## Kontakt



Stig Kjerulf  
Kjerulf & Partnere A/S  
Saantesvej 13  
2820 Gentofte  
E-mail: [info@kpas.dk](mailto:info@kpas.dk)

# 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.

Exciting date for your diary:  
**23 November, London**

**Coaching and Mentoring at Work conference: Beyond frontiers**

Quote promotion code SEBC2010 to gain

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

\* 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)



**... more than just a magazine**

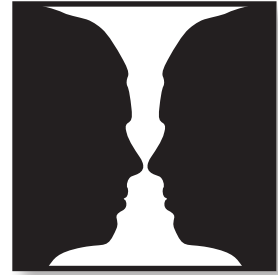
- \* 6 issues a year
- \* a monthly e-newsletter
- \* regular online news updates, discussion threads and online polls
- \* new public coaches list

**Coaching at Work**

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

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## I begyndelsen var problemet

Af Allan Holmgren

### Abstract

*Denne artikel belyser coaching fra et narrativt og poststrukturalistisk perspektiv. Artiklen argumenterer for, at problemer er udgangspunkt for ethvert begreb - at hvert begreb starter med et problem. Problemer og begivenheder skal navngives og sættes ind i en fortælling, før de kan håndteres. Artiklen argumenterer mod, at der i coaching og ledelse tales om håb, drømme og visioner i den blå luft uden et fundament i det levede livs foretrukne erfaringer og i de problemer og deres effekter, man ønsker at bekæmpe eller at håndtere.*

*Problemer er noget, som hovedpersonen, protagonisten, i en fortælling møder på sin vej og bøvler med. Når et problem dukker op, sker der et brud på det forventede. Dette er fundamental narrativitetsteori. I narrativ coaching kommer hovedpersonen tættere på sine værdier og færdigheder gennem fortællinger om foretrukne erfaringer. Personens glæde og handlekraft bliver styrket gennem at tætte kontakten til foretrukne erfaringer, værdier og færdigheder. Dermed opløses problemets magt over personen.*

*Det er coachens opgave i samarbejde med den coachede at lade de foretrukne erfaringer og værdier guide coachingen. Det giver ikke mening at tale om "løsninger" i narrativ coaching førend der er fortalt "tykkere" historier om det foretrukne liv. Selve løsningsmetaforen er problematisk, da den relaterer sig til matematikken. Planlægning og "løsninger" kræver en meget høj grad af begrebsdannelse og sofistikeret fortælling. Der eksisterer ingen løsninger - kun eksperimenter. Artiklen indeholder en række anonymiserede eksempler og vignetter, som skal illustrere nogle af de teoretiske og metodiske pointer.*

**Nøgleord:** *Problem, begrebsdannelse, bekræftelse, bevidsthed, bevidning, poetisering, bevægelse, konfliktuale, moderne magt, intensitet og narrativitet.*

### Problem

Coaching, supervision og vejledning tager udgangspunkt i et problem. Begrebsdannelse tager altid udgangspunkt i et problem, skriver den franske filosof Gilles Deleuze (2006; Deleuze & Guattari,

1996). Livet er fyldt med vanskeligheder, men det er de færreste, der bliver til problemer. Jeg definerer et problem som en vanskelighed, der er blevet mishandlet, altså en vanskelighed hvor de handlinger, man har foretaget ikke har hjulpet, men

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.

har misset problemet, så at sige. Handlingen har været en misser, en forbier. Problemet er stadig i live og på spil. Problemer bliver først og fremmest afgrænsede gennem navngivningen af dem, gennem det begreb, vi grunder dem med. Navngivning og begrebsdannelse er derfor alfa og omega i præciseringen af et problems natur og karakter - det kan f.eks. være "dårlig samvittighed", "nedtrykthed", "stress", at stå over for en stor organisatorisk opgave som strategiudvikling, fusioner, afskedigelser, ændring af arbejdstidsaftaler og kontrakter; som oftest er der negative følelser, følelser af resentment, og følelser af at man ikke ved, hvad man skal gøre, at man har stået i denne situation mange gange, knyttet til et problem. Man har som regel ikke et overblik over de mange kræfter, der er på spil, når man står med følelsen af, at her er et problem.

De sidste 10-15 år har der skyllet en bølge af coaching-popularitet og selvhjælpslitteratur ind over landet særlig inspireret af tendenser i USA. Der er private og offentligt støttede udbydere (DOL; diplomlederuddannelserne) af coaching, leder- og konsulentuddannelser, der markedsfører sig med en såkaldt systemisk, anerkendende, løsningsorienteret og *appreciative inquiry* tilgang, som absolut ikke ønsker, at man skal tale om problemer (Dalsgaard et al., 2002). Man skal inden for disse retninger kun tale om håb, om drømme og om det, der virker (Espedal et al., 2008). Problemer bliver negligeret og fejlet ind under gulvtæppet, hører jeg fra deltagere på sådanne leder-, konsulent- og coachinguddannelser. Når der er en afvisning af at tale om problemer, og når man kun må tale om "håb og drømme og om løsninger" (ibid.) hænger det sammen med, at man i disse retninger ikke har noget begreb for problemer. Der er desværre en teorifattigdom i disse retninger og skoler. Man har i disse retninger kun håbet om frelse i det hinsidige - som i religionen. Man har kun håbet og drømmene. Og dermed får man mennesker til at bevæge sig væk fra det, der er, fordi "det nok bliver bedre i fremtiden". Denne ny-religiøse (som jeg vil tillade mig at benævne retningerne med et samlebegreb) tilgang til ledelse, coaching og konsulentarbejde skaber endnu mere forvirring for mennesker end de i forvejen er overvældet af. Som den franske filosof Gilles Deleuze skriver om filosofen fra det 17. århundrede Baruch Spinoza, der var en af de første virkeligt radikale filosoffer, som undsagde Gud, teologien og illusionsmageriet, og som

kæmpede for et ægte liberalt demokrati med frihed til at tænke: "Spinoza troede ikke på håb og end ikke på mod; han troede kun på glæde, og på vision" (Deleuze, 1988, p. 14).

Hvor religion og smarte konsulenter vil have mennesker til at se væk fra deres problemer og drømme sig ind i det hinsidige og har smarte opskrifter, skemaer og "løsninger" på alting, oplever almindelige mennesker problemer på deres vej, som de støder ind i og som blokerer deres vej og vandring i livets landskaber. Dette viser sig alle steder i litteraturen - både i den seriøse og i den kulørte litteratur:

*"Stor fortælling er en invitation til at finde problemer, ikke en undervisning i problemløsning."*

som Jerome Bruner (2004, p. 28) skriver. For "livet er problematisk og kan ikke lænkes til konventionelle genrer (ibid, p. 91). Vi må altså nødvendigvis - og særlig i coaching og vejledning - forholde os til menneskers *fortællinger* om de *problemer*, de har mødt og møder på deres vej, og tage udgangspunkt i disse fortællinger - på samme måde som når man læser fortællingen om Odysseus, Pelle Erobreren, Hans Kirks Fiskerne eller de islandske sagaer. Hvis man ikke tager almindelige menneskers sprog, fortællinger og oplevelser alvorligt, medvirker man til, at de problemer mennesker oplever, får yderligere magt over dem. Man medvirker til at skabe yderligere undertrykkelse af disse mennesker og forværrer dermed effekter af deres problemer. Jo mere man taler om håb og drømme, jo mere frustration og nedtur risikerer man at skabe for disse mennesker, fordi de risikerer at komme længere væk fra det liv, de aktuelt står i. Og opskriften bliver blot mere coaching og flere nye koncepter. Jeg siger hermed ikke, at der er noget galt som sådan i at tale om håb og drømme. Men jeg fremhæver det betænkelige ved for hurtigt at komme til at tale om håb og drømme og om, hvad man kan og skal gøre, der ligger for langt væk fra det aktuelle problemlandskab mennesker lever i. Jeg har oplevet flere personer som efter at have talt med en coach om deres håb og drømme har følt sig endnu mere frustrerede over deres aktuelle liv. Når mennesker er faldet i en flod, tager man dem hurtigst muligt på land. Man taler med dem om noget godt og glædesfyldt i deres liv, noget foretrukket. Man spørger dem ikke om, hvordan det er at være i floden. Det kan man



gøre, når de er kommet sikkert i land. Der skal være et fundament af fortællinger relateret til allerede levet foretrukket liv, der kan fungere som ballast for opbygningen af begreber og fortællinger om intentioner, værdier, håb og principper. Dette kan fungere som en tømmerflåde og måske endda som et skib lastet med ballast, så de igen kan sejle videre på deres færd. Først når mennesker har fornemmelsen af sig selv (Meares, 2000) og af det, der er vigtigt for dem i deres liv, kan de bevæge sig og handle med kraft og styrke. Det er min klare overbevisning, at den narrative metafor og narrativ teori i det hele taget leverer et plausibelt grundlag for både en coaching og for ledelse, for samtaler med mennesker om deres problemer, der kan begrebsliggøre og håndtere menneskers fortællinger om deres problemer. Kirkeby (1998, p. 251) skriver: "At lede er slet og ret at lytte. Ikke til stemmer i tiden. Ikke til Trends. Ikke primært til andres tanker: Men lytte til sin egen indre stemme... Den indre stemme er stille. Næsten stum.. Den indre stemme bæres af .. det ord, der samler sindet. Det er selvets ord: **Intet at ville, intet at vide, intet at have.**" Kirkeby mener, at der i selvets ord er en vilje til "at gennemleve et nej hinsides alle omkostninger" (ibid.). Man skal have viljen, styrken og "mod til at fastholde bruddet; til at modstå kravet om forsoning. Han afviser den store helings strategiske fristelse" (ibid., p. 252). Denne styrke får man kun, når man kommer i tanker om, som det hedder på almindeligt dansk, hvad det er, der er værd at leve for - og at dø for. Coachingens opgave er derfor at få mennesker til at tænke. Ikke over moralnormerne og alle "burderne", men over, hvad der er vigtigt i livet: "Kun tænkeren har et potent liv, fri for skyld og had; og det er kun livet som kan forklare tænkeren [*only life explains the thinker*]," skriver Deleuze en smule kryptisk om Spinozas filosofi (Deleuze, 1988, p. 14) Og videre: "Den sande by [organisation, A] tilbyder borgerne [medarbejderne, A] kærligheden til frihed i stedet for håbet om belønninger eller endda sikkerheden ved at eje ting" (ibid., s. 26). Deleuze citerer Spinoza for at sige, at "det er slaver, ikke frie mænd, som man giver belønninger for dyder" (ibid.).

Interessen for coaching og coaching-bølgen i det hele taget forekommer samtidigt med fremkomsten af begrebet erhvervspsykologi, der umærkeligt har listet sig med til festen og ind i vores "almindelige" diskurs, og som enkelte har taget på sig som

en identitet. Særligt psykologer (og andre), der vil lefle for det private erhvervsliv, har markedsført sig med denne betegnelse. Måske vil de signalere, at den supervisionstradition, som hidtil og traditionelt har tilhørt behandlingssektoren og det psykoterapeutiske felt, ikke har noget med coaching at gøre. Coachingmetaforen, der kommer fra sportens verden, signalerer kamp, strategi, mål og sejre (se Holmgren, 2006). Det signalerer ikke ligefrem menneskelighed og mangfoldighed.

Der har i årevis været tradition på universiteterne for fagområdet arbejds- og organisationspsykologi. Der er (heldigvis) endnu ikke indført et fagområde, som hedder erhvervspsykologi på universiteterne. Begrebet *erhvervspsykologi* har en snert af neoliberalisme over sig, og smager af penge og profit. Det antyder, at erhvervslivet er et andet liv end det liv, der finder sted på andre arbejdspladser og i andre organisationer med ikke-private ejerformer. Tager erhvervspsykologer og coaches parti for erhvervslivet, for arbejdsgiverne? Hvis det er således, har de mistet deres mødom til dem - og dermed deres berettigelse. Der er intet galt i også at have fokus på budgetter, penge og profit som en del af det organisatoriske liv. Men pengene kan og bør ikke være målet for vores virke i samfundet. Dette er en normativ vurdering, jeg vedkender mig. Alt er normativt - også enhver coachingretning og erhvervspsykologis grundlag. Økonomi er *et* af midlerne til at skabe og opnå det, man gerne vil i bestræbelsen på at skabe *det gode liv* - hvad det så end er. Coaching tager parti for fortællingernes *sameksisterende mangfoldigheder* (Deleuze & Parrott, 2006, p. 11)

Noget af den coaching, der har været fremme både i litteraturen og i medierne, er en coaching, der prædiker, at man skal fokusere på *mål* og *redskaber*. Metaforen *løsning* har flittigt været anvendt i den sammenhæng - man vil have *løsninger* (Espedal et al., 2008; Willert og Stegeager, 2012). Som om livet er en matematisk ligning, der skal gå op. Det gør det sjældent. Når der i almindelig jargon er blevet talt om *problemer* er der næsten i samme åndedrag blevet talt om *løsninger*, som om livet er et matematisk problem, der skal løses. Det er det ikke. Det er ikke nemt at sige, hvad livet så er, men måske kan livet med først og fremmest filosofen Friederich Nietzsche og samtidsdiagnostikeren Michelle Foucault beskrives som en række viljernes kampe om magt, om at bestemme, om dramaer, disharmonier, ulykker, skuffelser og kraftfelter, der skal overvin-

des, fortælles og inddæmmes; konventionaliseres af fortællinger, som Bruner (2004) siger.

Hvis man følger den franske filosof Gilles Deleuzes tanker, er det snarere metaforerne nomade, ørkener og landskaber, der presser sig på som begreber og metaforer for livets kompleksitet. Livet som rejser, som bevægelser, som passager med færer undervejs. Man kan netop som allerede nævnt med Deleuze sige, at livet handler om eller består af *coexisting multiplicities* - sameksisterende mangfoldigheder (2006, p. 11). Der altid en hel masse folder - meget kan forstås som foldet ind i hinanden på kryds og tværs og fortjener ind i mellem at blive foldet ud.

### Sprog og fortællinger - autonomiens illusion

Der er ingen kultur, som ikke har defineret sig selv gennem fortællinger, myter, illusioner, riter og ritualer. Man kan ikke forestille sig menneskelivet uden fortællinger. Der er de gamle græske myter, de nordiske gudefortællinger om Odin, Thor, Valhalla etc. Der er de forskellige kristne myter og fortællinger. Der er de moderne fortællinger om coaching og ledelse og alle de hermed forbundne løfter om frelse og lykke. Fortællinger er derfor det mest fundamentale i menneskelivet. Det er gennem fortællinger, vi definerer os selv og hinanden. Fortællinger er ikke uskyldige. De er altid normative; indeholder altid et konjunktivistisk vink med en vognstang om, hvordan livet bør leves, og hvad man bør gøre og ikke bør gøre. Eventyr og fortællinger er magtfulde størrelser, der på næsten magisk vis styrer fortælleren mere, end fortælleren styrer sin fortællen. Sprog, ord, begreber, normer og moral indgår som både væv og tråde i fortællinger og er deres centrale elementer. Eller som Ole Fogh Kirkeby skriver:

”Mennesket er underordnet sin egen kommunikation, fordi det er underordnet sproget” (1998, p. 199). Sproget er altid styret af *sprogspil*, som er den engelsk-østrigske filosof Ludwig Wittgensteins metafor for sprogets måde at fungere på, og som den franske psykolog og filosof Michel Foucault også anvender, når han skal beskrive sprogets og diskursernes måder at fungere på. Men sprogets og fortællingernes egentlige opgave er at skabe mening. ”Det sprogspil, vi spiller, forudsætter mening, således at vi er spillet af dette spil... Subjektet er selv disse spils skabning. Vores autonomi og tilsyneladende magtfuldhed hvad angår tænkning,

overvejelse, begrundelse og beslutning er en illusion” (ibid., s. 193-194). Mennesker kan måske bedst beskrives gennem deres fortællinger om affekter, viljer, passioner og handlinger. Deleuze skriver herom, at der er et omvendt proportionalt forhold mellem handlekraft og modtageligheden for andre følelser (1988, p. 27) og at der er en stor variation i dette. Glæde, skriver Deleuze, er her den vigtigste affekt, der styrker handlekraften: ”Etisk glæde hænger sammen med den eftertænksomme bekræftelse” (ibid., p. 29) Et fantastisk begreb for enhver coaching praksis’ mål: etisk glæde, som handler om ikke at lade sit liv inficere af had, sorgfuldhed, konkurrence, misundelse, skam, skyldfølelse, dårlig samvittighed, medlidenhed, selvkritik, ondskabsfuldhed, indignation, fortrydelse - ”slavers følelser” (ibid., p. 26)

Den radikale opfattelse af sprog og fortællinger, som både Kirkeby, Bruner, Foucault og Deleuze står for, må være rystende for mennesker og teoretikere, der abonnerer på en rationel og modernistisk teori om livet med fokus på mål, strategier, løsninger og vrøvlet om ”det hele menneske” - den naturalistiske illusion. Den må ryste enhver forestilling om, at livet kan kontrolleres og styres. Den må være rystende for hele det administrative apparat, der er ledende i både kommuner, regioner og regeringskontorer, og som med tiden og nok ikke uberettiget har fået skældsordet DJØF’isering klistret på sig. Skældsordet burde måske blot være *bureaukratisering*. Der er sjældent røg, uden der har været ild. Man *må* sige, at der i et meget stort antal virksomheder - både offentlige og private - er et alt for stort fokus på økonomi, målinger, skemaer, tests og styresystemer og et alt for lille fokus på den faglighed, som frontlinjemedarbejderne udøver, og som økonomien skal muliggøre. Store administrative enheder synes at være tidens løsen. Det går helt galt, er jeg sikker på. Det har intet med demokrati og menneskelighed at gøre. Eksempelvis er der i Århus kommune syv ledelsesniveauer over institutionslederne på børneområdet, inden man når det politiske niveau, og de taler alle kun om økonomi, struktur og strategi. Sprogspillet og de fortællinger, der fortælles i en sådan organisation kommer til at dreje sig om kampen om pengene og om magten. Det er magtkampe og strategiske og dermed utroværdige og hule fortællinger, som bliver dominerende på sådanne arbejdspladser. Man ser det f.eks. i Helsingør Kommune og i en lang række andre kom-

muner i begrundelsen for at etablere skoledistrikter med flere skoler samlet under én skoleledelse i stedet for at hver skole har sin egen inspektør. Selvom flertallet af forældre, lærere og skolebestyrelser er imod en sådan ændring og selvom der hverken kan leveres overbevisende økonomiske beregninger eller fornuftige begrundelser for ændringerne, vedtager et flertal i det politiske udvalg kommunaldirektørens oplæg med en retorik om "at sikre fleksibilitet i fremtiden på grund af det faldende børnetal." Både sproget, retorikken og fortællingerne forhekser, som Wittgenstein sagde, så det bliver svært at orientere sig i denne fortællingernes jungle. Hvis man er ansat i en sådan organisation er ens dage talte, hvis man taler imod den dominerende fortælling, imod kommunaldirektørens og bureaukratiets magtfulde diskurs. Og i regionerne farer konsulenter rundt og laver (u)tilfredshedsundersøgelser, hvor medarbejderne skal sætte krydser diverse steder. Man gør kun noget sådant, hvor der er utilfredshed, og i al fald lægger denne måde at arbejde på op til en forøget utilfredshed dels på grund af den tid, der spildes på sådanne "undersøgelser", og dels fordi de som regel aldrig fører til noget - andet end at ledere og konsulenter kan legitimere deres egen eksistens. Der bliver ikke skabt nye fortællinger ved at cementere det eksisterende.

Der er brug for et helt nyt begreb om velfærdsledelse, som ikke bevidstløst overfører strategier og tænkemåder fra produktion af biler og elektroniske komponenter til demokratiet og det gode liv. Kirkeby (2011) skriver på linje med de her fremførte tanker, om nødvendigheden af "at velfærdsledelse bliver normativ, eksperimenterende og nyskabende" (Kirkeby, 2001, p. 237) og refererer til professor Niels Åkerstrøm Andersen og hans kolleger fra CBS's banebrydende arbejder, som enhver teori om coaching, ledelse og organisering bør forholde sig til. Den omsiggribende tendens til centralisering er som allerede nævnt skadelig som generelt princip og skaber opgiveness, uoverskuelighed og fremmedgørelse fra egne værdier. Som alternativ skriver Kirkeby: "Staten skal sikre, at de nye, decentrale enheder har optimale muligheder for at være uafhængige af de klassiske finansieringsformer," (ibid., p. 246). En sådan praksis vil kunne gøre det muligt at skabe selvrespekt: "At forpligte sig på værdierne i sit liv er en kilde til selvrespekt" og at "arbejdet med kærligheden, især uden at forvente gengældelse, er kongevejen til det

gode" (ibid., p.156). Narrativ coaching ønsker, at mennesker får mulighed for at komme tættere på det, der er vigtigt for dem, deres værdier.

## Bekræftelse

Der er brug for helt andre mere radikale, enkle metoder end problemløsning, håb og drømme. Der er brug for den almindelige lytten til det, de implicerede mennesker har at fortælle om det almindelige livs almindelige problemer, der stiller sig i vejen for løsninger af deres faglige opgaver, så de kan blive bekræftet i deres oplevelser. Det vigtige og centrale begreb og den praksis, det implicerer, er netop *bekræftelse*, affirmation - ikke anerkendelse (se bl.a. Kirkeby 2008, p. 27). Grundbegrebet for alt liv er bekræftelse, skriver Nietzsche og med ham Deleuze (1996, 2006). Det store problem i de fleste organisationer er, at *lederne ikke lytter*. Dette har katastrofale konsekvenser. Og hvis de lytter, gør de det kun strategisk, fordi "man bør lytte". Mens alt er planlagt på forhånd. De tror, de skal informere, derfor taler de. Information er som regel ikke andet end camoufleret magtudøvelse. Men det er kun den, der taler, der bliver klogere. Man kan ikke stole på "at informere", man kan dybest set kun invitere til meningsdannelse. Hvis ikke der bliver lyttet, opstår meningskabelsen som regel først bagefter, når medarbejderne snakker sammen i krogene, væk fra ledernes hørevidde.

Vi er alle underlagt de fortællinger og de kulturelle kategorier, som ligger indlejret, indspundet i kulturens fortællingers magt. En fortælling er ikke en neutral historie. Den har altid en morale og en indbygget forventning til, hvordan livet bør være. Fortællinger er på én gang fortolkninger og evalueringer. Fortællinger er således kulturens mest magtfulde redskaber og er fyldt med påbud og forventninger gemt i selvfølgelighedernes påståede naturlighed. Denne moderne diskursive magt, som Foucault (se f.eks. Heede, 2004, særligt kapitel 1, 4 og 9; og Jensen, 2005) har skrevet så grundigt om, har ikke noget centrum og kan ikke udpeges konkret. Den er alle vegne som forventninger og moral - se bare i litteraturen om coaching og alle dens opskrifter. Se hele bølgen af selvhjælpslitteratur. Man kan kun se magtens effekter på mennesker, på alle de normer og selvfølgeligheder der strømmer igennem os i forhold til hvordan livet bør leves, i forhold til hvad man kan tillade sig etc. Man kan også se den moderne magts konkrete indflydelse på antallet af psykiske lidelser og på hvor mange

mennesker f.eks. mellem 20 og 39 år der tager antidepressiv medicin i 2010 sammenlignet med i 1995. Der er over 100.000 flere personer i denne aldersgruppe. Mennesker er blevet trætte af at leve og derfor dukker depressionen frem som den moderne psykiske lidelse, som den franske sociolog Alain Ehrenberg har dokumenteret (2010). Psykiske lidelser, ændrer sig fra kultur til kultur og fra tidsalder til tidsalder. Selv psykiaternes diagnose-manualer ændrer sig fra udgave til udgave, alt efter hvad en gruppe amerikanske psykiatere kan blive enige om - læs f.eks. den oplysende artikel om de psykiatriske diagnosers historie og omskiftelighed i Weekendavisen fredag den 17. september, 2011.

## Translokutionaritet

Når fortællinger er så vigtige i menneskers liv, er det fordi verden så at sige kommer til syne, får mening og liv gennem fortællinger. Kirkeby skriver, at ”begrebet **translokutionaritet** begrundede narrativiteten som det eneste mulige, **gyldige** forhold mellem teori og empiri, på grundlag af vilkår for vor brug af sproget, og for forholdet mellem sprog og tanke” (1999, p. 205). Translokutionaritet er Kirkebys geniale begreb for, hvordan mening overhovedet opstår. *Trans* betyder igennem og *locutio* er det latinske udtryk for den handling at tale. Begrebet translokutionaritet indebærer, at meningen produceres *gennem den handling at tale eller at skrive*, det vil sige gennem at formulere sig med de ord, hvorigennem fortællingen folder sig ud. Meningen ligger der ikke på forhånd, før ordene og sproget har undfanget den. Der ligger kun sansning og fornemmelse før meningskabelse. I en vis forstand er bevidstheden altid en effekt, en effekt man ikke kan have bevidsthed om.

Translokutionaritet er i grunden baseret på en enkel og simpel tanke: Ordene er de byggestene, hvormed meningens hus rejses. Som Heidegger siger: Sproget er det hus, vi bor i. Men ikke bare talen indeholder mening - selve handlingen indeholder mening. F.eks. kan barnet pege på mælken, førend det kan sige ordet mælk og bede om den. Eller som Kirkeby et andet sted skriver: Egypterne kunne bygge pyramiderne længe førend de havde en teori om geometri.

## Fortælling og begrebsdannelse

Vores teorier, mening og forståelse fremkommer som en begrebsdannelse af praksis. Vi forstår for så vidt ikke noget *derude* - vi forstår vores egen

forståelse, fordi den etablerer mening for os. Forståelse er et praktisk spørgsmål og må altid tage udgangspunkt i handlingen, i at noget sker, at noget bliver gjort. Det er gennem begrebsdannelsen, gennem navngivningen af den praksis, af den ting, der skal benævnes, at meningen skabes. Ordet skaber, hvad det nævner, som Grundtvig siger i en af sine salmer. Når vi skaber mening igennem navngivningen og igennem fortællingen, bringer vi handlingen og begivenhederne ind som del af et plot. Det er plottet i en fortælling, nødvendigheden og sandsynligheden af de handlinger som finder sted, der driver fortællingen fremad. Når det, som sker, bliver for usandsynligt, for ubegribeligt, stopper meningsdannelsen.

## Case 1

En mellemlider i en coachingsession, hvor tilhørerne - publikum - var andre ledere, kunne ikke forstå, hvorfor hendes personale, sygeplejersker på et hospice, ikke kunne sige til en kollega, når denne ikke havde udført de rutiner, der var blevet aftalt. Hun mente, at når de kunne sige alt til de døende og deres pårørende uden at få røde mærker på halsen, hvorfor kunne de så ikke bare overføre disse færdigheder og bruge dem over for deres kolleger? Hun havde talt med dem, og de havde øvet sig ved at gennemspille situationen sammen med hende, men lige lidt havde det hjulpet. Det var en gåde for hende. Hun blev spurgt, hvad hun ville kalde det (begrebsdannelsen, navngivningen), hun selv kunne, og som hun mente, at hendes medarbejdere burde kunne. Hun svarede, at hun da altid havde kunnet gøre det, der skulle gøres. Hun blev spurgt, hvad historien var om denne færdighed og om denne moral, denne selvfølgelighed. Hun fortalte nu om en matematiklærer, Søren Hansen, der i 8.-9.klasse i folkeskolen havde set et stort lys i hende, og hun havde altid haft let ved matematik. Han havde endda givet hende den opgave at undervise elever i andre klasser, som havde problemer i deres liv. Der havde også været en leder, Steen, på et fritidshjem, hvor hun havde arbejdet efter gymnasiet, som havde sagt til hende, at enten arbejder man med de problemer der er, det vil sige gør det så godt som muligt i arbejdstiden og giver børnene en god oplevelse, selvom man ved, at børnene har det svært hjemme - eller også finder man et andet job. Disse to oplevelser havde virkelig styrket hende, og var blevet en værdi, et ledende princip, hun havde fulgt lige siden. Hun

smilede, da hun havde fortalt disse historier, fordi hun pludselig kunne se, at hun regnede med, at de samme principper også gjaldt for hendes medarbejdere, og at hun derigennem centrerede sig selv og sine egne normer i stedet for at lytte til den kompleksitet og de problemer, hendes medarbejdere oplevede.

## Bevidning i forhold til case 1

Det er et centralt element i narrativ coaching, at der så vidt muligt skal være bevidning fra et publikum, fra nogle som lytter til samtalen (se her White 2008, kap 4 om definerende ceremonier og bevidning). Et af vidnerne til den ovenstående historie fortalte om sin søn, som ikke så særlig meget til sine venner for tiden, selvom han egentlig var god til social kontakt. Hun fortalte om sin egen og faderens bekymring for, at drengen på 14 år spillede for meget computer og ikke så sine venner så meget, som de syntes, han burde. Hun nævnte også den metafor om mellemlederens situation i forhold til sine sygeplejersker, at nogle tennisspillere kan slå slagene til træning, men ikke kan overføre og bruge de samme slag i kamp.

Efter at lyttet til to vidner kom mellemlederen pludselig i tanke om, hvor svært det var for hende at hjælpe sin egen søn med matematik: "Er det mine normer, der står i vejen for hans læring?" spurgte hun. Og hun fortsatte: "Er jeg ikke rummelig nok i forhold til mine medarbejdere? Har jeg ikke øje for, hvor dyrebare deres relation til deres kolleger er, og at det er en helt anden relation end til patienter og pårørende?"

## Poetisering

Da coachingen var færdig, blev de fleste af hendes egne ord læst op for hende - jeg har navngivet denne praksis *poetisering* - man gør epikken, fortællingen, til poesi. Her er et uddrag af denne poetisering, som blev skrevet og læst op af en af de øvrige vidner:

*Sygeplejerskerne. Konstruktiv kritik.  
Omsorgen kvæler  
Jeg prøver at forstå det svære i at sige det  
Hvorfor kan man ikke forholde sig kritisk.  
Det er så svært at overføre en faglig relation til en  
kollegial relation  
"Tage sig sammen!"  
Noget af det svære har jeg mødt med: "Det bliver  
jeg nød til."*

*En folkeskolelærer, Søren  
Han kunne skabe en tillidsfuld relation  
Man skulle passe sin skole og være dygtig  
Jeg var nok bedre til at snakke med folk end min  
bror  
Mandlig pædagog, Steen  
Han lærte mig det der med at møde mennesker  
Enten holde op med at blive ked - eller stoppe  
med at være her.  
Jeg kan ikke forstå, at når nu de kan over for  
patienter og pårørende, så hvorfor ikke  
kolleger.  
Hvad er det værste der kan ske?  
Dyrebare på en anden måde  
Det kunne være en måde at forstå det på.  
Meget på spil for dem.  
Deres frygt fylder.  
Frygt for at ødelægge deres relation til kollegerne.  
Min søn, matematik.  
Jeg står i vejen for hans indlæring.  
Jeg står i vejen: "De skal kunne klare det!"  
Rumme dem. Møder dem måske ikke som jeg  
burde.  
Stille nogle andre spørgsmål.  
Alvorligt alvorligt.  
Det er jo altid rart det med at blive hørt.  
Den følelse, at jeg godt kan være alene.  
Det betyder meget, at andre har det på samme  
måde.  
Jeg må ikke simplificere det for meget.  
Måske vil de føle sig mere mødt.  
Min leder. Vi har det på samme måde.  
En undertrykkende generende dommer:  
"Noget banalt pjat."  
"Luk da af for den stemme!" siger jeg til mig selv.*

Mellemlederen, personen i centrum for denne ceremoni, fældede en tåre af bevægelse, da ordene, udelukkende nogle af hendes egne ord, var blevet læst op. Bevæget i ordets dobbelte betydning. Dels var der kommet mere pathos over hende, mere følelse, mere fornemmelse af sig selv. Det sker som regel, når mennesker taler om noget, som er dyrebart for dem. Og dels var hun gennem den nye fortælling, der indeholder en mere kompleks forståelse af sygeplejerskernes relationer, blevet bevæget et andet sted hen, hvorfra hun kunne se noget andet, noget mere. Bruner beskriver dette så flot: "At bringe det velkendtes tvivlsomme be- tryggelse til at harmonere med det muliges fristelser" (2004, p. 21). Det kræver kunst, skriver han.

## Coaching - metaforen er improvisation og eksperimenteren

Det kræver både mod og selvbeherskelse at improvisere og eksperimenterere; mod til at forlade partituret eller det allerede foreliggende manuskript, når man forlader det velkendtes tvivlsomme betryggelse. I jazz er det opgaven at improvisere over et tema, en figur. Man skal være enige om tre ting, når man spiller jazz: Hvilken melodi man spiller, tonearten og rytmen. Men man kan ikke bare gå i gang med at improvisere; det ved enhver jazzmusiker. Når man skal øve sig på at improvisere, skal man øve skalaer, den samme skala igen og igen. Man skal blive ét med sit instrument, behandle det med ydmyghed og respekt, virkeligt holde af det. Man kan først eksperimentere i musikken og i livet, når man kan reglerne, spillet og skalaerne, ellers opfører man sig som taben i Blakes digt, der braser ind, hvor engle ej tør træde. Coaching er (som livet i øvrigt) et håndværk, der skal læres; det er en måde at forholde sig til mennesker og deres problemer på, som er guidet af nogle etiske principper, der læres gennem praksis. Der er tre betingelser for at skabe en dygtig praktiker: At man er villig til at tale om de problemer, man møder i sit liv; at man har en passende kritisk teori, der kan begrebsliggøre det felt, der er på tale og at man kan forbinde teorien med sine problemer og sin praksis i det hele taget. Derfor er teori så vigtig. Kritisk teori tillader os nemlig at tænke alt anderledes.

## Eksternalisering og reflektiv distance

Opgaven i coaching er først og fremmest at sørge for, at den, som modtager coaching, kan fortælle om de problemer og overvejelser personen gør sig i relation til problemerne, det som er kommet på tværs i protagonistens liv. Opgaven er at skabe reflektiv distance til de fortællinger, de kraftlinjer, man som en anden Pinocchio er bundet op og styret af. Formålet med coaching set fra denne forfatters perspektiv er derfor gennem navngivningen at eksternalisere de internaliserede fortællinger om f.eks. skyldfølelser eller ked-af-det-hed, så den eller de coachede kan vurdere om de fortsat vil lade de pågældende problemer og de dermed associerede fortællinger være dominerende i deres liv, eller om de vil foretrække at lade deres liv tage en drejning og blive ledet af andre fortællingers kraft og perspektiv.

## Case 2

Jeg har så meget skyldfølelse, fortalte en leder. "Hvad er historien?", spurgte jeg. Lederen var vokset op i et lille indremissionsk miljø, hvor den strenge pietistiske indremissionske moral havde regeret. Men lederen fortalte på spørgsmålet om der var lommer af frihed (altså undtagelser), hvor den indremissionske moral ikke styrede hans liv. Nu fortalte han en lang historie om, at han havde gjort oprør. "Hvad inspirerede dig til dette?" Det var en ny skoleinspektør, der introducerede helt andre værdier til de unge i landsbyen. Og et par var blevet skilt. Det havde været helt utænkeligt i landsbyen og splittede hele den indgiftede by ad. Gennem denne fortælling blev der plads til ikke bare skyldfølelsens fortælling, men også til en fortælling om oprør og om at stå fast, som spontant fik lederen til at fortælle en historie fra den foregående uge, hvor han havde stået fast over for en personalegruppe. Hans liv var nu ikke kun styret af en negativ sorgfuld resentimentets fortælling, men også af fortællinger med glæder. Narrativ coaching ønsker at udvide antallet af tilgængelige historier.

Det var den russiske psykolog Vygotsky, der talte om "internalisering til at beskrive, hvordan vi overtager og efterligner etablerede måder at tale og fortælle på og derefter gør dem til vore egne" (Bruner, 2004, p. 114). Vi lærer, uden vi egentlig ved det eller er bevidste om "selvfølgelige" måder at tale og fortælle på, der skaber mening i vores liv ud fra den måde, vi lever livet på: "Vi skaber vore selvdefinerende historier for at imødekomme de situationer, vi vil fortsætte med at leve i. Vi bliver familiemedlemmer med familiehistorier," som Bruner skriver (ibid., p. 115). Eller med Kirkebys ord: "Vi er viklet ind i verden, fordi vi som handlende altid allerede er viklet ind i den måde, legemet og bevidstheden allerede er viklet ind i den måde, legemet og bevidstheden ind i hinanden på" (2008, p. 21) "Vi er, med andre ord, allerede en del af begivenheden før, men også samtidig med, at vi er bevidste om den" (ibid., p. 22) Det kan lyde så enkelt, når man skriver om problemer og fortællinger som Bruner gør; men det er ikke altid enkelt i praksis. Og med Kirkebys formuleringer fornemmer man, at alt ikke er så enkelt og ligetil. Der kan altid fortælles mere, som Deleuze ofte skriver.

Hvor denne erkendelse leder Kirkeby til protreptikkens øvelser, hvor man som en disciplin skal forholde sig til begreber med rødder i det græske akademi, hvor statens ledere skulle forholde sig til

centrale begreber som frihed, retfærdighed etc., er *det narrative svar* på denne erkendelse, at man først og fremmest må forholde sig til den konkrete praksis og til de begivenheder og fortællinger, der udfolder sig i praksis og relateret til praksis. Man må nødvendigvis gå fra det man ved, til det, der er muligt at vide. Man må stilladsere sin fortælling, som Vygotsky kaldte det (White 2008, kap 6), dvs. opbygge begreber, der relateres til andre begreber, værdier, principper og en dedikerethed, en vilje, der skaber et grundlag for at handle uden frygt.

### Case 3

Historier er som både, vi sejler rundt i - en lille sprække så der kommer vand ind, kan betyde, at båden begynder at synke. Historier er skrøbelige produktioner, der har reelle effekter. Jeg blev ringet op af en - ja, jeg vil kalde ham - desperat mand, der bad mig tale med sig, fordi han følte, at hans liv var ved at smuldre og gå i opløsning: Han er selv halvtreds år og har en dreng på fem med sin femogfyrre årige kone, der "ved et uheld," som han udtrykte det, var blevet gravid. Han havde sagt til hende inden dette skete, at han ikke ville have flere børn. Han har en datter på femten år fra et tidligere ægteskab. Han begyndte at græde i telefonen, da han talte om sin store datter. Den fortælling indeholder åbenbart en åre af traume og smerte. Skulle han nu forlade sin kone og få endnu mindre tid sammen med deres femårige søn, eller skulle han blive sammen med hende og se sine drømme og ønsker, sin håb og forventninger til sit liv smuldre? Han sagde, at han forestillede sig selv tage til sit kommende barns studenterfest med rullator. Og det ønskede han ikke. Ikke nok med problemer i relation til hans kone og hendes graviditet. Han fortalte, at hans firma for et halvt år siden var gået konkurs på grund af finanskrisen, og at han ikke var medlem af en A-kasse. Han og familien lever af konens løn. Hvad er et problem andet end en bestemt måde at forholde sig til verden på. Og når verden ikke vil som man selv vil - ja så er den gal. En coachings opgave er at bede mennesker forholde sig til deres liv og til de "problemer", de forventninger, der begrænser og styre deres liv. Livet er lige her og nu, som digteren Jørgen Leth skriver i sin nye digtsamling *Hvad er et nu det hedder?* fra 2011. Coaching handler om at få folk til at tænke og at komme fri af de tåbelige idéer og forventninger, der har tiltaget sig magt over hovedpersonens liv.

Han talte i telefonen, som om han var faldet i en flod af begivenheder og tårer og ikke kunne komme på land igen ved egen hjælp. Han var blevet ramt i solar plexus af flere hårdtslående begivenheder, som han ikke havde narrative parader til at dæmme op for. Denne mand var pludselig kommet for langt fra sine foretrukne værdier, sin normativitet og sine fortællinger om, hvad livet handler om for ham, og som hidtil har været magtfulde over ham. Han har ikke længere et narrativt, og dermed et normativt og et etisk glædesfyldt reservoir at trække på, der kan konventionalisere de begivenheder, han er en del af - det vil sige gøre dem selvfølgelig og håndterbare.

### Selvet sker i begivenheder

Sammenbruddet og desperationen hos manden i case 3, hænger sammen med et sammenbrud i de dominerende fortællinger, han har om sit liv. Han har ikke tilstrækkeligt med "narrative ressourcer," som Bruner kalder det, ikke tilstrækkeligt med historiegjorte levede erfaringer, der gør ham i stand til at konventionalisere det uventede, hans kones gradivitet, der er sket i hans liv. De begivenheder, der er sket, stod ikke i det oprindelige manuskript for hans liv. Der er på en eller anden måde kommet for stor afstand mellem hans levede liv, mellem de begivenheder, der finder sted i handlingernes landskab og i det landskab af bevidsthed (Bruner, 2004, p. 34), hvor hans tanker og følelser udspiller sig. Livet vil ikke, som han vil. Begivenhederne løber forud for ham og udmanøvrerer det *nu*, der altid befinder sig i skæringspunktet mellem fortidens fortællinger og forventningerne til fremtiden. "Selvet sker," som Kirkeby (2008) skriver. "Selvet bevæger sig gennem begivenheder, hvis betydning ikke ligger fast, men selv er afhængige af forløbet af denne proces" (p. 12) Og "selvets bevægelighed er bundet uløseligt til et dynamisk overfladeareal, der formes af en *polyfonisk tekstur*, der kun i visse konstellationer producerer harmoniske effekter." (p. 12) Vi kan ikke forvente harmoni i vores liv. Der er ingen uskyldige steder, som Foucault har udtrykt sig. Vi lever altid som en del af begivenheder, vi nødvendigvis ikke har og aldrig vil få den fulde forståelse af. For den begivenhed, det er at få en forståelse, er jo selv en begivenhed. Selvet er derfor altid en proces, altid en tilblivelse. *We are not beings, but becomings*, som det lyder pompøst og med smæld på engelsk med en Deleuze-plagieret formulering. "Begivenheden bliver det egentlige

subjekt. Vi sker, fordi vi glemmes i dette skeende” (Kirkeby, 2008, p. 26)

## Fortællingens opgave

Det er fortællingernes opgave, lærer Bruner os, at gøre det eksotiske, det mærkelige og uventede hjemligt: ”Historier gør det uventede mindre overraskende, mindre uhyggeligt: De domesticerer det uventede, giver det et skær af almindelighed.. Domesticering er en væsentlig måde at opretholde en kulturs sammenhæng på” (Bruner, 1999, p. 104). Det er med mennesker som med kulturer: Uden fortællinger, der kan skabe et ”nåh sådan, er det bare det”, forbliver mennesket retnings- og meningsløst. Uden en respons, der kan give mening, og uden en respons, der kan skabe bekræftelse, forbliver et liv rystende og uden sammenhængskraft. Ikke at få respons er det værste, der kan ske i et menneskes liv, skriver den russiske sprogteoretiker Bakhtin (1986, p. 127). Fortællinger er den meningens lim, der holder sammen på os. Meningen i fortællingen er det, som litteraturteorien kalder fortællingens *plot*. Vi kan definere en fortælling som begivenheder over tid, der er forbundet, talt sammen, af et plot, en mening. Noget er sket i et liv. F.eks. i den mands liv, der ringede til mig. Men han har ingen fortælling, der kan inddæmme det skete. Kirkeby skriver, at ”fortællingen, den narrative figur, viser os, at noget foregribes og at noget fuldendes. Fortællingen angiver et tilstedevær overalt af nogen, der alligevel kun afslører dette tilstedevær successivt, øjeblik for øjeblik.” (1999, p. 201). Når der ikke er noget at foregribe, fordi der ikke er en fortælling, som er fuldendt, bliver man hængende i luften i en undren over, hvad der foregår, og kan derfor ikke foregribe, hvad man så skal gøre. Når der ikke er en fortælling som et kompas til at vise vej, vader man rundt i tågen. Hvad vi skal gøre, og hvornår vi skal gøre det, forbliver dermed mystisk, uklart og uforudsigeligt: ”Det rette øjeblik tilhører ikke os, det tilhører den fortælling, vi er indspundet i, og som vi aldrig kan gå udenfor og overskue” (ibid, p. 202). Hvis den fortælling, man er indspundet i, vævet ind i, indeholder tråde, kraftlinjer, der trækker i forskellige retninger, vil der ikke vise sig et rette øjeblik. Så er man *lost*, kastet ud på det åbne hav uden ror og uden styring på sit liv. Den franske filosof Gilles Deleuze citerer så malende filosofen Leibnitz for at sige: *Bedst som man tror, man er i havn, opdager man, at man er kastet ud på*

*åbent hav*. Hvis ens narrative ressourcer, hvis de fortællinger man har til rådighed, ikke kan omfavne og domesticere de handlinger, der finder sted, og som man er en del af og vævet ind i, forbliver livet mere eller mindre meningsløst og uforløst. ”Erfaringen er sproglig i sit væsen. Som det ofte nævnes, så erfarer barnet først genstanden som kendt, når den har fået sit navn, navnet er genstandens essens, og det bor i den på samme måde som dets farve og form” (ibid., p. 193). Det er gennem navngivningen, den begivenhed Kirkeby lidt snørklet, men dog konsistent kalder *betydningens begivenhed*, at der kastes lys over begivenhedens betydning. Det er gennem navngivningen af oplevelsen, gennem de ord begreber, der anvendes, om det der er sket og sker, at det skete får mening.

## Begrebsdannelse og intensitet

Det centrale aspekt i coaching er *begrebsdannelse*. Det er gennem det *begreb*, der har intensitet, pathos, følelsen med sig, at hovedpersonen, der ønsker coaching, får et normativt greb om verden. Det er igennem selve *navngivningen*, at betydningsskabelsen finder sted, så *det*, der endnu ikke har fået mening, men er et diffust ”det” eller ”noget” kan blive en del af en meningsfuld fortælling. Dette sker gennem sprogets under: ”Talen har bygget en hemmelighed ind i sig. Det indebærer både at formen af det sagte, og indholdet af det, der siges, skjuler sig for os. Derfor findes der ingen data, ingen håndfast information, for selv den prægnavnteste, kvantitative detalje åbnes mod meningens uendelighed af **translokutionaritetens princip**” (ibid., p. 203).

Hvor fortællingen skal gøre det uventede, det eksotiske, til noget hjemligt, skal coachingen gøre det modsatte. Coaching skal eksotisere det velkendte, eller som det hedder hos Bourdieu på smældende og flot engelsk: *To exoticise the domestic*. (Citeret hos Whitte 2004, .p. vi). Vi skal aldrig tro, at vi har forstået det, som hovedpersonen siger og tager for givet. Et problem er kun et problem, fordi noget er vigtigt. Men hovedpersonen har som regel ikke direkte adgang til det, der er vigtigt i hovedpersonens liv. Problemer skygger altid for det, som er vigtigt. Og især hvis problemet omtales som et unavngivet og stort tåget ”DET” uden en egentlig identitet.

Det er gennem anvendelsen af de kulturelt producerede begreber, der synes bedst til at indhegne det skete, at meningen opstår - når der fortælles



en historie: *Hvad er historien om problemet? Hvad er historien om, hvordan det fik indflydelse og effekter på dit liv og dine relationer? Hvad er historien om det, der er vigtigt for dig? Hvordan og hvor er du rekrutteret med i det vigtige klub?* Begrebet samler sansningen, fornemmelsen, i intensiteter. Dette indfanges med spørgsmålet: *Hvad vil du kalde det problem der står over for dig, det, der er sket, med et oplevelsesnært ord eller begreb?* Enhver begivenheds hemmelighed ligger i dens navn, som Kirkeby skriver (1999). Dette spørgsmål er det centrale narrative spørgsmål, der kan starte en ny fortælling.

## Case 4

”Det var et tillidsbrud,” fortalte en medarbejder i en virksomhed, der havde været uden afdelingsleder i et stykke tid, og hvor nogle af hans kolleger havde sat sig sammen bag en lukket dør, som han udtrykte det, og bagefter hvisket dessiner i øret på den øverste chef. Når der i en sådan lille fortælling anvendes begrebet *tillidsbrud*, må det være fordi, tillid er vigtigt for denne person. I begrebet tillidsbrud bor derfor begrebet tillid.

## Konfliktuale

Dette forhold har jeg tidligere i flere artikler og kapitler betegnet med begrebet *konfliktuale* (Holmgren, 2006). Et konfliktuale udtrykker et givet begrebs medbegreb - ikke dets modbegreb. Der er altså ikke tale om en dikotomi, en modstilling, men en medstilling; ikke en modsætning, men en medsætning: Der kan ikke forekomme tillidsbrud i en fortælling uden en fortælling og en normativitet om tillid. Det nærliggende narrative spørgsmål er derfor: *Hvad er historien om dig og tillid? Hvordan er den blevet vigtig i dit liv?*

## Case 4, fortsat

Her så historien om tillid: Han fortalte om et tyve-årigt samarbejde med artister i en trup på 4-5 personer, hvor hver en lille øvelse var baseret på tillid og på, at man altid kan tale sammen om det, der er sket. Der havde aldrig været disharmoni i gruppen.

Effekten af at bringe ham tættere på erfaringer fra det levede liv og af at tale om tillidens historie og nærmest selvfølgelighed for ham, bragte ham dels væk fra *det velkendtes tvivlsomme betryggelse* (Bruner), og dels tættere på, hvor han aktuelt finder tillid på sin arbejdsplads. Han kunne nu fortælle, at han rent faktisk synes, der er tillid i flere relationer

på arbejdspladsen, og at det kun er i relation til to kolleger, at der ikke forekommer en tillid, som han ønsker. Det havde han ikke tænkt på før.

## Bevidsthed

Det er coachingens opgave at få mennesker til at tænke på måder, de ikke havde tænkt på før. Der skal være sket en *blokering* af bevidsthedens strøm, for at et problem skal forekomme som et problem. Det er den gamle amerikanske psykolog William James, der har sammenlignet bevidstheden med en strøm (se Meares, 2000). Når vi kan tænke frit, når vores tanker ikke kører i ring, når vi ikke bliver ved med at se de samme billeder igen og igen, som man kender det fra mennesker, der har oplevet noget traumatisk - lige fra det lille skænderi om morgenen til voldsomme traumatiske begivenheder med vold, død og lemlæstelse - når man med andre ord har en god fornemmelse af, hvad man kan og skal gøre i en given situation, så flyder bevidsthedsstrømmen frit. Coachingens opgave er at finde sprækker i fortællingen, som kan give adgang til andre og mere foretrukne fortællinger, der som brækjern kan åbne til mere foretrukne erfaringer og fortællinger, således at den problemmættede fortælling ikke længere blokerer. Eller som Michael White udtrykte det: At gå fra de tynde konklusioner til at tykne de foretrukne fortællinger (2008). Narrativ coaching fastholder derfor respekten for fortællingens potentielt samlende kraft med flugtlinjer og udveje, der ligger i enhver problemfortælling. Eller som Kirkeby formulerer det: ”Med **kairos**, med det rette øjeblik, bliver fortællingen, det narrative, det centrale for sandhedsspillet mellem sprog og virkelighed. For i fortællingen kan talens øjeblik, den begivenhed at noget siges, forholde sig til det sagtes begivenhed (episoden)” (1998, p. 204) Eller som han skriver et andet sted, er ”vi selv medskabere af dens ”realitet”” (2008, p. 32). Det hjerteskerende er at måtte se i øjnene, at det, som er svært i livet, kun er svært, fordi det fortælles fra et bestemt sted og med en bestemt normativitet. Det vil sige at vi alle er styrede af stemmer i fortællinger, der taler, lokker roser, bærer over, dømmes etc.

## Moderne magt

Coaching handler om at hjælpe de mennesker, man coacher, ud af det fængsel, ud af de begrænsninger, en givet fortællings dominerende stemmer, ”burderne”, indeholder. Det er Foucault, der

om nogen har påvist effekterne af den moderne magts fortællinger, der bilder mennesker alt muligt ind, som man skal leve op til. I enhver fortælling er der normer og forventninger på spil. Hvis man ikke har en god fornemmelse for, hvad det er man selv vil og kan, kan man lynhurtigt blive overmandet af begivenhedens forventninger, hvis man kun har konventionerne og drømmene at trække på. Konventionerne er hovedfjenden, som Deleuze skriver (2006)

Hvor den traditionelle magt er synlig og kan samle masserne, er den moderne magt usynlig og splitter masserne i individualiseringen, som følger med neoliberalismen - ikke med den liberale indstilling. Det moderne har ikke noget centrum, men opererer usynligt med f.eks. at selv de små børn skal tage ansvar for egen læring, at medarbejdere skal tage ansvar for egen udvikling og læring, og at medarbejdere og ledere i det hele taget skal klare det hele selv. Dette skaber stress. Stress hænger sammen med oplevelsen af ensomhed, og med den moderne magts lovning om, at hvis man bare klør mere på, gør mere af det samme, ja, så skal alt nok blive bedre.

Men hvor der er magt, er der frihed. Frihed er magtens medbegreb. Magt (de moralske forventninger til hvordan man bør leve, hvad man bør "være") fungerer kun, i modsætning til tvang, hvor borgerne selv medvirker til denne magtudøvelse. "Frihed består... ikke i evnen til at fastlægge handlinger efter regler som alle rationelt må følge, men snarere i at nægte at tilpasse sig og acceptere de regler gennem hvilke vi forstår og styrer os selv og andre" (Heede, 2004, p. 142). Den moderne magt er et system af handlinger af diskurser, der påvirker handlinger, skriver Foucault (1982, p. 220) i et lille, men vigtigt skrift. Coachingens opgave bliver derfor hele tiden at have et fokus på de kulturelle selvfølgheder, der påvirker menneskers handlinger, og som reelt gør dem til slaver. Det handler om forholdet til sig selv og sin egen livsstil, om selvkunst (Heede, 2004, p. 130). Heede refererer Foucault for at tale om en "refleksiv magt", der går imod den sociale magt, og som skal skabe grundlaget for en "eksistentiel kreativitet" (ibid., p. 137), hvor "friheden består... i vores evne til at ændre de teknikker, hvorved vi danner os selv som moralske subjekter" (ibid., p. 142), så vi kan "give nyt indhold til frihedens undefinerede projekt" (Foucault i Heede, ibid., p. 143). Vigtigt er det, at "der gives således

ingen universelle modeller for sande, smukke livstile, for selvet bør være et ekstremt individuelt projekt" (ibid., p. 148).

Det kan her være en trøst at vide, at det tager et helt liv at lære at leve, som filosofen Derrida sagde i et interview i dagbladet Information tre uger før han døde i 2004.

## Afsluttende bemærkninger

Jeg har i denne artikel argumenteret for, at problemer er primære i coaching-praksis. Problemer hænger uløseligt sammen med noget, der er vigtigt i menneskers liv, med værdier som bare ikke kan realiseres. Man mærker først sine værdier, når de er blevet trådt på eller blevet bremsede. Det er afgørende vigtigt at afse god tid til at hovedpersonen i coachingens fortælling kan få lejlighed til at fortælle sin historie, så han kan komme i (kropslig) kontakt med helende fortællinger, med det, som er vigtigt i hovedpersonens liv, så det kan fungerende som ballast i båden på livets sejlads.

Hvis der er problemer på den ene vægtskål må der nødvendigvis være noget andet, nemlig de foretrukne værdier og deres historier på den anden vægtskål til at opveje problemernes vægt og indflydelse. Det er afgørende, at coachingen så vidt muligt ikke foregår individuelt i privatheden og individualiseringens lumre rum, men at der er vidner, et publikum som opmærksomme og bekræftende lyttere til at bevidne hovedpersonens fortælling, så han kan komme ud af ensomheden. Ensomhed er det største problem for mennesker i vor tid. Det er ensomhed, som skaber stress - en ensomhed, der dikterer, at mennesker skal klare problemerne selv. Narrativ coaching kan fungere som modmagt, som et svar på moderne magt.

## Kontakt



Allan Holmgren  
DISPUK  
Snekkersten Stationsvej 13  
3070 Snekkersten  
E-mail: dispuk@dispuk.dk

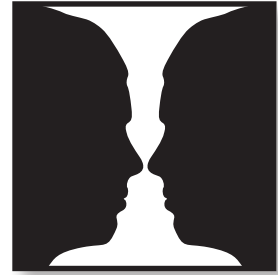
## Referencer

- Bakhtin, M.M. (1986). *Speech genres & other late essays*. Austin: University of Texas Press.
- Bruner, J. (2004). *At fortælle historier - i juraen, i litteraturen og i livet*. København: Forlaget Alinea.
- Dalsgaard, C., T. Meisner & K. Voetmann (red.) (2002). *Værdsat*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Deleuze, G. (1988). *Spinoza - practical philosophy*. San Francisco. City Lights Books.
- Deleuze, G. (2006). *Forhandlinger*. København: Det lille Forlag.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1996). *Hvad er filosofi?*. København: Gyldendal.
- Deleuze, G. & Parnett, C. (1977/2006). *Dialogues II*. London: Continuum.
- Ehrenberg, A. (2010). *Trætheden ved at være sig selv*. København: Informations Forlag.
- Espedal, G., Svendsen, T. & Andersen, T. (2008). *Coaching med fokus på løsninger*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Foucault, M. (1982). The subject and Power. I: Dreyfus/Rabinow: *Michel Foucault. Beyond Structuralism and hermeneutics*. Chicago.
- Heede, D. (2004). *Det tomme menneske*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Holmgren, A. (2006). Narrativ og poststrukturalistisk coaching. *Erhvervspsykologi*, nr. 3. nov. Dansk Psykologisk forlag.
- Jensen, A.F.J. (2005). *Mellem ting. Foucaults filosofi*. København: Det lille Forlag.
- Kirkeby, O.F. (1998). *Ledelsesfilosofi*. København: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O.F. (2008). *Selvet sker*. København: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O.F. (2011). *Om velfærd*. København: Gyldendal Business
- Meares, R. (2000). *Intimacy & Alienation. Memory, Trauma and Personal Being*. New York: Brunner-Routledge.
- Stelter, R. (2002) *Coaching - læring og udvikling*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- White, M. (2004). *Narrative Practice and Exotic lives*. Adelaide: Dulwich Centre Publications.
- White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Willert, S. & Stegeager, N. (2012). *Coaching - uddannelse & læring*. København: Hans Reitzels Forlag.

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.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Samtalekarismaet og symmetriproblemet

En analyse af coachingdiskursens governmentality

Af Tobias Dam Hede

**Nøgleord:** Samtalekarismaet, Jeg-Du-hypotesen, symmetriproblemet, "the schema of conversion", truth game analysis.

### Abstract

Artiklen argumenterer for at coachingdiskursen ikke primært har sin oprindelse i sporten, men derimod i en fleksibel model for sammenhængen mellem ledelse, subjektivitet og erkendelse. Med inspiration fra Michel Foucault udvikles en analysestrategi – truth game analysis – der kan operere på to niveauer, som ellers kan være svære at forene: det genealogiske niveau og det empiriske niveau. Det centrale tema i analysen er udviklingen af teknikker og praksisser for, hvordan en professionel samtalepartner kan bistå et andet menneske med at vende sig imod det, der er særligt væsentligt for den enkelte selv og det fællesskab, han definerer sig i forhold til. Dermed bliver coachingforholdet forpligtet på en "sandhedskontrakt", hvor "vendingerne imod det væsentlige" bliver de afgørende sandhedsproducerende momenter for samtalens udvikling og resultat. Artiklen konstruerer begrebet samtalekarismaet som betegnelse for den effekt, hvor coachee i kraft af samtalen oplever at få del i en rigere forståelse af sig selv og sine muligheder. Problemet er at erkendelsesarbejdet i samtalen er betinget af en række udfordringer, som har med samtalens socialitet og interaktion at gøre, dvs. samtalens praktiske tilegnelse på trods af og ved hjælp af: Ulige fordeling af magt, frihed, position og autoritet, ulige fordeling af rettigheder og pligter til at spørge og svare; blandede motiver i forhold til, hvad den ene vil opnå af den anden og omvendt – og altså alt det, der hører til det projektive univers som grundvilkår for samtalens udvikling, vedligeholdelse – og mulige sammenbrud. Disse udfordringer håndteres under samtalebetegnelsen symmetriproblemet, som samtidig bygger på en antagelse (jeg-du-hypotesen) om at samtalens effektivitet som strategi for subjektivitet og erkendelse forudsætter udviklingen af en særlig relationel kvalitet imellem de samtalende, som går på tværs af samtalens komplekse fordeling af strategiske ressourcer. Symmetriproblemet bliver dermed en væsentlig nøgle til forståelsen af relationsmønstre i institutionaliserede samtaler.

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.

*“We mark with light in the memory the few interviews we have had [...] with souls that made our souls wiser; that spoke what we thought; that told us what we knew; that gave us leave to be what we inly were.” (Emerson, 1838).*

*“there can be no truth without a conversion or a transformation of the subject” (Foucault, 2005)*

Er der en mulig forbindelse mellem det, der siges, i de to citater, og den form for subjektivitet, der bl.a. udtrykkes i den moderne coachingdiskurs, som vi kender den i dag? Begynder vi at få en fornemmelse for en mulig sammenhæng mellem en særlig måde at tænke om forholdet mellem samtale og subjektivitet på, der forbinder coachingdiskursen med en særegen spiritualitet? Og hvis denne sammenhæng har sandsynligheden for sig, begynder den tanke så ikke at trænge sig på at coaching måske ikke i første omgang har sin oprindelse i sporten, men derimod i en tænkning og praksis, som får sin tyngde fra en særlig subjekt- og samtalemodel, der har domineret den vestlige civilisations historie i flere århundreder? En model, som får sit særlige momentum ved at integrere strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet, og hvis teknisk-operationelle niveau finder sin plads i samtalens teori og praksis. I det perspektiv har coachingdiskursen alle de egenskaber, der kendetegner det sociale fænomen, som Foucault giver betegnelsen “governmentality”.

Følgende artikel er en fortælling om netop denne historie: Coachingdiskursens governmentality. Heri finder vi skemaet for udviklingen af en særlig intimitet og nærhed i samtalerelationen, der placerer spørgsmålet om subjektivitet i et dialogisk felt af magtrelationer. Korrelationen af en ledelsesmodel, en identitetsmodel og en samtalemodel – og implementeringen i den samme sociale praksis – fører ganske enkelt til opdagelsen af coaching i en erhvervsøkonomisk kontekst.

Men hvordan er denne sammenhæng et spirituelt motiv? Artiklens overskrift giver et fingerpeg i den retning: Samtalekarismaet “skænker” subjektivitet til den, der taler, på baggrund af en særlig autentisk erfaring af samtalen; det er samtalens “nådegave” til subjektet at det kan genfinde sig selv i det sagte. Det er imidlertid ikke en “privat”, dvs. ekstatiske oplevelse. Den erkendelsesbærende følelse i samtalekarismaet sætter sig tværtimod

igennem som en væsentlig erfaring af samhørighed på tværs af – eller på trods af – forskelle i magt og position. Med spiritualitetens begreber gælder det *åbningen af eller tilnærmelsen til* et mere symmetrisk jeg-du-forhold i en relation, der har flere asymmetriske karakteristika. I samtalen bliver vi lidt mere hele med os selv – sammen med en anden.

Det er netop “spiritualiteten” i samtalen, “den dialogiske passages ånd”, der gør at vi formår at vende os imod en væsentlig side af os selv i en situation, hvor den ene part i udgangspunktet er placeret i en asymmetrisk position som genstand for den andens hjælp. Det er samtidig denne asymmetri, der kan problematiseres som en særlig effektiv magtrelation: “Jo mere den coachede eller klientens [...] personlige liv, historie og fortælling inddrages, desto mere asymmetrisk bliver dialogen” (Kirkeby, 2008a, p. 47).

Et af hovedargumenterne i følgende artikel er herfra at sammenhængen mellem subjektivitet og samtalekunst netop vedligeholdes og transformeres i coachingdiskursens teori og praksis ved hjælp af *tænkningen om* og den *praktiske tilegnelse* af samtalens komplekse fordeling af symmetrier og asymmetrier imellem de to, der taler sammen i en situation, hvor de aldrig helt kan erfare hinanden “på samme niveau”. På kort form: Symmetriproblemet. Artiklen skriver sig dermed ind i coachingpsykologien fra en lidt anden synsvinkel end den strengt fagpsykologiske. Først og fremmest fordi den går til opgaven igennem konstruktionen af et særligt metablik, der stiller følgende spørgsmål: *Hvordan er samtalerelationen i coaching og andre strategiske dialoger forbundet med forestillingen om effektiv samtalekunst, hvis vi med effektiv forstår en særlig kvalitativ vending i fokuspersonens forståelse af sig selv og sine muligheder?*

Spørgsmålet kan undersøges igennem fremstillingen af en analysestrategi – *truth game analysis*, som er en nytolkning af de analysestrategier, Michel Foucault anvender i forelæsningerne fra 1981-83, der i deres engelske oversættelser har fået overskrifterne *The Hermeneutics of the Subject* (Foucault, 2005) og *The Government of Self and Others* (Foucault, 2010). Det giver følgende disposition for artiklen, der falder i tre dele:

1) Introduktion til “truth game analysis”; 2) analyse af forholdet mellem subjektivitet og samtalekunst, mellem “vendingen imod det væsentlige”, som er det spirituelle motiv, der igen hænger

sammen med samtaleens fordeling af symmetrier og asymmetrier; 3) og endelig sammenfatning af et nyt analysestrategisk grundlag for coaching og andre strategiske dialoger. Det analysestrategiske grundlag vil blive eksemplificeret og omsat i en empirisk sammenhæng ved hjælp af to konkrete praksiseksempler.

### Introduktion til analysestrategien: *Truth game analysis*

På kortest mulige form kan *truth game analysis* præciseres som udforskning af de betingelser, som samtalen gives i teori og praksis med henblik på at skabe et strategisk rum i organisationer og institutioner, hvorigennem det enkelte menneskes forhold til sine egne organisatoriske muligheder udvikles, disciplineres og vedligeholdes igennem samtale ( se f.eks. Foucault, 1994a, p. 300). Samtalen er et særligt rum for det. Og det er her coachen må demonstrere sin samtalekunst ved at lede fokuspersonen frem til særlige momenter og forgreningspunkter i samtaleens forskellige faser, der tilskynder fokuspersonen til at vende sig imod sig selv og det, han eller hun finder særligt væsentligt.

Iscenesættelsen af disse vendinger imod sig selv er sandsynligvis et afgørende væsentlighedskriterium for, at samtalen gives "sandhedsværdi". I forskningsprojektet "Coaching, samtalekunst og ledelsesdisciplin" har jeg set flere eksempler på coachingsamtaler, der bryder sammen, fordi det ikke lykkes coachen at få fokuspersonen til at vende sig imod sig selv med en tilstrækkelig forpligtende og selvrefleksiv dybde. Et af de mere morsomme eksempler på det fænomen er bl.a. historien om "overlægen, der ikke ville være fokusperson" (Dam Hede, 2010). Andre gange har jeg lagt mærke til en anden type vending, der bliver helt afgørende for samtaleens harmoni og udvikling. Det er f.eks. når en fokusperson er blevet fikseret i en vending imod en negativt defineret udgave af sig selv. Her vil de fleste coaches gøre sig særligt umage med at få fokuspersonen vendt imod en mere positiv fortælling om sig selv.

En sådan vending og åbning af samtalen fra en negativt defineret selvfortælling til en positiv vil uden tvivl også være ledsaget af en tilsvarende vending imod en mere symmetrisk erfaring af samtalen. Det analysestrategiske udgangspunkt i en *truth game*-analyse etablerer med andre ord et blik, der leder efter sammenhængen mellem selve

samtalerelationens etablering og udvikling igennem komplekse mønstre mellem symmetrier og asymmetrier i forhold til samtaleens effektivitet og sandhedsværdi hen imod realiseringen af et særligt mål, der hænger sammen med fokuspersonens identitet og selvforståelse i en organisatorisk kontekst. Det leder tankene tilbage på Foucaults pointe fra tidligere: "*there can be no truth without a conversion or a transformation of the subject*" (Foucault, 2005, p. 15). En pointe, der ikke mindst giver mening, når den holdes op imod Whitmore's ideal for coaching: "*Transformation through transpersonal coaching*" (Whitmore, 2009, p. 9).

Truth game-analysens genstandsfelt er med andre ord identitets- og subjektiveringsprocesser, som finder sted i og omkring samtalen, og som bidrager til udviklingen af en særlig viden til at forstå os selv og de udfordringer, vi står overfor:

*"My objective for more than twenty-five years has been to sketch out a history of the different ways in our culture that humans develop knowledge about themselves: [...] as very specific 'truth games' related to specific techniques that human beings use to understand themselves."*  
(Foucault, 1988, p. 16, jeg fremhæver)

I *truth game*-analysen er det primære sigte dermed også de former, hvorunder samtalen institutionaliseres, professionaliseres samt tilegnes. Den må forstås som et ambitiøst forsøg på at udvikle en analyseform, der kan operere på to niveauer, som ellers kan være vanskelige at forene, nemlig et genealogisk analyseniveau for coachingsamtaleens teori og historie samt et empirisk niveau for symmetriproblemets konkrete fremtrædelse i praksis. Fra denne position stilles spørgsmålet f.eks., hvordan det kan være at samtalerummet tilsyneladende har fået en status som et produktivt rum, som det aldrig tidligere har haft, og som coachingsamtalen formentlig er et af de mest direkte udtryk for. Tænk blot på, hvordan en middelstor virksomhed har formaliseret og specialiseret samtalerummet: Ansættelsessamtaler, forskellige typer af udviklingssamtaler (MUS; LUS; PUS, m.m.), performance-samtaler, en-til-en-samtaler, sygefraværs-samtaler, løn- og karrieresamtaler og endelig måske coachingsamtaler. Truth game-analyse fokuserer på dette felts fremkomst, udbredelse og tilegnelse i institutioner

og organisationer. Det gælder først og fremmest undersøgelsen af de procedurer, refleksioner, beregninger, teknologier og taktikker, som gør det muligt at påvirke og inspirere et andet menneskes forhold til sig selv igennem samtale.

I det perspektiv må coaching forstås som en særligt udviklet samtaleform – et sandhedsspil – der bidrager til at organisere et andet menneskes forhold til sig selv og sin omverden, herunder opdagelsen af nye muligheder i dette forhold.

### The general formula; hjælpekunstens grundlov, den professionelle samtales hermeneutik

En sådan undersøgelse leder på den baggrund frem til det, jeg kalder for "et forskningsbidrag til den professionelle samtales hermeneutik" (Dam Hede, 2010a, 2010b). Et gennemgående tema i dette arbejde er undersøgelsen af forholdet mellem magt, subjektivitet og sandhedsprocesser – og navnlig hvordan denne sammenhæng tilvejebringes igennem samtalekunsten og de komplekse forhold mellem hjælperen og hans klient, som gør sig gældende i det personlige samtalerum. Når erhvervelsen af selvindsigt iscenesættes som produktet af samtalekunst, har vi ifølge Foucault en generel formel for subjektivitet i den vestlige tæknings historie: "the other is indispensable for the practice of the self to arrive at the self at which it aims. This is the general formula" (Foucault, 2005c, p. 127).

"The general formula" hos Foucault dækker altså over, hvordan "hjælperen" historisk set, dvs. genealogisk, er blevet problematiseret og idealiseret ind i en rolle, der er uundværlig for den, der ønsker adgang til sandheden om sig selv.

I forelæsningsrækken *The Hermeneutics of the Subject* (1981-1982) formulerer Foucault en tilsvarende problematik for det fænomen at tilegnelsen af en ny og mere bæredygtig selvfortælling må gå igennem en anden. Igen "the general formula", hvis betydning vi næppe skal underkende i forhold til "the history of subjectivity in the Western world" (Foucault, 2005c, p.129). Det er denne "formel", som jeg definerer som et særligt aspekt af symmetriproblemet.

Men med dette begreb går jeg også meget længere end Foucault, fordi jeg er interesseret i, hvordan symmetriproblemet som empirisk fænomen "producerer" subjektivitet; det er heri forbindel-

sen mellem symmetriproblemet og det spirituelle "oversættes" empirisk. Både symmetriproblemet og begrebet om det spirituelle skal derfor ikke i første omgang betænkes som normative kategorier, men som genealogiske problematiseringslinjer i undersøgelsen af coachingsamtalens teori og praksis. Symmetriproblemet integration i et spirituelt motiv henviser netop til hele dynamikken i det dialogiske felt af magtrelationer, der har så meget at sige i forhold til, hvordan de samtalende erfarer sig selv i en styrket eller svækket subjekt-position.

Det hænger bl.a. sammen med at samtalen organiseret som hjælpekunst ikke blot må forstås som et sandhedsspil, der udfolder sig i et organisatorisk ledelses- og læringsrum, den tillader også udøvelsen og tilegnelsen af de specifikke om end meget komplekse former for magt, der forudsætter en personlig og intim relation, som netop samtalen er særligt velegnet til at skabe:

*"Finally, this form of power cannot be exercised without knowing the inside of people's minds, without exploring their souls, without making them reveal their innermost secrets. It implies a knowledge of the conscience and an ability to direct it. [...] it is linked with a production of truth – the truth of the individual himself." (Foucault, 1983, p. 214)*

Denne form for magt, der er viljen til andens sandhed, er først og fremmest muligheden for at få et andet menneske til at vende sig imod det, der er særligt væsentligt for den enkelte selv i forhold til et givent fællesskabs normer. Vendingen imod sig selv, "this notion of conversion, of the return to the self" (Foucault, 2005c, p. 208), indebærer altså arbejdet med at stille spørgsmål ved sig selv med henblik på at åbne op for en videre horisont af muligheder, som den enkelte ikke kan se uden den andens hjælp. "Vendingen" af et andet menneske må med andre ord gå igennem en særlig organisering af samtalsrum, hvorved problemet med den andens rolle som mediator for erhvervelse af viden om os selv, vores adgang til og transformation af selvet, står helt central. Heri gennem opstår en særlig intens erfaring af det, samtalen sætter på spil af den enkeltes egen person. Når "vendingens" særlige erfaringsmoment i samtalen søges etableret af de samtalende, taler jeg om "**sandhedskontrakten**".



## Coachingsamtalens sandhedsmoment: Integration af performance og spiritualitet

To eksempler kan illustrere, hvilket problemfelt truth game-analyse leder os frem til. I den mest udbredte coachingbog – *Coaching for Performance* af John Whitmore (1998) – hedder det bl.a. at bogen er en opfordring til, at ”vi alle kommer til fornuft” (Whitmore, 1998, p. 16). Den er en ”opfordring til en fundamental ændring af ledelsesstil og kultur” (ibid.). Bogen er desuden forsynet med et nyt kapitel om ”spirituel intelligens”. I den engelske version uddyber John Whitmore, hvori denne spiritualitet består: Det handler helt balt om at styrke det enkelte menneskes forhold til sig selv. Det gælder om at skabe et trygt miljø, hvori mennesker er tilbøjelige til: ”to tell the truth about themselves” (Whitmore, 2009, p. 18). Det gælder om at investere enhver bestræbelse på at opbygge medarbejdernes tro på sig selv: ”to put every effort into building employee’s self-belief” (ibid., p. 19). Og ifølge Whitmore er coaching det logiske svar hertil.

Coaching er altså ifølge Whitmore skræddersyet til at skabe en organisationskultur og en ledelsesstil, hvori det er muligt at komme til fornuft, at tale sandt om sig selv og at styrke subjektiviteten, dvs. det individuelle fundament for den, man er. Det er i øvrigt et skema, som bekræftes af hele ”Inner Game”-traditionen i coaching feltet. Ikke mindst hos pioneren Timothy Gallwey – Whitmore’s forbillede – hvis paradigmesættende bog *The Inner Game of Tennis* (1974) er en inspirerende indføring i buddhistiske spiritualia kombineret med amerikansk ”can-do-attitude” og frihedsidealisme.

I et andet eksempel – langt fra John Whitmore, men alligevel med en stemme fra en lignende diskurs – taler f.eks. Donner & Wheeler (2009) om at der naturligvis må stilles en række færdighedskrav til den professionelle coach, men hvor der til klienten derimod kun kræves en enkel og ”simpel” indsats, en vilje til at sætte spørgsmål ved den, man er:

*”The only attributes required to be a client, i.e. engaging in a coaching relationship, is a willingness to question who you are and what you are doing and an openness to exploring possibilities for your future that almost always mean change. In a coaching relationship, it is the client who*

*asks the coach to show possibilities the client cannot see, that are beyond the horizon of possibilities of who the client is right now” (Donner & Wheeler, 2009, p. 11).*

Coachingsamtalen, som den fremstilles her, kræver med andre ord at vi er rede til at sætte os selv på spil, hvor det, vi kan få tilbage for vores ”indsats”, er tilegnelsen af et ”nyt blik” og derigennem muligheden for at udvide horisonten for den, vi er. Foucaults begreb ”sandhedsspil” er netop en betegnelse for de sprogspil, hvis bærende opgave er at stille spørgsmål ved den, vi er. Pointen er her at coachingsamtalens spirituelle grundmotiv integrerer sig i en erhvervsøkonomisk sandhedsdiskurs om os selv igennem italesættelsen af identitetsmuligheder i en organisatorisk sammenhæng – og som oftest i lyset af en given performance. Det afgørende er imidlertid at en sådan virkning på identiteten tilsyneladende må tilvejebringes igennem hjælpen fra en anden (”the general formula”), hvilket placerer samtalen i et magtforhold. På den baggrund udtrykker den ”sokratiske lov” eller ”gensidighedens lov” ikke kun en specifikation af ”the general formula”, men også en væsentlig side af symmetriproblemet, som gælder i de professionelle samtalerelationer fra terapi til coaching. Pointen er ifølge denne diskursive regel at subjektivitet tilsyneladende først kan vindes, når den følger af en dialogisk passage ledet af en anden:

*”It is necessary for the subject to pass via the other in order to have access to his or her truth [...] Would coaching thus be the modern version of the Socratic dialogue?” (Brunner, 1998, p. 516)*

Den sokratiske lov er med andre ord reglen for, hvordan sandhed og intimitet hænger sammen i den dialogiske hjælpekunst. Det er klangbunden for den socialøkonomiske regel, som Edgar Schein opstiller i sin seneste bog: ”In any given relationship, the level of intimacy will reflect the degree to which the parties have learned to trust each other as they each reveal more about themselves” (Schein, 2009, p. 21).

## Symmetriproblemet og Jeg-Du-hypotesen

Intimiteten, nærheden eller dybden i en relation kan altså defineres ud fra et kriterium om, hvor langt vi er rede til at gå for at fortælle noget væsentligt

om os selv (se også Schein, 2010, p. 44). Hvis denne vilje til at afsøge sandheden om sig selv igennem dialog gælder som en fordring, som begge parter er ligeligt forpligtet på, så har vi muligvis et kriterium for symmetri (hvis vi kan tillade os at se bort fra problemet med oprigtighed). I så fald dækker symmetriproblemet også den forestilling, der har domineret visse dele af filosofien siden Hegel; nemlig forestillingen om at subjektivisering og tilegnelsen af "ånd" (oprindelig: spiritualitet) forudsætter en dialektik mellem symbiotisk "vi-centrering" (Jeg-Du-motivet) og den proces, hvori vi står fundamentalt splittet og modstillet den Anden. Og dermed omfatter symmetriproblemet jo også hele den sociologiske grundmodel, der er en af grundstene i alle former for "hjælpekunst"; og som vi genkender i forskellige variationer (Dam Hede, 2010):

Tabel 1. Oversigt over hjælpekunstens forskellige variationer som sociologisk grundmodel

Læge	Patient
Terapeut	Klient
System	Borger
Forældre	Barn
Lærer	Elev
Leder	Medarbejder
Coach	Fokuspersion

På den baggrund bliver ovenstående skema endnu et argument for at coaching må forstås som en institutionaliseret samtalepraksis og hjælpekunst, hvis afgørende momenter næppe primært kommer fra sportens verden. Præstationsmoralen i en markedsøkonomi må naturligvis se lidt misundeligt til elitesportens idealer for selvopofrelse; en tendens som coaching uden tvivl bidrager til at vedligeholde og selv næres af. Men pointen er her en anden.

Symmetriproblemet, som kommer til syne igennem den professionelle hjælpekunsts forskellige variationer leder tankerne hen imod Kierkegaards bestemmelse af "al sand hjælpekunst" som opgaven med at begynde dér, hvor den anden er. Det er også grundformlen i symmetriproblemet, dvs. på trods af – eller rettere på tværs af – en strukturelt og eksistentielt defineret asymmetri at skabe en relation, hvor den enes afhængighed af den anden, på et tidspunkt må vendes (sic!) til selvstændighed og subjektivitet. Som den ægte "jordemo-

derkunstner", han er, ved Kierkegaard at det frem for alt gælder om "at komme i Rapport til Menneskene." (Kierkegaard, 1963, p. 66) Skal man bistå et andet menneske med at vende sig imod det væsentlige for at blive til hin enkelte, må man først gøre ham interesseret og forstå det, den anden forstår. Det "interessante", som Kierkegaard siger, er som kategori egentlig "Vendepunktets Kategori" (Kierkegaard, 1989, p. 77).

Men såfremt fordringen om at vende blikket imod sig selv ikke er gensidig, så markerer det personlige samtalerums intimitet en dramatisering af fokuspersionens forhold til sig selv: "I det intime møde bevæger vi os altså ind i et dramatisk farvand" (Lindseth, 2005, p. 39, egen oversættelse). Det er netop fokuspersionens *åbning af* og *vending imod* en væsentlig side af sig selv, der lægges frem for coachens blik, hvilket gør samtalen sårbar for asymmetri. Og på den måde omfatter symmetriproblemet i en mere radikal psykologisk forstand også hele dynamikken omkring overføring-mod-overføring, som bl.a. Freud senere kalder for den terapeutiske samtales vigtigste redskab: "ved hvis hjælp selv de mest tillukkede skuffer i sjælelivet lader sig åbne" (Freud, 2004, p. 324).

I det perspektiv omfatter symmetriproblemet de "følelsesmæssige bindinger", der opstår imellem de samtalende, og som i takt med at samtalen udvikles, gives en kvalitet, der tillader klienten at vende sig imod den side af sig selv, der "vedrører det mest intime i hans sjæleliv – alt det, han som socialt selvstændig person må skjule for andre, og dernæst alt det, han som homogen personlighed ikke vil tilstå over for sig selv" (ibid., p. 13).

Denne form for katarsis er både forløsende og disciplinerende. Forløsende, fordi samtalsens "nådegave" (samtalekarismaet), udvidelsen af vores horisont, berigelsen af blikket på os selv, sætter sig igennem som en befrielse. Disciplinerende, fordi grænsen for denne frihed ofte går ved spørgsmålet om, i hvor høj grad den bidrager til at vedligeholde eller maksimere det eksisterende systems performance. En grænse, der altså går ved organisationen som højeste kontekst. Det betyder at den særlige form for sandhed, der er oplevelsen af pludselig at forstå sig selv igennem et styrket selv billede, ikke blot må anses for at høre til coachingsamtalsens vigtigste ydelse. Det placerer også samtaleforholdet i et meget komplekst felt af magtrelationer, der gennemstrømmes af en dynamisk kamp om samtalen som socialt rum. Heri ligger nøglen til

coaching. Ikke løsevet fra samtalsens sagsdimension, men fremstillet som et problemfelt vi er nødt til at forstå i sig selv.

## Fremhævelsen af det asymmetriske udgangspunkt

Her ser det ud til at være af afgørende betydning at coachingrelationen i sit udgangspunkt bestemmes som en asymmetrisk relation: "Coachingsamtalen er en hjælperrelation, der er forbundet med asymmetriske roller" (Alrø & Keller, 2011, p. 60). I den danske coachingtradition er det asymmetriske ganske enkelte et afgørende definerende træk ved bestemmelsen af coachingsamtalens relationelle organisering (Stelter et al, 2002, p. 40-41; Kledal, 2008, p. 110; Nørlem, 2009, p. 22; Moltke & Molly, 2009, p. 17).

Bestemmelsen af coaching som en asymmetrisk relation er imidlertid problematisk, hvis den kun viser os samtalsens struktur og rollefordeling. Symmetriproblemet skal derfor holdes fast på muligheden for at spørge yderligere ind til, hvordan samtalsens symmetrier og asymmetrier viser sig på flere planer, bl.a. igennem bevægelsen fra en "asymmetrisk kundskabsrelation" til et mere "symmetrisk kundskabsfelt" (Laursen, 2010, p. 33). På et mere generelt genealogisk plan tilbyder symmetriproblemet altså et "sprog om samtalen", der i princippet gælder for alle typer af professionelle samtaler og strategiske dialoger. Symmetriproblemet er med andre ord en væsentlig nøgle til forståelsen af relationsmønstre i institutionaliserede samtaler. Men netop derfor må vi også orientere undersøgelsen i en mere empirisk retning i forhold til samtalsens praksis, der er defineret som coaching: Hvordan får asymmetrien i samtalerelationen betydning for dialogens mål og udvikling? Hvordan bidrager samtalsens "symmetriske momenter" til det sandhedsspil, som samtalen allerede er en del af og samtidig giver ny betydning til?

Det interessante er at der ved siden af bestemmelsen af coachingsamtalen som en asymmetrisk relation, står en ligeså væsentlig fremhævelse af at samtalen må gives en mere relationsopbyggende kvalitet, hvis den skal lykkes. Et godt eksempel er Alrø & Kellers artikel "Kvaliteter i rollen som coach", hvor den asymmetriske relation kompenseres igennem begrebet om "kontakt":

*"Kontakt er et udtryk for, at parterne i samtalen tuner ind på hinanden. Eftersom coaching er en*

*asymmetrisk relation, har coachen her et særligt ansvar for at etablere kontakt. Vi forstår kontakt 'som en fællesmenneskelig oplevelse af samhørighed på tværs af den asymmetriske relation' (Alrø & Kristiansen, 1998, s. 181). Kvaliteten i kontakten har [...] en afgørende betydning for klientens udbytte af samtalen" (Alrø & Keller, 2011, p. 65).*

Her siges det meget præcist at coachen har et særligt ansvar for at kompensere for samtalsens asymmetriske udgangspunkt i forhold til samtalsens udbytte for fokuspersonen. Vigtige markører for denne sammenhæng er dels at "tune ind på", men selvfølgelig også bestemmelsen af kontakt som "en fællesmenneskelig oplevelse af samhørighed på tværs af den asymmetriske relation". Problemet er at der er så meget i samtalsituationen, der fastholder relationen i et asymmetrisk forhold. Eller får den til at vende tilbage dertil. Hele coachens faglighed og professionelle "blik" på fokuspersonen bidrager således til at vedligeholde den asymmetriske positionering på en måde, der fortæller at coaching deler denne udfordring med andre typer af hjælpekunst:

*"Derigennem [det professionelle samtaleforhold, red.] består et specifikt asymmetrisk møde mellem en, der har brug for hjælp, og en hjælper, der føler sig professionelt forpligtet til at gøre noget for vedkommende, der kommer for at få hjælp. Hjælperen kan således bestræbe sig på at være fuld af forståelse og velvilje, men på trods heraf har han reduceret sin klient til en genstand for behandling" (Lindseth, 2005, p. 23, egen oversættelse).*

Eksemplerne på dette argument er mange. Daniel Stern taler f.eks. om, hvordan terapeutens fortolkninger af klientens historie trækker den terapeutiske proces ind i et mere asymmetrisk forhold: "a more asymmetrical relationship with regard to cocreation" (Stern, 2004, p. 224). Pointen er at en sådan reduktion af det samskabende i samtalen har negative konsekvenser for den terapeutiske effekt og muligheden for at skabe "moments of presence".

Endelig er Michael White inde på en lignende problematik, når han taler om, hvordan de professionelle diskurser (coaching, psykoterapi, management, m.m.) forstærker den "subjekt/objekt-dualisme, der i så høj grad strukturerer menneskelige relationer i den vestlige verden" (White, 2006, p.

134). De personer, der søger konsultation, bliver i kraft af de professionelle diskurser, og de samtaleinteraktioner, som sætter dem i spil, placeret i rollen som "den anden". Det udelukker dem ifølge White fra muligheden for at opdage en mere bæredygtig – og mere "sand" – fortælling om dem selv som subjekter for deres eget liv. Det betyder bl.a. at positioneringen af klienten må ændres, således at det bliver muligt at fortælle andre historier om sig selv – også de, der involverer "de mere intime detaljer" i tilknytning til fremtidige forandringer (ibid., p. 76). Når samtaleforholdet er en vigtig del af konteksten for denne forandringsproces, taler White med inspiration fra Foucault om de "relationspolitiske mekanismer" i samtalen, hvilket er en anden måde at tale om symmetriproblemet på. Det væsentlige er at relationen "politiseres" i kraft af de forskellige sandhedsfunktioner, der gives eller begrænses plads i samtalen.

Kritikken af subjekt-objekt-dualismen har en lang og kompliceret historie, hvor især Martin Bubers jeg-du-filosofi står centralt i forhold til coachingdiskursens udvikling, navnlig formidlet igennem Carl Rogers' humanpsykologi (se Dam Hede, 2010a). Det afgørende er at vi får et paradoks: For overhovedet at kunne bringe sin faglighed i anvendelse må den professionelle samtalepartner positionere den anden i rollen som genstand for det professionelle blik, men omvendt må den professionelle for at kunne gøre hjælpen mest effektiv, træde ud af samtalen som et professionelt praksisfelt. Eller rettere sagt: Han må skabe en stemning af "afprofessionalisering" i samtalen, bl.a. ved at vise nogle andre sider af sig selv for at kunne skabe en mere symmetrisk relation. Det er på baggrund af dette paradoks at der går en lige linje fra Sokrates positionering af sig selv som "ikke-vidende" (*docta ignorantia*) i "jordemoderkunsten" til Kierkegaards bestemmelse af al sand hjælpekunst som en indirekte metode, hvor alt det læreren kan og ved må holdes tilbage, indtil han har fundet ud af, hvordan elevens virkelighedsbillede er konstrueret. Kierkegaard formulerer forskellige steder en skarp kritik af vejlederen som en autoritet, der er både moraliserende og belærende og i grunden blot drevet af forfængelighed. Det er således væsentligt at Kierkegaard erfarer "hemmeligheden i al sand hjælpekunst" igennem en kritik af "denne pjankede Deeltagelse for andre Menneskers Vee og Vel, der hædres under Navn af Sympathi, medens den dog ikke er andet end Forfængelighed" (Kierkegaard, 1989, p. 75-76).

Denne kritik er vigtig af andre grunde. Den viser nemlig frem til en lignende bevægelse i coachingdiskursens udvikling, hvor tilbøjeligheder til det autoritære, det belærende, det bedrevidende, det dømmende intellektuelle sanktioneres som hæmmende faktorer i forhold til at gøre coachinghjælpen mest effektiv. Opgøret i den systemiske familierapis Milano-skole mellem Palazzoli og Prata på den ene side, Boscolo og Cecchin på den anden, er i en vis forstand et godt eksempel på, hvordan netop fortolkningen af symmetriproblemet fører til en opsplittelse af teamet. De fire terapeuters berømte, fælles artikel fra 1980 om "Hypothesizing – Circularity – Neutrality" konstituerer på mange forskellige måder terapeuten i en suveræn, omnipotent position til familien, der straks gør relationen sårbar for asymmetri. F.eks. hedder det om terapeut-teamets kapacitet til at udvikle hypoteser at den gør terapeuten i stand til at udvikle viden "concerning the total relational function" (Palazzoli et al., 1980, p. 6). Om evnen til at interviewe "cirkulært" hedder det ligeledes at det er en evne, hvorigennem terapeuten formår at genopdage relationernes "dybere sandhed": "they may rediscover 'the deeper truth that we still think only in terms of relationships'" (Ruesch & Bateson, cf. Palazzoli et al., 1980, p. 8).

Det er denne position som ekspert i "den dybere sandhed, der hører relationerne til" (inspireret af Bateson), der fører Cecchin og Boscolo til at gå en anden vej ved bl.a. at fortolke cirkularitets- og neutralitetsbegrebet anderledes. Cecchin introducerer "curiosity" som en særlig holdning, som terapeuten må udvikle til klienten; en holdning, der har særlige æstetiske-explorative kvaliteter i sig, som opgiver terapeutens trang til at dirigere klienten i en bestemt retning (Cecchin 1987, p. 408). I stedet producerer den nysgerrige holdning "respekt" i terapeut-klient-forholdet, som igen er forudsætningen for at klient-systemet gives en større frihed til at skabe nye og mere "mønsteropdagende" fortællinger om sig selv.

Fra en anden kant i det coachingpsykologiske landskab er "the non-directive school" i coaching anført af bl.a. Timothy Gallwey (1974, 2000) et andet godt eksempel på den bevægelse. Her udvikles en formel, der ved hjælp af humanpsykologiske og buddhistiske principper, etablerer et coachingideal, der udmærker sig ved at begrænse den autoritets- og positionsmagt, der sædvanligvis knytter sig til rollen som professionel hjælper.

På den anden side: Igennem denne selvbe-grænsning, som coachen må lære at integrere i sin egen praksis, intensiveres det pastorale magtpotentiale, der virker allerstærkest der, hvor den anden net-op lige har sænket paraderne. I positiv forstand er det netop denne bevægelse i samtalen, der ikke blot markerer at den gensidige respekt og tillids-båndet har fået en dybere kvalitet; den gør også at vi hører mere opmærksomt til det, samtalen bringer frem. På den måde bliver de magtformer, der lader sig integrere og disintegrere i samtale- rummet, et godt billede på symmetriproblemets dynamiske karakter. Når vi med andre ord erfarer symmetriproblemet i samtalen praksis, så gør vi os konkrete erfaringer med de særlige former for magt, som samtalen er så fremragende redskab for. En magt, som ikke kun er disciplinerende, men som først og fremmest er identitetsskabende igennem distributionen af fokuspersonens ven-dinger imod sig selv. Vendingen gør det muligt at særlige erindringer og forestillinger omsættes til såvel drømme som selvkritik. Det bringer os videre til nogle overvejelser om, hvordan de ge-nealogiske analysestrategier mere præcist kan omsættes empirisk.

### Empiriske pejlemærker for udviklingen af truth game analysis

Til det formål er det relevant at trække en parallel til en stærkt empirisk funderet samtaleanalytisk tradition: Conversation Analysis. Her fremhæves symmetriproblemet som et af de vigtigste iagt-tagelsespunkter: "Interactional asymmetries in institutional settings" (Drew & Heritage, 1992, p. 47ff.; se også Drew, 1991; Marková & Foppa, 1991; Linell & Luckmann 1991, p. 8-9; Ten Have, 1991, p. 138; Hutchby & Wooffitt, 2008, p. 159; m.fl.). Dertil kommer at Conversation Analysis træk-ker på et sprogligt paradigme, der i nogen grad er inspireret af Wittgensteins sprogspilsteori, f.eks. ansues enhver talehandling som et "træk" ("turn taking") i et spil med forskellige strategier og ud-fald. "Spillet" som konceptuel figur for samtalen gælder jo også for truth game analysens vedkom-mende, hvor "trækket" kan associere til de særlige initiativer i samtalen, der gør det muligt for den anden at vende sig imod det væsentlige: "turning around", "turning oneself", etc.

En af pointerne i CA er at den asymmetriske samtalere-lation er kendetegnende for de sprogspil, der fungerer i en organisatorisk sammenhæng

eller efter professionaliserede teori- og regelsyste-mer ("institutional talk"):

*"A central theme in research on institutional in-teraction is that in contrast to the symmetrical re-lationships between speakers in ordinary conver-sation, institutional interactions are characteris-tically asymmetrical." (Drew & Heritage, 1992, p. 47; Drew & Heritage, 2006, p. xxxi).*

Under overskriften "Epistemological and other forms of asymmetry" fremhæver Drew & Herita-ge asymmetrier i forbindelse med forskelle i viden, forskellig adgang til kommunikative ressourcer, ulige rollefordeling i forhold til hvem, der har ini-tiativ- og fortolkningsretten, m.m. (Drew & Heri-tage, 1992, p. 51; Heritage, 2006, p. 5). I forlængel-se heraf nævner Heritage fire typer af asymmetri, som et empirisk studie kan tage pejling efter: "(a) participation; (b) „knowhow" about the interac-tion and the institution in which it is embedded; (c) knowledge; and (d) rights to knowledge" (Heri-tage, 2006, p. 18). Udfordringen er imidlertid at symmetriproblemet, som i tilfældet med CA alene vedrører asymmetrier i samtalen, ikke kan defi-neres i forhold til de ordensniveauer og empiriske kategorier, CA-traditionen almindeligvis opere-rer efter: "because it [symmetriproblemet, red.] is embodied at all other levels of the organization of interaction in institutional settings – lexical choi-ce, turn design, sequence organization, over-all structure organization and turn-taking" (ibid., p. 22-23). Symmetriproblemets status i CA har der- for karakter af et lidt uhåndterligt "wild card", som Heritage formulerer det (ibid.).

Noget af det særligt vanskelige handler hovedsag-ligt om, hvor meget analysen skal gøre sig følsom for kontekstens betydning for det, der bliver sagt og måske navnlig ikke-sagt; herunder det vanskelige i overhovedet at sætte grænsen for, hvor meget fra kontekstens "uendelige cirkler", der skal fortolkes med i forståelsen af samtalen. Hertil kommer det erkendelsesteoretiske problem med at definere en-tydige meningskriterier for samtalen symmetrier og asymmetrier, herunder det problem at de sam-talende kan erfare symmetriproblemet helt forskel-ligt. Ikke desto mindre forsøger artiklen at komme med et bud på sagen, bl.a. fordi truth game analy-sen ikke gør krav på nogen entydig sandhedsværdi i sin analyse, som skal holdes op imod, hvad de sam-talende "i virkeligheden" har sagt og ment.

Det vigtigste er at truth game analysen koordinere to iagttagelsepunkter med hinanden, nemlig symmetriproblemet og vendingens særlige mønstre i samtalen ("the pattern of conversion"). Coachingsamtalens første talehandling, der koordinere symmetriproblemet med vendingen imod det væsentlige, er kontrakten. Her skabes fokus i samtals sagsdimension, ligesom der tilstræbes en horisontal og tværgående kvalitet i samtals socialdimension, dvs. kvaliteten i kontakten og nærværet mellem coach og fokuspersion. Et godt eksempel er fra min egen coachingpraksis, hvor jeg coacher en fokuspersion i forbindelse med en fusionsproces. Oplægget er at vi skal tale om fusionen, og på hvilken måde den fylder for den enkelte. Det er en af grundene til at jeg ikke gør særligt meget ud af at lave en kontrakt i dette tilfælde. I stedet er jeg tværtimod interesseret i at undersøge, hvad der sker, når kontrakten ikke ekspliciteres. Jeg stiller derfor følgende spørgsmål: "På hvilken måde er fusionen en begivenhed for dig?" Det spørgsmål sætter imidlertid fra begyndelsen af en asymmetri i spil, hvor ordvalget "begivenhed" ("the lexical choice") straks vækker modstand:

**Fokuspersion:** "Jeg forstår ikke, hvad du mener med begivenhed – jeg ville aldrig kalde fusionen en begivenhed"

**Coach:** "Okay, hvad er så en begivenhed for dig?"

**Fokuspersion:** "Det er det, der sker. En højtid er en begivenhed, en begivenhed er noget positivt."

**Coach:** "Kan en begivenhed også være mødet mellem mennesker?"

**Fokuspersion:** "Øh hvad mener du?"

**Coach:** "Jeg tænker f.eks. på at det var en begivenhed, da jeg mødte min kone, og da vi fik vores børn."

**Fokuspersion:** "Nå ja, men så kan jeg godt følge dig ..."

Eksemplet viser også at samtalen hurtigt finder ind i en mere symmetrisk balance, da jeg en smule presset af fokuspersionens afvisning fortæller om en mere personlig side af mig selv, min kone og børn. Det symmetriske udtrykkes allerede i sprogbrugen: "Nå ja, men så kan jeg godt følge dig". Vendingen er altså i dette tilfælde en vending fra ikke at forstå hinanden til at følge hinanden. Det interessante er imidlertid, hvad dette "følgeskab" leder frem til. Kort tid efter den første vending begynder fokuspersionen at tale om, hvordan

hun i stigende grad er begyndt at lytte til sit eget tonefald i dialogen med kolleger og kunder, fordi hun ved flere lejligheder er blevet opfattet som en, der er meget skarp og kontant i udtrykket:

**Coach:** "Lytter du også til din egen stemme?"

**Fokuspersion:** (8-10 sekunders pause) "Jeg har faktisk brugt meget tid på at lytte til mit eget tonefald. Jeg kommer til at tænke på et en kollega, der altid lyder meget skarp, og det kan godt skræmme de andre på afdelingen; men jeg forstår hende. Jeg ved hvordan hun tænker, og jeg ved at hun ikke mener skarpheden så slemt. Det kommer an på, hvordan man er som person."

Spørgsmålet – "lytter du til din egen stemme" – er en invitation til at fokuspersionen vender sig imod sig selv. Det er en invitation til at indgå en "sandhedskontrakt", fordi det kan føre til at fokuspersionen må gå ind i en fortælling om sig selv, der kan blive personlig. En invitation, som fokuspersionen da også tager på sig, og endda uddyber ved at sætte denne fortælling om sig selv ind i en selvbiografisk forklaringsramme. Fokuspersionen fortæller, hvordan skarpheden i hendes stemme stammer fra opdragelsen af en streng far:

**Coach:** "Handler det også om at du udstråler autoritet igennem din stemme?"

**Fokuspersion:** "Autoritet? Ja, det er helt sikkert. Det er nok noget, der går helt tilbage til min barndom, hvor vi blev opdraget af en far, der krævede utrolig meget af os. Det betyder at vi kan tåle lidt mere end bare lidt bølgegang. Vi er blevet lidt hårde i filten, men det betyder også at jeg skal tænke mig ekstra om på arbejde i forhold til ikke at virke for skarp. Jeg har meget fokus på at være afbalanceret. Ubevidst skærer jeg nok lidt af temperamentet, jeg deltager aldrig i de andres brok, og jeg skændes heller aldrig med nogen på arbejdet. Det kan jeg faktisk godt gøre derhjemme, og det undrer mig egentlig, hvorfor det er sådan. Jeg har tænkt meget over hvorfor."

Eksemplet ovenfor illustrerer praksisdimensionen i de begreber, der er blevet opstillet tidligere i forbindelse med truth game analysis: Symmetriproblemet, sandhedskontrakten, vendingen imod sig selv. Jeg hævder ikke at der er en stram kausalitet herimellem, men eksemplet sandsynliggør et vigtigt mønster for udviklingen i samtalen. Et asym-

metrisk moment forstyrrer først kontrakt- og kontaktfasen i samtalens begyndelse, hvorimod genetableringen af et mere symmetrisk moment fører videre til en fortælling, hvor fokuspersonen sætter en særlig side af sig selv på spil (sandhedskontrakten). Og hun stiller spørgsmål ved den tilsyneladende modsætning i hendes adfærd at hun kan skændes derhjemme, men ikke på arbejdet. Igennem denne fortælling bliver samtalen igen asymmetrisk, men på et andet plan. Den er symmetrisk i forhold til en tillidsdimension, fordi fokuspersonen næppe vil fortælle om sig selv på den måde, uden at coachen har gjort sig fortjent til hendes tillid. Men ud fra en anden målestok er samtalen jo stærkt asymmetrisk, fordi det kun er fokuspersonen, der går sig sårbar for coachens blik. Man kan selvfølgelig også sige at coachen er i en sårbar position som lyttende, fordi han er underlagt en etisk fordring, der forpligter coachen til at modtage den personlige historie på en værdig måde, men det er netop i positionen som lyttende og ikke som talende.

Hvor er koblingen så til det "spirituelle"? Klart nok er der et meningstab i oversættelsen af de genealogiske analyser, der leder frem til et spirituelt motiv i coachingdiskursen, i forhold til de empiriske analyser af praksis. Men det spirituelle skal blot her fungere som samlebetegnelsen for det motiv, hvori fokuspersonen vender sig imod sig selv for at gå ind i en selvanalyserende selvfortælling. På den måde kan *truth game analyse* ikke gøre krav på en stram korrespondens mellem det genealogiske niveau og det empiriske. Det spirituelles empiriske status må nøjes med at være funktionen af fokuspersonens selvanalytiske identitetsstrategier, hvorigennem vedkommende tilegner sig subjektivitet. Det er samtidigt afgørende at det selvbillede, der kommer frem af fokuspersonen, altid er interaktivt formidlet og vedligeholdt igennem "facework", fordi en væsentlig side af billedet er henvendt til coachen med henblik på dennes anerkendelse. Coaching er således altid et sandhedsspil, fordi det er et sprogspil om identitet, hvor de samtalendes diskursive strategier for at spille spillet, herunder at de kan trække på andre strategisk relaterede sprogspil, med rette kan betegnes som "træk" (turn taking) i et "mixed motive game".

Eksemplet fra før kan tydeliggøre denne sammenhæng og samtidig tilføjes en ny dimension i udviklingen af fokuspersonens selvfortælling og identitetsbillede. Der sker nemlig det at jeg mø-

der vedkommende igen til en coachingsamtale et år efter den første. Her spejler jeg fokuspersonen i det, hun tidligere har sagt, om at være skarp i tonen overfor sine omgivelser. I den anden coachingsamtale kan hun imidlertid ikke genkende sig selv i det billede, som spejlingen giver anledning til, hvilket sætter en lang refleksionspause i gang:

**Fokusperson:** "Mm [7-8 sekunders pause] – ja [7-8 sekunders pause] – men øh – [3 sekunders pause] – det er alligevel lidt sjovt lige at høre det der læst op, at jeg åbenbart der har sagt at jeg skal passe på at jeg ikke bliver for skarp i – øh – i min stemme, og det er sjovt. Hvis du ville spørge mig i dag, så tror jeg at jeg ville have sagt noget andet. Jeg mener stadig det der – at øh, at vi er opdraget, som vi er. Og vi er virkelig opdraget til – vi har en mening om tingene, at komme frem med den, og det er vi slet ikke bange for. Overhovedet! [...] Jeg tror egentlig at jeg vil sige i dag at jeg afbalancerer. Men jeg har måske også haft mere fokus på det sidste år. Jeg synes ikke at jeg taler hårdt – overhovedet ikke. Det med autoriteten er der stadig. Folk har meget tillid til mig. Når jeg siger noget, så tænker andre: Det hun siger, kan vi regne med, og det er jo nok meget godt. Så stemmen betyder altså rigtig, rigtig meget."

Fokuspersonen korrigerer det identitetsbillede, hun har modtaget af coachen, og sætter det i stedet ind i en mere afbalanceret ramme, der i stedet for at fremstå selvkritisk, bliver en anerkendelse af sig selv som en autoritets- og tillidsvækkende person. Hun fastholder forestillingen om at disse egenskaber kommer fra den tidligere barndom, men samtidig bliver de mulige sociale konsekvenser af hendes udstråling sat ind i en anden, mere positiv selvforståelse. Igen en vending imod det væsentlige.

Et eksempel mere viser, hvordan coachingrummet i et bredere perspektiv, i hvert fald sådan som jeg har været en del af det, tilsyneladende har en særlig stærk tilbøjelighed til at skabe disse selvanalyserende fortællinger. I løbet af et års tid har jeg tre samtaler med en leder. I den første samtale fortæller hun at hun har en særlig drøm for sin egen fremtid, ligesom hun taler frit om sine egne væsentligste styrker:

**Fokusperson:** "Jeg har en drøm om en dag at være leder af en mindre afdeling, hvor der er mere tid til fokus, en afdeling man kan føre videre med

*nye ideer, nye tanker. Arbejdet med at opbygge en organisation, osv. Personaleplejen er afgjort min største styrke. At give medarbejderne noget, de kan folde ud og engagere sig i. På den måde vil jeg være en synlig leder. Jeg vil fokusere på det personlige, på holdninger og værdier, give mig tid til at lytte.”*

I vores anden samtale er denne drøm imidlertid erstattet af en selvfortælling, der handler om at hun kæmper med at integrere lederrollen i det sociale fællesskab:

**Fokuspersion:** *”Jeg er ikke særlig god til at præsentere mig som selv som den, jeg er. [...] Jeg synes altid det lyder fjollet, når andre fremhæver at jeg er leder. Det er som om at det hæver mig over de andre, og det har jeg slet ikke lyst til.”*

I vores tredje samtale begynder jeg at få et mere klart billede af at lederen kæmper med følelsen af at være ensom og måske en smule misforstået, hvilket lederrollen kun har skubbet yderligere til. På den anden side giver hun udtryk for at hun er blevet mere ”cool” i rollen, mere afklaret med de svære situationer, hvor f.eks. en medarbejder skal siges op. Jeg forsøger derfor at give hende en respons på den udvikling:

**Coach** [4-5 sekunders pause]: *”Jeg sidder med en fornemmelse af at du er blevet mere – øh, hvad skal man sige – øh [3-4 sekunders pause] – du har affundet dig med lederrollens – både dens, hvad skal man sige, mere negative sider i forhold til, da vi f.eks. talte sammen for et år siden”*

**Fokuspersion:** *”Ja, det tror jeg, at du har ret i. [tre sekunders pause] – Jeg tror at jeg har fundet ud af at jeg kan overkomme rigtig meget. Også at jeg kan rigtig mange ting. [...] Jeg tror nok at jeg er mere afklaret med det her: Hvis jeg ikke kan det her, så kan jeg noget andet!”*

**Coach:** *”Ja, ja”*

**Fokuspersion:** *”Jeg synes ikke [afbryder sig selv] – jeg kan godt blive, jeg bliver ikke ked af det, hvis der er nogle, der taler sådan, du ved, knap så pænt til mig. Jeg bliver mere vred og sådan skuffet over [2-3 sekunders pause] at de ikke kan se [2-3 sekunders pause], hvordan og hvorledes.”*

**Coach:** *”Så det er følelsen af egentlig ikke rigtigt at være forstået af sine medarbejdere, eller hvad?”*

**Fokuspersion:** *”Ja, men det er det.”*

Det er ikke formålet her at analysere i dybden, men blot at vise hvordan subjektiviteten kommer til udtryk igennem forskellige vendinger imod sig selv – fra drøm til selvkritik til et mere pragmatisk identitetsbillede. Pointen er også at illustrere denne udvikling som forskellige variationer over de fortællinger, en sandhedskontrakt kan omsættes til.

## Konklusion

Det er mainstream i den danske coachinglitteratur at fremhæve coachingsamtalens oprindelse i sportens verden, hvor den tidsfæstes til et sted mellem 1970erne og 1980erne (se f.eks. Gjerde, 2006, p. 18; Nielsen, 2009, p. 33). Konklusionen i denne artikel er en anden. Coaching har ikke primært sin oprindelse i sportens verden, men derimod i en særlig ledelsesmodel, der kommer til udtryk i den professionelle hjælpekunstns forskellige institutionaliseringsformer, hvor især dialogen og samtalen er det mest afgørende redskab for relationens effektivitet. En model, som får sit særlige momentum ved at integrere strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet, og hvis teknisk-operationelle niveau altså finder sin plads i samtalens teori og praksis.

Artiklen lægger videre herfra op til den konklusion at coachingdiskursens særlige potentiale består i at de strategiske logikker, som tager den i anvendelse, tilegnes igennem integrationen af to forskellige former for vilje til magt igennem symmetri. Begge former tjener en funktion i at få fokuspersionen til at tale mere frit. Den ene orienterer sig efter coachens selvdisciplinering med henblik på at kompensere for den professionelle samtales asymmetriske koreografi. Den anden orienterer sig efter at positionere fokuspersionen i et positivt selv billede:

1. Viljen til symmetri igennem coachens selvbe-grænsning, suspension af coachens egne meninger og hypoteser, herunder indøvelse i den normative matrix: non-authoritarian, non-educational, non-directive, non-judgmental.
2. Vilje til symmetri igennem anerkendelse, viljen til at bekræfte den anden i et positivt selv billede, viljen til den andens sandhed igennem dialog.

På et teoretisk plan distribueres og tilegnes coachingdiskursen igennem et karismatisk system (Pruzan & Pruzan, 2010, Dam Hede, 2010). Det mest tydelige mønster i coachingdiskursens governmentality består på den baggrund i et spirituelt skema for en reformation og resocialisering af



subjektet i forhold til de fællesskaber, det indgår i – først og fremmest arbejdskonteksten. Det karmatiske system og de spirituelle grammatikker yder imidlertid ikke kun noget til ”the schema of conversion” og coachingdiskursens strategier for subjektivitet, ledelse og erkendelse. Det problematiserer også samtalerelationen som et socialt felt, som får selvdisciplinerende karakter i kraft af en moralsk grammatik, der har selvevalueringens kritiske form. Artiklen forsøger at demonstrere, hvordan denne subjektivering tager form empirisk.

På den baggrund kan coachingdiskursen bestemmes som en sandhedspraksis, der konstituerer sig igennem strategier for erkendelse, ledelse og subjektivitet, hvor præmissen for succes altid er spørgsmålet om den andens rolle som ressource og begrænsning – jf. den sokratiske lov. Et væsentligt belæg for den konklusion er dokumentationen af, hvordan coachingsamtalen skaber rum for ”sandhedsfortællinger”, der har karakter af både mod og styrke, men også af den tøven og sårbarhed, som kendetegner den diskursive praksis, hvori noget vigtigt er ved at tage form for den enkelte selv og det fællesskab, som subjektet definerer sig i forhold til – eller selv bliver defineret af. De empiriske eksempler leder frem til den konklusion at coachingdiskursens vilje til magt og subjektivitet er – hos fokuspersonen: Friheden til at forsvare sin identitet, men også at gøre den til genstand for kritik i lyset af den, man gerne vil være, eller i lyset af den udgave af sig selv, som man af forskellige grunde ikke kan se for sig. Hos coachen: Glæden ved at se sine spørgsmål omsat til sandhed.

## Kontakt



Tobias Dam Hede  
Sisophos  
Ledelse & Organisation  
E\_mail: information@sisophos.dk

## Referencer

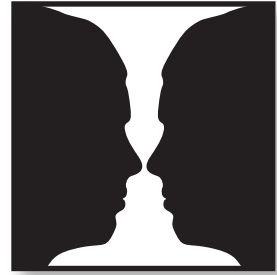
- Alrø, H. & Keller, H. D. (2011): ”Kvaliteter i rollen som coach”, in: *Coaching – fokus på samtalen*, pp. 60-83, Hans Reitzels Forlag, København.
- Alrø, H. (2011): ”Kontraktens betydning i coaching”, in: *Coaching – fokus på samtalen*, pp. 13-35, Hans Reitzels Forlag, København.
- Cecchin, G. (1987): ”Hypothesizing, Circularity, and Neutrality Revisited”, in: *Family process*, Vol. 26/4, pp. 405-13.
- Dam Hede, T. (2010): *Coaching – samtalekunst & ledelsesdisciplin*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Dam Hede, T. (2011): *Samtalekunst & ledelsesdisciplin – en analyse af coachingdiskursens genealogi og governmentality*, PhD.-afhandling, indleveret ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS, København. Forsvaret den 4. marts 2011.
- Donner, G. & Wheeler, M. M. (2009): *Coaching in Nursing*, Sigma Theta Tau International, Indianapolis, USA.
- Drew, P. (1991): ”Asymmetries of knowledge in conversational interactions”, in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 21-48, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Drew, P. & Heritage, J. (red. 1992): *Talk at Work. Interaction in institutional settings*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Drew, P. & Heritage, J. (red. 2006): *Conversation Analysis*, Vol. I-IV, Sage Publications, London.
- Foucault, M. (1991): *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*, (two lectures and an interview with Foucault, eds. G. Burchell, C. Gordon & P. Miller), The University of Chicago Press, Chicago.
- Foucault, M. (1994a): *Michel Foucault – Ethics. Essential works 1954-1984, Vol I*, Allen Lane, The Penguin Press, London, 1997.
- Foucault, M. (1994b): *The Final Foucault*, ed. Bernauer & Rasmussen, 3. oplag, The MIT Press Cambridge, Massachusetts.
- Foucault, M. (2005): *The Hermeneutics of the Subject. Lectures at the College de France 1981-1982*, Palgrave-Macmillan, New York.
- Foucault, M. (2010): *The Government of Self and Others. Lectures at the College de France 1982-1983*, Palgrave Macmillan, New York.
- Foucault, M. (1994c): *Michel Foucault – Power. Essential works 1954-1984, Vol III*, Allen Lane, The Penguin Press, London.

- Foucault, M. (2000): "Foucault – by Maurice Florence", in: *Michel Foucault – Aesthetics. Essential works of Foucault 1954-1984*, volume 2, ed. James Faubion, Penguin Books, London.
- Geber, B. (1992). "From manager into coach", pp. 25-31, in: *Training, Vol. 29*.
- Have, P. T. (1991): "Talk and Institution: A Reconsideration of the "Asymmetry" of Doctor-Patient Interaction", in: Boden, Deirdre & Zimmerman, Don H. (eds. 1991): *Talk and Social Structure – Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*, pp. 138-163, Polity Press, Blackwell Publishers, Oxford, 1993.
- Heritage, J. (2006): "Conversation Analysis and Institutional Talk: Analysing Data", in: Drew, Paul & Heritage, John (red. 2006): *Conversation Analysis*, Volume IV, pp. 1-26, Sage Publications, London.
- Honneth, A. (1992/2006): *Kamp om anerkendelse*, 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.
- Hutchby, I. (1996): *Confrontation Talk: Arguments, Asymmetries and Power on Talk Radio*, NJ: Lawrence Erlbaum, Malwah.
- Hutchby, I. & Wooffitt, R. (2008): *Conversation Analysis*, 2nd edition, Polity Press, Cambridge.
- Karlsen, M. P. (2008): *Pastoralmagt – om velfærdssamfundets kristne arv*, Forlaget Anis, København.
- Kirkeby, O. F. (2001): *Organisationsfilosofi – en studie i liminalitet*, 1. udgave, Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Kirkeby, O. F. & Dam Hede, m.fl. (2008a): *Protreptik – Filosofisk coaching i ledelse*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Kirkeby, O. F. (2008b): "Coaching – intimitetens indtog?", pp. 252-268, in: Gørtz & Prehn (eds. 2008): *Coaching i perspektiv*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Kierkegaard, S. (1963): *Om min Forfatter-Virksomhed/Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed*, Hans Reitzels Serie, København.
- Kierkegaard, S. (1989): *Frygt og Bæven, Sygdommen til Døden, Taler*, Danske Klassikere, Det danske Sprog- og Litteraturselskab, Forlaget Borgen, København.
- Laursen, E. (2010): "Coaching, selvudvikling og ledelse i organisationer", pp. 17-47, in: Laursen, Nørlem & Thøgersen (red. 2010): *Coaching og organisationer*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Lindseth, A. (2005): *Zur Sache der Philosophischen Praxis*, Verlag Karl Alber, Freiburg, München.
- Linell, P. & Luckmann, T. (1991): "Asymmetries in dialogue: some conceptual preliminaries", in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 1-20, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Maynard, D.W (1991): "Interaction and asymmetry in clinical discourse", in: *American Journal of Sociology*, Vol. 97, pp. 448-95.
- Nørlem, J. (red. 2009): *Coachingens landskaber, nye veje – andre samtaler*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Palazzoli et al. (1980): "Hypothesizing – Circularity – Neutrality", in: *Family process*, Vol 19/1, pp. 3-12.
- Pruzan, P. & Kirsten M. (2010): *Ledelse med visdom*, Gyldendal Business, København.
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M. & Thaning, M. (2008): *Foucault*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Rogers, C. (1951): *Client-centered therapy*, Constable Company Limited, London, 1973.
- Stern, D. N. (2004): *The Present Moment. In Psychotherapy and Everyday Life*, W.W Norton & Company, New York.
- Villadsen, K. & Karlsen, M. P. (2008): "Who Should Do the Talking? The proliferation of dialogue as governmental technology", in: *Culture & Organization*, Volume 3., nr. 4.
- White, M. (2006): *Narrativ teori*, 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.
- Whitmore, J. (1992/1998): *Coaching på jobbet*, 3. udgave, 2. oplag, Peter Asschenfeldts nye Forlag, København, 1998.
- Whitmore, J. (2009): *Coaching for Performance*, 4. udgave, Nicholas Brealey Publishing, London.

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.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Narrativ-samskabende gruppe-coaching udvikler social kapital

Kvantitative og kvalitative resultater understreger interventionens sociale indvirkning

Af Reinhard Stelter, Glen Nielsen & Johan Wikman

### Indledning<sup>1</sup>

Hovedparten af coaching interventionsstrategier og evidensbaseret forskning om coaching og coaching psykologi har fokuseret på den enkelte klient (Grant, 2009; Greif, 2007; Passmore & Gibbes, 2007). Det er blevet antaget at coaching handler om dyaden mellem en coach og hans / hendes klient eller coachee. Fordelene ved coaching, læring og udvikling inden for en gruppe eller et hold er ikke blevet undersøgt seriøst i teoretiske studier eller i empirisk forskning. Denne artikel vil præsentere en undersøgelse af gruppecoaching ved at evaluere en ret ny og udforsket interventions metodologi. Interventionen der er blevet benyttet, er en bestræbelse på at integrere narrativ coaching (Drake, 2007, 2009, Law, 2007; Stelter, 2007, 2009, 2010) med aspekter fra narrativ terapi

(White, 2007) og samskabende praksis (Anderson, 2007) og skal derfor kaldes coaching som narrativ-samskabende praksis (se også Stelter & Law, 2010).

Denne artikel vil dokumentere, at visse procedurer for narrativ-samskabende gruppecoaching faktisk øger de generelle fordele ved coaching. Interventionsstrategien kan også benyttes i en-til-en sessioner.

Det overordnede formål med undersøgelsen var at undersøge indflydelsen af narrativ-samskabende gruppecoaching på unge idrætstalenters karriereudvikling, selvrefleksion og generelle velbefindende, med den hensigt at fremme integrationen af deres sportslige karriere, uddannelsesmæssige krav og private liv. De unge mennesker, der deltog i forskningsprojektet, havde ofte meget høje ambitioner i forhold til deres karriere

<sup>1</sup>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.

og var derfor tilbøjelige til at bruge mange timer på træning og deltagelse i konkurrencer, ofte forbundet med meget rejsetid.

Deltagelse i en elitesport er krævende affære. Deltagerne i denne undersøgelse gik alle i gymnasiet og havde derfor undervisningstimer, lektier og eksamener at tage sig af, samtidigt med at de skulle håndtere en potentielt vanskelig overgang til voksenlivet. I tillæg hertil stod de overfor en stor mængde træningstimer med pres om at skulle klare sig godt i konkurrencer. Sådan en mængde forskellige udfordringer er blevet anerkendt som en væsentlig årsag til stress hos elitesportsudøvere (Cohn, 1990).

En tilgang til at håndtere stress er 'the scissors model' (Kellmann & Kallus, 2001), hvor stress og dens modsætning – recovery – er beskrevet. Når en person er udsat for stressfaktorer, der defineres som "objektive størrelser og faktorer, der påvirker folk udefra", er resultatet en grad af stress i personen. *Recovery* beskriver den aktive proces, der reducerer den enkeltes stressniveau til neutral. Hvis man ikke opnår recovery, kan konsekvenserne være et fald i præstationerne og i livskvaliteten.

Ifølge 'the scissors model' kan et individ, ifølge Kellmann og Kallus, håndtere en stor mængde stress, så længe en lige så stor mængde recovery-aktiviteter finder sted. Kort fortalt, hvis en person håndterer stress på en god måde og har mulighed for en effektiv recovery, vil han eller hun være i stand til at håndtere en stor mængde fysiske og psykiske stress faktorer, såsom hård træningsbelastning og pres for at klare sig godt i skolen og i konkurrencer (Kellmann, 2010).

Undersøgelser har vist, at idrætsudøvere oplever en stor mængde af stress i almindelighed, og ikke kun i perioder, hvor der er vigtige konkurrencer (Kellmann, Altenburg, Lormes & Steinacker, 2001; Kellmann & Günther, 2000). Deltagerne i disse undersøgelser er lig deltagerne i vores undersøgelse - unge individer der balancerer mellem eliteidræt og gymnasiet (high school). På den baggrund konkluderer vi, at en intervention med henblik på at lindre stress og fremme social recovery vil forbedre deltageres præstationer i forbindelse med deres idræt og øge deres generelle livskvalitet.

Hovedformålet med denne undersøgelse var at undersøge både effektiviteten af narrativ-samskabende gruppecoaching og de enkelte coachedes erfaringer under forløbet. Meningen med coaching interventionen var at opnå en positiv indflydelse

på de unge sportstalenters karriereudvikling, selvrefleksion og generelle tilværelse, ved at sætte fokus på specifikke styrker, succeser og udfordringer i forhold til deres sportskarriere, skoleuddannelse og deres privatliv. Målet var at inddrage dem i gruppedialoger, hvor det enkelte individ var i fokus, og hvor alle deltagere kunne skabe mening og overveje værdien af deres handlinger gennem en samskabende og fællesskabsorienteret lære- og udviklingsproces. Dette ville ske ved at skabe historier om visse begivenheder og udfordringer og, om nødvendigt, omformulere dem til alternative (mere opløftende) historier. Forventningen var, at denne intervention kan have en positiv effekt på deltageres motivation og stress recovery.

Ud over præsentationen af resultaterne fra dette forskningsprojekt, er hensigten med denne artikel at forbinde resultaterne til teoretiske begreber i community psykologien. Ved at introducere disse begreber, kan resultaterne af projektet muligvis generaliseres og udvides til andre interventionsgrupper og organisatoriske sammenhænge, fx kollegiale grupper, undervisningsmiljøer eller sundhedscoaching.

## Det teoretiske fundament og dets anvendelse i en gruppecoaching intervention

Interventionen, der er anvendt og undersøgt i dette projekt kaldes narrativ-samskabende gruppecoaching og er baseret på de teoretiske søjler, der er beskrevet nedenfor; de udgør det integrerede grundlag for interventions metodologien:

- *Social konstruktionisme*: Interventionen skal ikke fokusere på den enkelte med specifikke træk. Enkeltpersonernes sociale virkelighed forstås som blivende formet af forholdet mellem forskellige individer og gennem den specifikke kontekst (Gergen, 2009). Det er derfor afgørende for det udviklingsmæssige resultat af interventionen, *hvordan* deltagerne taler om de udfordringer, de møder i deres idræt og hverdagsliv. Virkeligheden er konstrueret gennem sproget, og konstruktionen af denne virkelighed kan danne en parathed til forandring og forberedelse til handling.
- *Anerkendende dialoger og løsningsorienteret intervention*: En måde at gøre det teoretiske begreb social konstruktionisme mere konkret

på, er ved at bygge en anerkendende eller løsningsorienteret form for dialog, hvor coachen sætter fokus på forskellige aspekter af succes, styrker og mulige løsninger, som den coachede har, har haft eller vil finde i bestemte situationer og begivenheder (Cooperrider & Seckerka, 2003; Orem, Binkert & Clancy, 2007; De Jong & Berg, 1997).

- *Positiv psykologi*: Ideen er her at fremhæve positiv menneskelig adfærd og at skabe videnskabelig forståelse og effektive interventioner, der fører til trivsel blandt individer og i samfund (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Interventionen vil hjælpe den coachede til at fokusere på specifikke styrker og dyder, og arbejde mod psykisk velbefindende og øjeblikke af lykke (Biswas-Diener, 2010).
- *Narrativ psykologi*: Fra et epistemologisk perspektiv, kan narrative psykologi ses som en udvidelse og tilpasning af visse socialkonstruktivistiske positioner ved at genindføre de erfaringsmæssige og kropsligt forankrede dimensioner (se Crossley, 2000; Polkinghorne, 1988; Stam, 2001; Stelter 2008). Det narrative arbejde i coachingprocessen kan betragtes som *the 'doing' of identity* (Kraus, 2006). Ved at skabe alternative, mere opløftende historier om begivenheder og situationer, skabes nye forbindelser mellem den coachedes selvforståelse, værdier, intentioner og mål på den ene side og den coachedes parathed og mulighed for at handle på den anden (White, 2007).
- I *community psykologi* fokuseres på forholdet mellem individer, deres lokalsamfund og samfundet i bredere forstand. Ud fra dette perspektiv er det hensigten at søge efter psykologiske fordele, som samfundet og et intensiveret samarbejde med andre kan have på det enkelte individ (Seedat, 2001; Berliner, 2004). Opmærksomheden rettes især mod *empowerment*, hvorved det enkelte individ udvikler nye ressourcer gennem reflekterende og samskabende processer i praksis fællesskabet (in casu: coachinggruppen), hvilket vil gøre det muligt for den coachede at tænke og handle på nye måder.

Coachinginterventionen, som blev konstrueret på grundlag af det ovenstående teoretiske fundament, fokuserede på tre centrale dimensioner:

1. *Fokus på og refleksion over værdier*: De coachede blev opfordret til at reflektere over vær-

dier, der ligger i deres intentioner, ønsker, forhåbninger, osv. som vejledende markører til at hjælpe dem med at organisere deres karriere, uddannelse og private liv. Disse værdier skal ikke ses som tidløse og universelle, men er snarere som forankret i praksisser og begivenheder i det lokale og den specifikke setting. Det ultimative mål i konteksten for den undersøgte coachingintervention var at fremme deltagerens forståelse af deres engagement i en eliteidrætskarriere og hjælpe dem til at forstå "hvorfor'et" og "hvordan'et" af deres deltagelse, ikke nødvendigvis ved at fokusere på specifikke mål, men ved at fokusere på kerneværdier som en funktion ved deres livsbetingelser på tre centrale områder: karriere, uddannelse og privatliv. Dette fokus på værdier skal give de coachede en bedre fornemmelse af, hvordan bestemte handlinger og måder at tænke og føle på er forbundet til deres selv og identitet. White (2007) talte om bevidsthedslandskaber. Vi ville foretrække at tale om identitetslandskaber. I løbet af coachingdialogen relateres værdierne – som relateres til intentionerne, ønskerne, forhåbningerne, etc. i forhold til tidligere, nuværende og mulige fremtidige handlinger. I den forbindelse talte White (2007) om udfoldelsen af handlingens landskab.

2. *At give muligheder for meningsdannelse*: At skabe mening anses for at være et af de vigtigste formål i coaching dialogen (Cavanagh, 2006; Stelter, 2007). Mening er grundlæggende, fordi de unge talenter tilskriver specifikke værdier til deres erfaringer, handlinger og til deres samspil med andre i deres tre livs domæner (karriere, uddannelse og privatliv). Ting bliver meningsfulde for det enkelte individ, når de forstår deres egen måde at opfatte, tænke og handle. Dette kan opnås ved at fortælle visse historier om dem selv og betydningsfulde begivenheder som de er involveret i eller planlægger at blive involveret i senere. At skabe mening er baseret på tidligere og nuværende erfaringer og fremtidige forventninger, og måden, hvorpå den coachede relaterer sig til verdenen, er holistisk indarbejdet i denne tidslinje.

Mening opstår i samspil mellem handling, sansning, refleksion og tale. I de meningsskabende processer bør to dimensioner blive fremhævet: For det første, den personlige proces, hvori man skaber mening formet gennem de faktiske erfaringer og (implicit) viden som en person erhverver i forskellige livssammenhænge, og for det andet, den sociale proces, hvori der skabes me-

**Boks 1. Narrativ-samskabende praksis**

- 1) Centrale antagelser og retningslinjer  
Både coach og coachee (s) er samtalepartnere. Alle deltagere bidrager til den fælles proces af menings-skabelse og produktion af viden.
- 2) Alle deltagere bestræber sig på at være fleksible og villige til forandring, hvorved gensidig udvikling bliver muligt og giver dem lejlighed til at omdefinere deres perspektiv og position.
- 3) Opmærksom på andre og mulige forskelle kan være meget frugtbart for ens egen udvikling og læring.
- 4) Alle deltagere sætter pris på andres bidrag til dialogen og den viden, der udfolder sig i fællesskab og samskabende, men anerkender mulige og vedvarende forskelle.
- 5) Generøs lytning er central for gensidig undersøgelse, hvor interesse, værdsættende spørgsmål og til tider naiv undren hjælper med at udvikle generative samtaler.
- 6) Omskrivning af den coachedes bemærkninger eller refleksioner og fortolkning eller omformning af disse refleksioner i forhold til egne præmisser, inklusiv associative kommentarer til specifikke refleksioner ("Når du siger, får det mig til at tænke på ...").
- 7) Fleksible attituder gør det muligt at redefinere egen og andre positioner; man er dermed åben for yderligere udvikling og for at lære gennem andre.
- 8) At bruge spørgsmål (som coach), der inviterer deltager (ne) til perspektivskift. Anvende forskellige typer af cirkulære spørgsmål, som anvendes i systemisk coaching.
- 9) At invitere den coachede til at bruge metaforer, og som coach at udfolde sanselige refleksioner og udvide dimensioner af handlinger, opfattelser og tanker gennem sprog ved hjælp af metaforer.
- 10) Kobling af handlingslandskaber (perspektiv på formål, mål og handling) og identitetslandskaber (værdier, fokus på identitet, aspiration, drømme og ønsker) og vice versa.
- 11) Kobling af specifikke værdier til personer, der er eller kunne have været vigtige for den coachede. I denne proces vokser historierne i rigdom og kompleksitet, og kan udvikle sig i en ny retning (alternativ historie). Dette lader coachen styrke den coachedes identitetsfølelse. Læreprocesser med *scaffolding*, hvor der bygges bro over den coachedes læringskløft ved at inddrage levede erfaringer.
- 12) Fremme brugen af narrative dokumenter - et digt, kort essay, konkret refleksion eller genfortælling af en historie enten af coach eller coachee (s).
- 13) Outsider witness procedure: Andre reflekterer over en historie fortalt af coachee med henblik på at kaste lys over dens værdi og betydning for fortælleren og lytterne, ved at følge følgende trin:
  - *Identifikation / fremhæve et bestemt udtryk eller en sætning, der anvendes af den coachede:* "Hvilket udtryk eller hvilken sætning fangede din opmærksomhed mens du lyttede til historien?"
  - *Bed andre om at forestille sig et billede af den coachede:* Hvilken slags billede får du af den coachedes liv, identitet eller måde at forholde sig til ting i almindelighed? Hvad afslører dette udtryk eller denne sætning om den coachedes intentioner, værdier, holdninger, ønsker, håb, drømme eller forpligtelser?
  - *Relater et udtryk eller en sætning i forhold til dit eget liv:* Hvordan giver dette udtryk / denne sætning genlyd i forhold til ting i dit eget liv? Hvilken slags ideer om egne intentioner, værdier, holdninger mv. kom du i tanke om, mens du lyttede til historien? Hvordan kan elementer af denne historie være vigtige i dit liv, din karriere, etc., - og hvorfor?
  - *Beskrivelse af egen reaktion på historien:* Hvordan er du berørt af udtrykket, sætning eller historien som helhed? Hvor fører dine egne erfaringer med historien dig hen? Hvilken slags ændringer lægger du mærke til i dig selv?

ning forment gennem social forhandling og fortællinger, der beskriver den coachedes engagement i og samspil med forskellige settings og praksisser. Disse to dimensioner er flettet sammen.

3. *Give plads til udfoldelse af fortællinger*: At fortælle historier til hinanden og udvikle og udveksle fortællinger og oplevelser, enten i et coach-coachee forhold eller i en gruppecoaching kontekst, er grundlæggende for den sociale menings-skabelsesproces. Narrativer bruges til at strukturere begivenheder og til at forene dem i en tids- og historielinje. Narrativer skaber sammenhæng i historierne – kilden til at skabe mening – og som et resultat af denne proces giver livet mening og bliver meningsfyldt. Narrativer etablerer en tidsmæssig sammenhæng og udformer, hvordan begivenheder, handlinger, andre personer og det enkelte individ kan opleves og opfattes som fornuftigt og meningsfuldt.

Plottet i hver historie danner grundlaget for udviklingen af fortællingens indre struktur og drama (Sarbin, 1986). At fortælle historier og lytte til hinanden i gruppen medfører, at deltagerne oplever deres livshistorier som meningsfulde og indbyrdes forbundne. På den måde kan historien have en indvirkning på både fortælleren og den gruppedeltager, der lytter til det. Den enkelte deltager får en følelse af at være en del af en kulturel kontekst med specifikke, fælles værdier og meninger. Denne proces med at skabe mening i fællesskab fremmes ved at anvende specifikke coaching teknikker, fx *outsider witnessing* (White, 2007) og fælles refleksionsprocesser som resonansbund på, hvad et gruppemedlem har sagt.

En række retningslinjer blev udviklet på grundlag af dette teoretiske fundament for at sikre det størst mulige metodiske overlap af de fire coaches, der var involveret i projektet (se tekstboks 1). Narrativ-samskabende gruppecoaching kan ikke baseres på en manual alene. For at sikre pålidelighed af interventionen gennem den højeste grad af koordination mellem de fire coaches, fandt en proces med kollegial supervision sted efter næsten hver session, hvor procedurer og strategier blev koordineret forud for hver session.

## Undersøgelsesmetode

Forskningen var baseret på både en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse som målte effekten af coaching interventionen og undersøgte, hvordan coaching blev oplevet af deltagerne. Coaching in-

terventioner og dataindsamlinger blev gennemført i tre perioder: efterår 2009, foråret 2010 og efteråret 2010.

## Deltagerne

Deltagerne var 16-19-årige gymnasieelever på afdelingen for Team Danmark talenter på Fal-konergårdens Gymnasium. Alle konkurrerede på højeste niveau indenfor deres sport og havde 15-30 trænings- og konkurrence timer om ugen. I efteråret 2009, blev deltagerne rekrutteret gennem frivillige sign-up blandt de studerende i deres første, andet eller tredje år ( $n = 35$ ). Fra denne gruppe, blev deltagerne randomiseret til enten en coachinggruppe ( $n = 25$ ) eller en kontrolgruppe ( $n = 10$ , på grund af en høj frafaldsprocent). Baseret på erfaringerne fra efteråret 2009, hvor coaching sessioner ofte kolliderede med deltagernes træning, hvilket resulterer i et højt frafald, besluttede forskergruppen sig for at ændre rekrutteringsstrategi. I foråret 2010 blev ti elever (bortset fra dem, der havde deltaget i efteråret 2009) fra en klasse på andet år tilfældigt tildelt til coachinggruppen, og en hel klasse fra andet år blev tildelt kontrolgruppen ( $n = 27$ ). I efteråret 2010 blev fem studerende fra en klasse på andet år tilfældig tildelt (undtagen dem, der allerede havde deltaget) til coachinggruppen, og en hel klasse var tildelt kontrolgruppen ( $n = 31$ ). I alt omfattede undersøgelsen oprindeligt 40 deltagere i coachinggruppen og 68 i kontrolgruppen.

Forud for starten af interventionen blev der indhentet informeret samtykke fra forældre til deltagere under 18 år. Alle deltagere blev informeret mundtligt om formålet med forskningsprojektet, at data ville blive behandlet fortroligt, at deltagelse var frivillig, og at de kunne droppe ud af projektet når som helst uden konsekvenser. I forhold til den kvalitative interviewundersøgelse, blev seks deltagere fra de to coachinggrupper udvalgt og interviewet to gange: Først et kort interview i midten af intervention og derefter et omfattende dybdegående interview efter interventionsfasen.

Etikken i forskningsprojektet blev sammen med hele undersøgelsesdesign godkendt af Team Danmarks forsknings komite.

## Coaching interventionen

Deltagerne der var tildelt coachinggrupperne deltog i otte 90-minutters sessioner, jævnt fordelt

udover tolv uger. Coaching sessionerne foregik i mødelokaler på gymnasiet og omfattede fire til seks deltagere sammen med en coach. Coaching sessioner blev udført af certificerede og erfarne coaches. Indholdet og temaerne i coaching sessionerne blev besluttet i et samarbejde mellem træner og deltagere. Som tidligere beskrevet, var interventionen baseret på en narrativ-samskabende tilgang.

## Målinger

Til at måle generelt velbefindende og social recovery blev der brugt en dansk version af Recovery-Stress Questionnaire (Elben, 2008), baseret på en engelsk version (Kellmann & Kallus, 2001). Spørgeskemaet består af 76 punkter, der på 19 skalaer måler på recovery og stress. Hver skala indeholder fire elementer, med et Likert-skala format, hvor svarene går fra 0 (aldrig) til 6 (altid). Værdierne for hver skala går fra 0 (meget lav) til 26 (meget høj). Spørgeskemaerne blev uddelt til deltagerne ved baseline, seks uger efter starten på interventionen, og da interventionen sluttede - 12 uger efter start. Denne undersøgelse fokuserer på effekten af hele 12-ugers coachinginterventionen og omfatter derfor kun analyse af baseline og målingerne efter 12 uger.

## Statistisk analyse

Forud for analysen blev deltagere, der var droppet ud ( $n = 4$ ) eller ikke havde både baseline og efter 12 uger målinger ( $n = 27$ ) ekskluderet fra analysen. Al data blev analyseret ved hjælp af en SPSS 19. Variable der ikke var normalt fordelt blev omdannet inden analyse og rådataet præsenteret. Effek-

ten af coaching intervention på de psykologiske variable blev analyseret ved at sammenligne den gennemsnitlige score for interventions - og kontrolgruppen efter 12-ugers intervention, korrigeret for baseline-score ved hjælp af lineær regressionsmodeller.

## Kvalitativ analyse

Den kvalitative undersøgelse<sup>2</sup> var baseret på en fortolkende fænomenologisk analyse (IPA). I overensstemmelse med Langdridge (2007, s. 107) er formålet med denne form for analyse "the detailed exploration of a participant's view of the topic under investigation". Ved at gennemføre en cross-case analyse af interviewene fra de seks deltagere, var det hensigten at fremhæve de mest generelle temaer og tendenser i resultatet, og dermed give et samlet overblik over, hvordan de interviewede opfatter og forstår deres deltagelse i gruppecoaching interventionen.

## Kvantitative resultater

Den kvantitative analyse omhandler de 77 atleter (46 kontrol, 31 intervention), der havde udfyldt spørgeskemaerne både ved baseline og efter tolv uger. Tabel 1, nedenfor, viser disse atleters karakteristika ved baseline. Der blev ikke observeret nogen forskelle i alder, køn eller års sportserfaring. Endvidere var der ingen forskel i baseline gennemsnitsscore på de afhængige variable; generelt velbefindende eller social recovery. Forud for analysen af de gentagne målinger blev en intern konsistens test udført og viste et acceptabelt niveau. Cronbachs alpha på skalaen for generel

Tabel 1: Baseline deltager variable fra repeated measures						
	Range	Intervention		Control		P value
		n		N		
Age	16-19	30	17.07 (SD=.74)	43	16.91 (SD=.48)	.188
Gender distribution (as n, % females)	n.a.	31	11 (35.5%)	45	12 (26.7%)	.454
Years of experience with sport	2-17	31	9.40 (SD=3.01)	46	9.83 (SD=3.61)	.365
Social recovery	0-6	31	3.92 (SD=)	46	3.82 (SD=)	
General well-being (IS)	0-6	31	4.03 (SD=)	46	3.53 (SD=)	

$n$ = number of persons measured. Values are mean (SD) except gender distribution which is described as  $n$  and % females. IS = Index score

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.

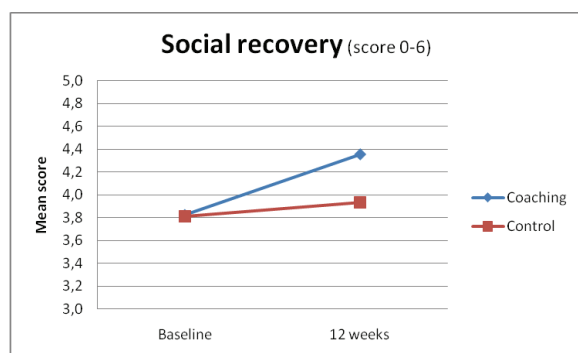


Tabel 2				
	Difference in index Score I:C (95% CI)	R	Effect size	P value
Social recovery (IS)	0.381 (0.022 – 0.739)	0.24	Medium	0.019
General well-being (IS)	0.311 (0.013-0.635)	0.22	Medium	0.029

IS = Index score. Effekten af coaching interventionen i forhold til social recovery, generel velbefindende og score på handleorientering. Data præsenteres som gennemsnit på index scores efter tolv uger, justeret for baseline scores for hver outcome score.

velbefindende var 0,821 ved baseline og 0,798 efter 12 uger og for social recovery 0,759 ved baseline og 0,757 efter 12 uger.

Tabel 2, ovenfor, og figur 1 og 2, nedenfor, viser, at de tolv ugers coaching intervention havde indflydelse på niveauet af generel velbefindende og social recovery. Efter de tolv ugers coaching, blev interventionsgruppens score for generelt velbefindende målt til 0,311 (95 % CI: 0,013 til 0,635,  $p = 0,029$ ) højere end kontrolgruppens, når der korrigeres for baseline score. Dette svarer til en medium effektstørrelse på intervention ( $r = 0,22$ ). Deltagerne i coaching interventionen udviklede også et point højere score for social recovery end kontrolgruppen 0,381 (95 % CI: 0,022 til 0,739,  $p = 0,019$ ) efter justering i forhold til forskelle i baseline niveauer, hvilket afspejler en medium effekt ( $r = 0,24$ ) af interventionen i dette aspekt. Vi kan fremstille resultaterne grafisk på følgende måde:

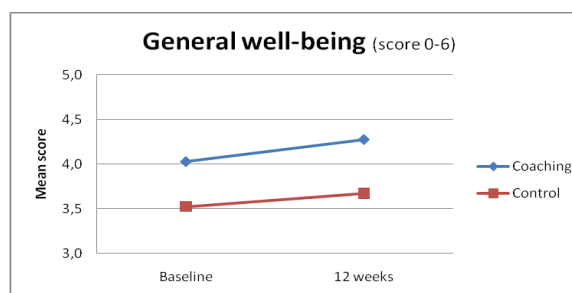


Figur 1. Effekten af intervention på social recovery.

## Kvalitative resultater

Den kvalitative undersøgelse viste, at narrativ gruppecoaching havde en stærk indflydelse på de interviewede deltagers identitet. Støtte og refleksioner fra andre hjalp med at afklare deres tanker om sig selv, deres dagligdag og især deres deltagelse i træning og konkurrence. Coachinggruppen blev oplevet som et praksisfællesskab og som en kontekst for social læring, som gav de unge atleter mulighed for at lære af andres erfaringer, tanker, ideer og perspektiver. Ved at lytte til andre, lærte de nye måder at håndtere udfordringerne, de mødte i dagligdagen, i skolen og i deres sportslige karriere på. Disse strategier blev opbygget eller videreudviklet i samarbejde med coachinggruppen.

De interviewede deltagere oplevede en øget indre motivation for at fokusere på disse nye handlingsstrategier. Dette resultat kunne ikke dokumenteres i en kvantitativ analyse og er derfor



Figur 2. Effekten af intervention på generelt velbefindende.

muligvis kun gældende for enkelte deltagere. En årsag til dette kan være, at deltagerne i både interventions- og kontrolgruppen (alle unge sportstaler) generelt var meget motiverede og leverede gode præstationer.

Desuden blev deltagerne opfordret af de andre gruppe-medlemmer til at fortsætte med at opføre sig på måder, som de oplevede som værende meningsfulde og værdifulde – en proces, hvori de interviewede kraftigt understregede fordelene ved at blive støttet af de andre i gruppecoaching konteksten. Men meningen var ikke blot en social konstruktion, den var også kropsligt forankret. I gruppecoaching interventionen, fik sportsudøverne fornemmelse af implicit, legemliggjort og præ-refleksive dimensioner af deres handlinger. At transformere denne kropsligt forankrede viden eller fornemmede sansninger til ord ført til en større forståelse af dem selv og andre.

Den kvalitative undersøgelse gav indsigt i måder at håndtere visse udfordrende situationer på; disse måder blev yderligere udviklet i løbet af gruppecoaching processen. Sportsudøverne indså, at fokus på nuet kunne være et yderst værdifuldt middel til at klare stress og håndtere tidspres. De udviklede hver især en måde hvorpå de kunne være opmærksomme på og koncentrere sig om det nuværende øjeblik. Med hensyn til deres deltagelse i sport, syntes de at have forbedret deres evner til at bevare fokus. I forhold til hverdagen har de forbedret deres evner til at undgå forstyrrelser fra udefra kommende faktorer.

## Diskussion

Resultaterne viser meget tydeligt, at gruppecoaching havde en signifikant effekt, især i forhold til oplevelsen af social opbakning fra andre og formentlig dermed på deltagerne generelle velbefindende. Resultaterne viser en signifikant stigning i niveauet for social recovery, hvilket kan fortolkes som værende i overensstemmelse med den overordnede hensigt med narrativ-samskabende gruppecoaching. Et af hovedformålene med denne form for coaching er, at gruppemedlemmerne lærer at dele erfaringer, tanker og refleksioner med henblik på at stimulere hinanden og lære af hinanden. De understøtter dermed både gruppen som helhed og den enkelte atlet i at danne nye, opløftende historier om særlige begivenheder og situationer, som kunne have været oplevet som udfordrende.

I den afsluttende evaluering ved udgangen af sessionerne, udtrykte mange deltagere en ændret adfærd: De var begyndt at inkludere nogle af gruppens medlemmer som dialogpartnere også uden for coachingsammenhæng. Nogle af dem ændrede endda deres måde at forholde sig til kammerater fra deres hold eller klub, såvel som de blev mere interesserede i at samarbejde med træneren i deres klub på en ny måde. Alt dette er et klart udtryk for, hvad der er indbegrebet af social recovery.

Social recovery som konstrukt har været en del af 'Recovery-Stress Questionnaire for Athletes' (Elbe, 2008) og udtrykker en tilbagevenden til en bedre social funktion og deltagerne voksende bevidsthed og inddragelse af andre i deres liv. Hvis processen med social recovery lykkes, fører det sandsynligvis til højere generel velbefindende, hvilket var det andet signifikante resultat i den empiriske undersøgelse. Generelt velbefindende medfører ofte at være i godt humør, at føle sig afslappet og tilpas. Dette kunne til dels ske på grundlag af social recovery. Ved at genfortolke vigtige begivenheder og situationer i et mere positivt lys i løbet af coaching-sessionen, er deltagerne desuden mere tilbøjelige til at dømme nuværende og fremtidige begivenheder som mindre stressende. Som resultat heraf steg deltagerne generelle velbefindende.

Den kvalitative undersøgelse har kastet lys over, hvordan deltagerne oplevede vigtigheden af andre i deres egen udviklingsproces. Vi forsøgte at relatere gruppecoaching processen til begrebet praksisfællesskab (*community of practice*) (Lave & Wenger, 1991, Wenger, 1999). Wenger (2011) giver følgende beskrivelse af termen:

*Communities of practice are formed by people who engage in a process of collective learning in a shared domain of human endeavour: a tribe learning to survive, a band of artists seeking new forms of expression, a group of engineers working on similar problems, a clique of pupils defining their identity in the school, a network of surgeons exploring novel techniques, a gathering of first-time managers helping each other cope. In a nutshell: Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly.*

For Wenger (1999), er tre ting afgørende for udviklingen af et praksisfællesskab: gensidigt enga-

gement, fælles virksomhed og udviklingen af et fælles repertoire. Et praksisfællesskab udvikler et fælles grundlag for meningsskabelse med udgangspunkt i en kultur, der deles eller udvikles i gruppe processen. Bruner (1996, p. 3) præsenterer en glimrende beskrivelse af meningsskabelse der går til kernen af, hvad der foregår i narrative-samskabende gruppecoaching:

*Meaning making involves situating encounters with the world in their appropriate cultural context in order to know "what they are about". Although meanings are "in the mind", they have their origins and their significance in the culture in which they are created. It is this cultural situatedness of meanings that assures their negotiability and, ultimately, their communicability. Whether "private meanings" exist is not the point; what is important is that meanings provide a basis for cultural exchange.*

Den sidste teoretiske hjørnesteen vi gerne vil præsentere, er følgende: De sociale processer, der har ført til social recovery, og som var resultatet af fælles meningsskabelse i praksisfællesskaber førte til akkumulering af social kapital – et centralt begreb, der forklarer, hvordan mennesker i samfundet og visse sociale sammenhænge kan samarbejde med succes og have en større følelse af social integration og tilfredshed. Social kapital (Bourdieu, 1983; Coleman, 1990; Putnam, 1995, Svendsen, 2001) er et teoretisk begreb, der anses for at være nyttig i forståelsen af vigtigheden af sociale relationer og dannelsen af det civile samfund. Den franske sociolog P. Bourdieu (1983) definerede social kapital som:

*The aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition (p. 248).*

Når man bevæger sig fra den enkeltes udvikling i retning af et bredere socialt perspektiv, bør Putnam (1995) og hans position som en politisk forsker medtages. Han betragter social kapital som en central nødvendighed for at udvikle det civile samfund i en større samfundsmæssig skala. Putnam (1995) siger: "Social capital' refers to features of social organization such as networks, norms,

and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit" (p. 67).

Det centrale mål for narrativ-samskabende gruppecoaching har været udviklingen af deltagerensidige engagement for at stimulere social tilid og så på denne måde hjælpe dem med at finde deres vej i den livskontekst, hvori de er involveret. Deltagerne var ikke en del af den samme sportsgren eller klub, men de delte et fælles grundlag og lærte at sætte pris på andres refleksioner på trods af forskelle i deres faktiske engagement i forskellige sportsgrene. Inkluderet var mange spørgsmål om psykologiske udfordringer inden for sporten (fx forberedelse til konkurrence, træningsskemaer) eller håndtering af krav fra den skole, hvorfra de havde fælles oplevelser og interesser, og hvor gruppens dialoger blev set som opmuntrende og udviklende for deres engagement og meningsfuld deltagelse i de forskellige livskontekster.

## Konklusion

Narrativ-samskabende gruppecoaching havde en effekt på social recovery og velbefindende hos unge sports talenter. På grundlag af resultaterne og diskussionen, hvor vi forsøgte at udvide perspektivet ved at vise de generelle fordele af social recovery og udvikling af social kapital, kan denne form for intervention anvendes med succes indenfor andre domæner og sociale sammenhænge. Narrativ-samskabende gruppecoaching kan forstås som en community psykologisk intervention, der understøtter udviklingen af varige sociale netværk, der hjælper den enkelte med at styrke hans / hendes evne til at håndtere udfordrende karrieresituationer og livet i almindelighed.

På grundlag af disse resultater, foreslår vi, at narrativ-samskabende gruppecoaching introduceres i andre kontekster. Nogle eksempler: I kollegiale grupper kan deltagerne (fx ledere på samme niveau, fagfolk i uddannelse eller i sundhedssektoren) støtte hinanden ved at reflektere over specifikke udfordringer, de måtte møde i deres professionelle liv. I undervisningsmiljøer, kan lærere eller andre fagfolk på området opmuntre unge voksne til at reflektere i gruppecoaching sessioner om konkrete udfordringer i forbindelse med deres karrierevalg, læringsstrategier, osv. Eller i sundheds- eller socialområdet kan sygeplejersker, terapeuter eller socialrådgivere støtte klienter via gruppecoaching i deres forebyggelses- og rehabiliteringsudfordringer.

## Slutnoter

- 1 Tak til alle deltagerne fra de 6 coachinggrupper, til mine coaching kollegaer Lotte Møller, Sheeren Horami, Morten Bertelsen, til Anne-Marie Elbe for hendes ekspertise i henhold til brugen af spørgeskemaer, til rektor Kirsten Cornelius og skoleinspektør og Team Danmark koordinator Christina Teller, Falkonergårdens Gymnasium, Frederiksberg/København, til Marianne Brandt-Hansen og Daniel Hundahl for deres administrative support, til psykolog og supervisor Mette Amtoft, og endeligt til Team Danmark, den danske elitesportsorganisation som finansierede projektet. Mere om projektet på [www.ifi.ku.dk/Forskning/projekter/krop\\_laering\\_identitet/rs\\_coaching/coaching/](http://www.ifi.ku.dk/Forskning/projekter/krop_laering_identitet/rs_coaching/coaching/)
- 2 Tak til de to tidligere specialestuderende Thomas Behrens and Lene Gilkrog.  
Tak til tidsskriftet *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 4, nummer to, som har givet tilladelse til at en tidligere version af artiklen kunne bringes i det danske tidsskrift. Se referencelisten under Stelter et al., 2011.

## Kontakt



Reinhard Stelter  
Department of Exercise  
and Sport Sciences  
Nørre Alle 55, stuen  
2200 København N  
E.mail: [rstelter@ifi.ku.dk](mailto:rstelter@ifi.ku.dk)

## Referencer

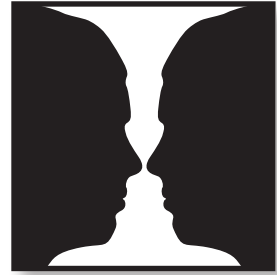
- Anderson, H. (2007). The heart and spirit of collaborative therapy: The philosophical stance – 'A way of being' in relationship and conversation. In H. Anderson & D. Gerhart (Eds.), *Collaborative therapy – Relationships and conversations that make a difference* (pp.43–59). New York: Routledge.
- Berliner, P. (ed.) (2004). *Fællesskaber - en antologi om community psykologi*. København: Frydenlund.
- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing Positive Psychology Coaching - Assessment, Activities, and Strategies for Success*. San Francisco: Wiley.
- Bourdieu, P. (1983). Forms of capital. In J. C. Richards (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.
- Bruner, J. (1996). *The culture of education*. Cambridge: Mass.: Harvard University Press.
- Cavanagh, M. J. (2006). Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive conversation. In D. R. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients* (pp. 313-354). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Cohn, P. J. (1990). An Exploratory Study on Sources of Stress and Athlete Burnout in Youth Golf. *The Sport Psychologist*, 4, 2, 95-106.
- Coleman, J. C. (1990). *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Cooperrider, D. L, & Sekerka, L. E. (2003). Elevation of inquiry into appreciable world – toward a theory of positive organizational change. In K. Comeron, J. Dutton, & R. Quimm (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 225-240). San Francisco: Berrett – Kohler.
- Crossley, M. (2000). *Introducing narrative psychology*. Buckingham, UK: Open University Press.
- De Jong, P. & Berg, I.K. (1997). *Interviewing for solutions*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Drake, D.B. (2007). The art of thinking narratively: Implications for coaching psychology and practice. *Australian Psychologist*, 42(4), 283–294.
- Drake, D.B. (2009). Narrative coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The Sage handbook of coaching* (pp.120–131). London: Sage.
- Elbe, A. M. (2008). The Danish version of the Recovery-Stress Questionnaire for Athletes. Ref Type: Unpublished Work.

- Gergen, K. J. (2009). *Relational being - Beyond self and community*. Oxford: Oxford University Press.
- Grant, A.M. (2009). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature (May 2009)*, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Greif, S. (2007). Advances in research in coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review*, 2, 3, 222-249.
- Kellmann, M (2010). Preventing overtraining in athletes in high-intensity sports and stress/recovery monitoring. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20 (S2), 95-102.
- Kellmann, M., Altenburg, D., Lormes, W. & Steinacker, J. M. (2001). Assessing stress and recovery during preparation for the world championships in rowing. *The Sport Psychologist*, 15, 2, 151-167.
- Kellmann, M. & Günther, K.-D. (2000). Changes in stress and recovery in elite rowers during preparation for the Olympic Games. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 32, 676-683.
- Kellmann, M. & Kallus, K. W. (2001). *Recovery-Stress Questionnaire for Athletes*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Kraus, W. (2006). The narrative negotiation of identity and belonging. *Narrative Inquiry*, 16, 1, 103-111.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Law, H.C. (2007). Narrative coaching and psychology of learning from multicultural perspectives. In S. Palmer, & A. Whybrow (Eds.) (2007), *Handbook of coaching psychology*. East Sussex, UK: Routledge.
- Langdridge, D. (2007). *Phenomenological psychology: Theory, research and method*. Essex: Pearson Education.
- Orem, S. L., Binkert, J. & Clancy, A. L. (2007). *Appreciative coaching - A positive process for change*. San Francisco: Wiley.
- Passmore, J. & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychology Review*, 2, 2, 116-128.
- Polkinghorne, D. P. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany, NY: SUNY Press.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 1, 65-78
- Sabrin, T. R. (Ed.) (1986). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*. New York: Praeger.
- Seedat, M. (Ed.) (2001). *Community psychology: Theory, method and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 1, 5-14.
- Stam, H. (ed.) (2001). Social constructionism and its critics, *Theory & Psychology*, 11, 3.
- Stelter, R. (2007). Coaching: A process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review* 2, 2, 191-201.
- Stelter, R. (2008). Learning in the light of the first-person approach. In T. S. S. Schillhab, M. Juelskjær & T. Moser (eds.). *The learning body* (pp. 45-65). Copenhagen: Danish University School of Education Press.
- 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). Narrative coaching: A community psychological perspective. In T. Ryba, R. Schinke & G. Tennenbaum (eds.). *The Cultural Turn in Sport Psychology* (pp. 335-361). Morgantown: Fitness Information Technology.
- Stelter, R. & Law, H. (2010). Coaching – narrative-collaborative practice. *International Coaching Psychology Review*, 5, 2, 152-164.
- Stelter, R., Nielsen, G. & Wikman, J. M. (2011). Narrative-collaborative group coaching develops social capital – a randomised control trial and further implications of the social impact of the intervention. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4, 2, 123-137.
- Svendsen, G. L. H. (2001). Hvad er social kapital. *Dansk Sociologi*, 12, 1, 49-61.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2011). *Communities of Practice*. Available at <http://www.ewenger.com/theory/> [Date of access: 9 March 2011].
- White, M. (2007). *Maps of narrative practice*. New York: Norton.

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.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Sokratisk udspørgen - vejledt opdagelse

Af Ole Michael Spaten

*Artiklen fremstiller sokratiske udspørgen og de hermed forbundne grundlæggende metodiske greb, som kan anvendes i coaching psykologisk praksis. Gennemgangen koncentrerer sig om en beskrivelse af tre basale elementer: 1) indsamle viden gennem spørgsmål 2) se på viden (data) fra forskellige vinkler sammen med coachée (klienten), 3) opfordre coachée til at udtænke en plan for kommende handling. Overvejelser relateret til sokratiske udspørgen præsenteres og illustreres ved et casestudie.*

**Nøgleord:** Vejledt opdagelse, sokratiske udspørgen, dialog, 3. persons perspektiv og coachingspsykologi

Coaching psykologien kan anvende en fundamental metode udviklet indenfor kognitiv adfærdsterapi, som Padesky kalder "Sokratisk udspørgen" (1995). Den grundlæggende pointe i metoden er at tage udgangspunkt i en overbevisning om, at coachée / klienten allerede besidder de nødvendige ressourcer og den viden der skal til (for at kunne besvare coachens sokratiske spørgsmål) og derved udvikle indsigt i egne tanke- og adfærdsmønstre. Pointen er at coachen stiller opklarende spørgsmål, både for forståelsen af et eventuelt hændelsesforløb eller situation og opklarerende for klienten, således at centrale aspekter af hændelsen fremtræder mere synlige for begge parter.

Den sokratiske dialog finder således sted i en stemning præget af gensidig udforskning og fin-

der sted i et rum båret af åbenhed og ærlighed mellem coach og coachée, som en nødvendig forudsætning for klientens udvikling (Rogers, 1995, Lambert, 1992).

Padesky (1995) kalder tillige tilgangen for *vejledt opdagelse*, da spørgsmålene bliver vejledende for klientens opdagelse af nye afklarende aspekter i en situation, hvorefter indsigt i egen adfærd og ændring heraf, er mere mulig. Det centrale i vejledt opdagelse er således ikke at overbevise klienten, men derimod at vejlede klienten til *selv* at opdage nye indsigter og sammenhænge i en given situation.

Sokratisk udspørgen er først og fremmest at: 1) indsamle viden (data) 2) se på denne viden (data) fra forskellige vinkler med klienten og 3) opfordre klienten til at udtænke egen plan for hvad der

skal gøres med den nye information, hvorfor der netop er tale om en *opdagelse* som klienten selv foretager. Problemet løses således ikke af andre eller alene, men klienten lærer hvordan han/hun kan finde løsninger også til fremtidige lignende problemstillinger.

Coachens, dvs. udsprøgerens opgaver består i at fastholde fokus og vejlede til en opdagelse af dynamikken der knytter problemstillingen sammen. De sokratiske spørgsmål er derfor åbne, udforskende, og (værdi)neutrale. Coachen indtager spørgerens rolle og der spørges detaljeret og specifikt, som illustreres i eksemplet nedenfor.

Følgende basale felter kan fremstille metoden, der anvendes i en given coachingsession med klienten, hvor klienten beskriver situationen så tydeligt, at både coach og klient kan se situationen for sig, som betragtede de den samme film.

### Basale felter:

\* **Hvor** var du, da det skete? (Her sørger coachen for, at der tages udgangspunkt i en faktisk situation, som er foregået og at klienten beskriver det som en genoplevelse). *"Jeg var i et mørkt rum, jeg stod i midten af rummet, der var en summende lyd, det var i en villa, meget varmt og..."*

\* **Hvem** var til stede? (Coachen skal have indblik i den betydning, den/de tilstedeværende har for personen). *"Jeg var alene i rummet, men så kom x og det betød at jeg pludselig måtte..."*

\* **Hvad** skete der? (Her har coachen fokus på at generere en præcis og specifik beskrivelse af den faktiske hændelse). *"Jeg var meget træt efter en lang dag, først på arbejde og så i butikker..."*

\* **Hvad** gør du i situationen? (Her er en klar beskrivelse af, hvad præcist personen gør nødvendigt for den opklarende indsigt). *"Da jeg havde stået stille i et stykke tid, trådte jeg et meget lille bitte skridt hen imod hende..."*

\* **Hvad** tænker du i situationen? (Detaljeret og præcis beskrivelse, med afklarende uddybende spørgsmål når dette er nødvendigt, noget står uklart frem). *"Jeg tænkte: 'hun ser så sur ud, er det mig hun er sur på?'"*

\* **Hvad** føler du i situationen? (Detaljeret, præcist osv.) *"Det var lidt vanskeligt at forstå helt præcist*

*hvad det betød og jeg følte mig lidt usikker. Det var noget jeg kunne mærke i min mave, lidt ligesom lidt uro eller noget der ikke var helt i ro"*

\* **Hvad** er konsekvensen? (Coachen skal have indsigt i, hvilke adfærdsmæssige m.v. konsekvenser situationen giver). *"Jeg tøvede med at gå nærmere hen til hende og derfor..."*

De basale felter fremstillet ovenfor kan alle indgå i en coaching session med udfoldet anvendelse af sokratisk udsprøgen – vejledt opdagelse. Imidlertid skal spørgefelterne ikke beherskes i en bestemt rækkefølge eller forstås som en manual, hvor alle spørgsmål skal anvendes i enhver session med sokratisk udsprøgen.

Følgende case eksempel vil illustrere anvendelsen af sokratisk udsprøgen – vejledt opdagelse, med anvendelse af ovenstående elementer. Coachen har en samtale med Mette, som har (for) store forventninger til egne præstationer – i denne situation i forhold til de skriftlige opgaver, som Mette afleverer på Universitetet.

M: Min opgave skal simpelthen være helt i top.

Coach: Så, du tænker at din opgave skal være helt i top?

M: Ja, det er vigtigt for mig så folk ved at det jeg laver det er helt i top

Coach: Hvad sker der hvis din opgave ikke bliver det?

M: Så tror folk at jeg ikke er god til mit studie og at jeg er doven.

Coach: Kan du komme i tanke om en situation hvor du oplevede det sådan?

M: Ja, sidste gang vi havde eksamen.

Coach: Vil du fortælle mig om hvordan det var der?

M: Jeg fik ikke så god en karakter for min opgave, vi havde en uge til at aflevere den og det blev simpelthen ikke en god nok karakter.

Coach: Hvad skete der?

M: Jeg blev syg, så jeg kunne ikke arbejde så meget på den som jeg ellers ville have gjort.

Coach: Hvad gjorde du så i situationen?

M: Jeg arbejdede så meget jeg kunne i de sidste dage da jeg var blevet rask igen.

Coach: Hvad var konsekvensen, hvad betød det?

M: Det betød jeg fik en middel karakter i stedet for den højeste og jeg var slet ikke tilfreds med resultatet.

Coach: Kunne du have gjort noget for at resultatet var blevet anderledes?



- M: Jeg kunne have arbejdet mere, så jeg skulle bare ikke blive syg  
Coach: Har du selv indflydelse på om du bliver syg eller ej?  
M: Nej, men jeg fik jo en middel karakter som jeg ikke er tilfreds med.  
Coach: Hvad ville du sige til en god ven hvis han fortalte dig at han var meget utilfreds med sin karakter og at han havde været syg imens han skrev opgaven?  
M: Så ville jeg sige at det var flot han blev færdig selvom han var syg.  
Coach: Hvad så hvis jeg siger til dig at det var flot du blev færdig, selvom du var syg?  
M: det er noget andet for det var jo mig.  
Coach: Hvad er konsekvensen af at du siger sådan til mig?  
M: At... at, der er forskel på ham og jeg.  
Coach: Hvad er det for en forskel?  
M: Det er der måske heller ikke så meget  
Coach: Hvorfor er det så ikke flot at du blev færdig, selvom du var syg?  
M: Det er det måske nok også...

Af caseeksemplet ses en række faktorer, som det også er vigtigt at coachen holder sig for øje. Eksempelvis er tålmodighed og timing central - det er betydningsfuldt at følge klienten i opdagelsen og ikke presse på med (for) hurtige spørgsmål. Andre grundlæggende spørgefelter er også til stede i caseeksemplet ovenfor: Coachen stiller opklarende spørgsmål, anvender aktiv lytning, opsummerer, syntetiserer og stiller løbende analytiske spørgsmål, hvilket alt i alt bevirker at Mette opdager sin egen rolle i indstillingen til de høje præstationer. I eksemplet anvender coachen også den nedadgående pils teknik, som vil blive fremstillet i en kommende tidsskriftsartikel.

Andre centrale, refleksive spørgsmål i coaching sessionen er:

Har du prøvet noget lignende før? Hvad gjorde du så?

Hvad ved du nu, du ikke vidste dengang?

Hvad vil du tilråde til en ven, som er i en lignende situation?

## Kommentarer

Det er vigtigt endnu engang at understrege at coachen bør anskue den enkelte coachée / klient i sin egen ret og anvende en afpasset dialog.

Ovenstående beskrivelse skal netop ikke følges som en håndbog, men kontakten med klienten og fornemmelsen for øjeblikket er det centrale udgangspunkt for sessionen og for klientens opdagelse og udvikling. Endvidere er det væsentligt at understrege at dialogen ikke handler om at bevise det irrationelle i klientens tankegang, men derimod at lade klienten blive opmærksom på alternative tankemønstre og handlemuligheder i relation til den pågældende problematik.

## Kontakt



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

## Referencer

- Lambert, 1992 i Berge, T.; Repål, A. (2004) Kognitiv terapi i praksis. Akademisk Forlag. (s. 42-55)  
Padesky, C. & Greenberger, D. (1995) *Clinicians guide to mind over mood*. The Guilford press: London  
Rogers, C. (1995) What understanding and acceptance means to me. *Journal of Humanistic Psychology*, 35, pp.7-22.

REGISTRATION OPEN • EARLY BIRD RATES AVAILABLE

strength  
*Creativity*  
growth  
**POWER**  
developments  
Surge

Our theme is:  
**INNOVATION IN  
COACHING  
PSYCHOLOGY**

# 3rd European Coaching Psychology Conference

13th and 14th December 2011 City University, London, UK

In the spirit of continuing to bring together the growing coaching psychology community SGCP is delighted to announce the **3rd European Coaching Psychology Conference**. This is an event for those that are interested in or currently using coaching psychology in their practice, and those who wish to learn more about how they can benefit from coaching psychology for themselves or their organisations.

Invited speakers include:

**Adrian Furnham** (UK)  
**Siegfried Greif** (Germany)  
**Ida Sirolli** (Italy)  
**Stephen Palmer** (UK)  
**Pascale Reinhardt** (France)  
**Ole Michael Spaten** (Denmark)

For registration and further information please go to <http://sgcp-conference.bps.org.uk>



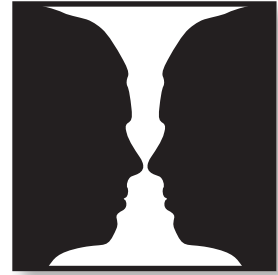
Special Group in  
Coaching Psychology



The  
British  
Psychological  
Society

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Visualiseret mestring

Af Stephen Palmer

*Artiklen beskriver visualiseret mestring (coping imagery), som er en anerkendt visualiseringsteknik. Visualiseret mestring kan reducere stress og forøge selvtillid samt præstationsevne før udfordrende situationer.*

**Nøgleord:** Visualiseret mestring, visualisering, stress reducere, forøget præstation.

**V**isualiseret mestring er en teknik hvor klienten visualiserer sig selv mestre en svær, præstationskrævende og/eller stressfuld situation (se Palmer og Cooper, 2007). Visualiseringen er realistisk, da klienten forestiller sig selv håndtere den udfordrende situation eller problemet på passende, men ikke perfekt vis. Det er vigtigt at den visualiserede mestring udvikles i nøje overensstemmelse med og afpasset klientens fornemmelse for egne evner. Det drejer sig altså ikke om en visualisering af at overgå egne evner. Visualiseret mestring kan reducere stress og forøge præstationer samt selvtillid, før udfordrende situationer.

I løbet af coachingsessionen, kan coach og klient udvikle og udføre visualiseret mestring, ved at gennemføre fire adskilte trin. Det femte trin er en

praksis opgave, som udføres af klienten imellem coachingsessionerne:

**Trin 1:** Coach og klient diskuterer den kommende situation som klienten oplever som udfordrende.

**Trin 2:** Coach og klient noterer på papir eller tavle de aspekter af situationen, som klienten oplever som mest udfordrende.

**Trin 3:** Coach og klient udvikler måder, hvorpå disse udfordringer kan håndteres. (NB: Coachen bør ofte assistere klienten i udviklingen af nye handle-mæssige og kognitive strategier)

**Trin 4:** Klienten visualiserer gelinde sig selv i den udfordrende situation. Klienten forestiller sig langsomt at håndtere hver beskrevet udfordring. Denne procedure gentages tre eller fire gange i løbet af sessionen. Nogle klienter profiterer af at coachen første gang ”taler klienten igennem”

forestillingsøvelsen, visualiseringen. (En lydoptagelse kan foretages af denne del af sessionen, som kan anvendes senere af klienten, se trin 5)

**Trin 5:** Trin fire øves dagligt. Det er vigtigt at klienten planlægger et bestemt tidspunkt for øvelse af visualiseret mestring, da øvelsen ellers ofte undlades af klienten i hverdagen. Når klienten bliver stresset af tanken om den kommende situation eller udfordring, kan dette også tjene som mulighed for at anvende den visualiserede mestringsøvelse.

## Case eksempel

(tilpasset efter Palmer et al., 2003, pp.46-47)

Robert skulle holde et oplæg den følgende uge. Han havde påtrængende forestillinger om sig selv, stående foran publikum og opleve at han hverken kunne huske præsentationen eller tale. Han anvendte visualiseret mestring for at modvirke de påtrængende forestillinger og opbygge sin selvtillid. Først visualiserede han sig selv forberede præsentationen og skrive sine nøgleord på kort. Han forestillede derefter sig selv ankomme en time før præsentationen for at tjekke at overheadprojektoren fungerede, gennemgå sin præsentation i rummet og derefter stå foran publikum og lave præsentationen. Han visualiserede sig selv, glemme hvad han skulle sige, men også at komme videre hurtigt, ved at se på kortet med nøgleord. Efter at have forestillet sig dette scenarium 10 gange, følte han sig mere selvsikker og var klar over at han kunne håndtere situationen og lave en acceptabel præsentation.

## Kommentar

Det er en relativt nem opgave at anvende en overheadprojektor. Havde Robert i stedet tænkt sig at anvende en powerpoint præsentation og var uerfaren med at anvende en sådan, kunne coachen have instrueret ham i at anvende power point programmet i løbet af coachingsessionen. I nogle sammenhænge kan klienten øve hele den handle-mæssige komponent med coachen, eksempelvis kan man ved hjælp af et rollespil øve at holde en god tale. Visualiseret mestring kan derfor anvendes til at hjælpe klienten med at håndtere frygtede problemstillinger, også udenfor coachingsessionen. Tak til tidsskriftet *The Coaching Psychologist*, (2008), 4, 1, og Anna Imer som har oversat fra engelsk.

## Kontakt



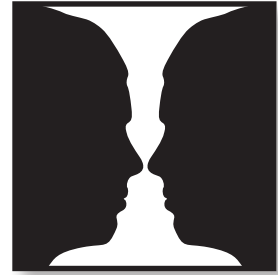
Stephen Palmer  
Centre for Coaching  
Broadway House, 3 High  
Street, Bromley, Kent BR1 1LF  
E-mail: [dr.palmer@  
btinternet.com](mailto:dr.palmer@btinternet.com)

## Referencer

- Palmer, S. Cooper, C & Thomas, K. (2003). *Creating a balance: Managing stress*. London: British Library
- Palmer, S. & Cooper, C. (2007). *How to deal with stress*. London: Kogan Page.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Anmeldelse: Tobias Dam Hedes ”Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin”

Af Anna Imer

Det er efterhånden en gammel nyhed at det coaching psykologiske felt har været kraftigt voksende indenfor de seneste 10 år (se f.eks. Grant, 2003; Spaten, 2011 m.fl.). Et par af konsekvenserne er bl.a. at mange forskellige typer af coaching (nogle mere lødige end andre) forefindes på markedet, ligesom det videnskabelige udgangspunkt og ophavsland for hele coachingbølgen med tiden er blevet mere og mere uklar og derfor omdiskuteret.

Udgangspunktet i denne klassiske problematik er i sig selv et klart argument for at læse Tobias Dam Hedes bog: ”Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin”. Bogen er udviklet på baggrund af et erhvervs PhD projekt, i samarbejde med Dansk Sygeplejeråd og Copenhagen Coaching Center. Tobias Dam Hede inviterer læseren til at ”tænke

med” i forhold til coaching på en anderledes måde end hidtil set, siden han i høj grad har fokus på en erkendelsesteoretisk refleksion, som både er veldokumenteret, grundig og argumentatorisk relativt tilgængelig - også for den knap så erfarne læser. Læseren udrustes til at forstå hvad coaching er, hvordan coaching er blevet til og hvilke fremtidige udfordringer der kan opstå. Mig bekendt, er bogen desuden også det første større og samlede bidrag til forskningen i coaching og ledelse, der er skrevet på dansk.

Bogen viser, hvordan kombinationen af ledelsesstrategi og samtalekunst åbner et særligt ledelsesrum i virksomheden. Samtalerelationens dynamik – med dens symmetrier og asymmetrier – bliver afgørende at forholde sig til som coach, leder og medarbejder. Dette er fordi dynamikken både ska-

ber muligheden for en rigere horisont, men også risikoen for at de eksisterende identiteter ikke længere kan være de samme.

Bogen består af fire dele; ”Coaching – ind i symmetriproblemet”, ”Coaching som ledelsesdisciplin”, ”Coachingpsykologi og samtalekunst”, samt ”Coaching i praksis”. Denne opdeling illustrer også at de første tre dele af bogen er af mere teoretisk karakter, hvor sidste del er empirisk baseret. Dam Hede udfolder ledelses- og coachingfænomenets historie i bogens første tre dele- og har desuden fokus på *hvorfor* coaching er blevet så omfattende og betydningsfuldt – et fokus som sjældent fanges i andre kendte coaching udgivelser.

Bogen igennem har Dam Hede fokus på symmetriproblemet, et interessant omdrejningspunkt for analyserne i de tre første dele. Symmetriproblemet definerer Dam Hede som en samlebetegnelse for dét universelle vilkår ved alle typer af professionelle samtaler, som kræver at begge parter bør stille sig til rådighed for hinanden – med ærlighed og professionalisme. Dette bør ske, hvis samtalen skal være effektiv i forhold til et mål af erkendelsesmæssig, terapeutisk eller forretningsmæssig karakter. Symmetriproblemet har ifølge Dam Hede fire strukturer: Institutionel-, Samtaledynamisk-, selvteknologisk- og ontologisk-etisk dimension. Symmetriproblemet anvendes på makro- mikro- og metaniveau bogen igennem. Af den grund er bogens introduktion af stor betydning, da det er her forfatteren redegør for begrebet og hvorledes det anvendes i resten af bogen. Tobis Dam Hedes hypotese bogen igennem er derfor at symmetriproblemet er det bedste grundlag for at præsentere coaching fænomenernes betydning som ledelsehistorie, coachingpsykologi og organisatorisk praksis.

## Kort overblik over bogen

Første del af bogen er en nødvendig, om end en anelse tør beskrivelse af de mest centrale begreber, discipliner og retninger indenfor coaching. Her er omdrejningspunktet for Dam Hede igen symmetriproblemet. Dette omdrejningspunkt bevirker at man som læser ud fra forståelsen af symmetriproblemet, får en anderledes og mere kritisk vinkel på coachingdiskursen og de udfordringer den har.

Coachingdiskursens genealogi og ”governmentality”, dvs. dens historiske formationer og normative basis som ledelsesmodel og praksisregime ud-

foldes i bogens anden del. Hvordan bliver samtalen til som et ledelsesrum, og på hvilken måde uddifferentieres dette rum i forbindelse med coaching? I bogens anden del analyseres derpå hvorledes scientific management-bevægelsen og human relations-bevægelsen, på hver sin måde har bidraget til formuleringen af symmetriproblemet. Igen anvendes symmetriproblemet, som et yderst interessant og anderledes udgangspunkt at belyse coaching fra og dermed de historiske rødder herfor.

I bogens tredje del tager Dam Hede fat i det coachingpsykologiske landskab og arbejder med symmetriproblemet herudfra. Tredje del kan med stort udbytte læses af psykologer og andre faggrupper med kendskab til grundlæggende psykologisk teori. Tredje del ”jonglerer” med psykologiske positioner som psykodynamisk og psykoanalytisk psykologi, adfærdspsykologi, humanistisk psykologi og systemisk-socialkonstruktivistisk psykologi og fremtræder derfor meget vedkommende for denne læser. Dam Hede folder sig for alvor ud i dette kapitel og der fremkommer nogle yderst interessante analyser –eksempelvis mellem Carl Rogers og Martin Buber og deres diskussioner om Jeg-Du hypotesen – som af Dam Hede sættes i relation til coachingdiskursen og de udfordringer det indebærer at anvende coaching i ledessammenhænge.

Bogen fjerde og sidste del udfolder afsluttende symmetriproblemet gennem en række praktiske cases hentet fra organisatorisk praksis, der belyser coaching fra sektor- og koncernniveau til selve samtalerummet. Her stiller Dam Hede skarpt på de problemer og udfordringer, en organisation er stillet overfor, når den skal implementere et coachingprogram – et virkelig relevant udgangspunkt. Denne fjerde og afsluttende del er derfor nok af størst relevans for praktikerne. Men ved læsning af bogens første tre dele får fjerde del en dybde og nuance som sjældent ses ved anvendelsen af illustrerende caseeksempler.

For den ivrige læser kan det synes sent, på side 207 af 269, at praksis inddrages illustrerende, da mange muligvis vil læse denne bog med det formål at kunne udvikle egne ledelses- og coachingkompetencer – og dette oftest bedst illustreres via empiriske illustrationer. Men her er det nødvendigt som læser at have for øje at bogens primære formål ikke er at belyse og diskutere coachingdiskursen ud fra praksis cases, men derimod at diskutere de moderne coachingmodellers tilblivelse, deres dominerende ledelsesparadigmer og de centrale til-

gange i coachingpsykologien. Så en generel kritik af for lidt forankring i praksis bliver derfor gjort til skamme, dette med grund i at de anvendte cases i bogen fjerde og sidste del, er anvendt på en yderst interessant og anvendelig måde. Og med grund i, at det ikke er bogens hovedformål, siden – som Tobias Dam Hede nok vil udtrykke det – den slags værker om coaching findes der i forvejen utallige af. Bogen her træder et nødvendigt og interessant skridt tilbage og skaber dermed et perspektiv som vil bidrage til indsigten i coaching anvendt som ledelsesstrategi - og ikke mindst symmetriproble-mets centrale betydning i disse sammenhænge.

Tobias Dam Hede vælger at bruge bogens sidste kapitel 19 til at lave en opsamlende afslutning på hele værket og hans væsentligste pointer. En sådan afslutning kan nem blive reducerende, siden ikke alle aspekter af den 265 sider lange bog kan medregnes. Men det lykkes faktisk Dam Hede at trække linjerne op og man sidder som læser tilbage med en fornemmelse af, at mere vil komme fra forfatteren, om den nødvendige og yderst interessante diskussion om, hvor ledelsescoaching er på vej hen og hvilke forhindringer disciplinen vil møde i fremtiden. Afslutningen kan med fordel læses efter introduktionen af læseren som ikke er så velbevandret indenfor coaching, ledelsesstrategi og samtalekunst.

En afsluttende bemærkning til bogen er, at man som læser savner et index – muligheden for at finde henvisninger internt i bogen til de mest anvendte begreber, da bogen som er udviklet på baggrund af en PhD afhandling, er teoretisk meget koncentreret og stiller derfor høje krav til læserens kendskab til feltet.

## Kontakt



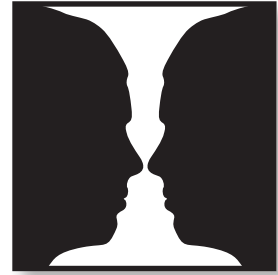
Anna Imer  
Coaching Psychology research Unit  
Kroghstræde 3  
9220 Aalborg Øst  
Aalborg University  
E-mail: [annaimer@gmail.com](mailto:annaimer@gmail.com)

## Referencer

- Grant, A. M. (2003). Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment. *Dissertation Abstracts International B*, 6094.
- Spaten, O. M. (2011). *Coaching forskning – på evidensbaseret grundlag. Centrale empiriske studier gennem tyve år (1990 – 2010). [Evidencebased coaching research. Central empirical studies through twenty years]*. Aalborg: Aalborg University Press

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.





# Experiences of cognitive coaching

## A qualitative study

By Kristina Gyllensten, Stephen Palmer, Eva-Karin Nilsson, Agneta Meland Regnér & Ann Frodi

**Objectives:** Cognitive coaching and cognitive behavioural coaching are approaches practiced by many coaching psychologists (Palmer & Whybrow, 2007). However, there is a lack of qualitative studies evaluating these approaches. The main objective of/with the present study was to investigate a number of participants' experiences of cognitive coaching.

**Design:** As the study aimed to explore individuals' experiences of cognitive coaching, a qualitative design was used. In particular, Interpretative Phenomenological Analysis (Smith & Osborn, 2003) was used to analyse the data.

**Methods:** The study took place in Sweden and 10 individuals, who had participated in cognitive coaching in the workplace, were interviewed. Semi-structured interviews were used to collect the data. **Results:** Four main themes emerged from the analysis, and one of these 'new cognitive and emotional knowledge' will be discussed in this article. This main theme had two sub-themes, 'working with thoughts' and 'regulate emotions'.

**Conclusions:** The study found that cognitive coaching helped participants to change unhelpful thinking and regulate difficult emotions, and these findings support the continuing development of cognitive/cognitive behavioural coaching.

**Keywords:** Cognitive coaching; cognitive behavioural coaching; new cognitive and emotional knowledge; qualitative research; IPA.

THERE ARE many different theories of coaching within the field of coaching psychology. Cognitive coaching aims to stimulate and develop a person's thoughts, emotions, and behaviours and offer methods and strategies that the person can use when the coach is no longer around (Oestrich & Johansen, 2005). Cognitive behavioural coaching has been defined in

a similar manner. Palmer and Szymanska (2007, p.86) describe cognitive behavioural coaching as 'an integrative approach which combines the use of cognitive, behavioural, imaginal and problem-solving techniques and strategies within a cognitive behavioural framework to enable coaches to achieve realistic goals'<sup>1</sup>. Annual surveys of coaching psychologists' views and experiences have been

conducted in the UK since 2003. In a recent survey it was found that over 40 per cent used a cognitive approach and 61 per cent used a cognitive behavioural approach (Palmer & Whybrow, 2007). As described previously, cognitive coaching and cognitive behavioural coaching focuses on the relationship between a client's cognitions, emotions, behaviour and physiological reactions. In addition, the social context is also important to consider. Specific situations, that illustrate what the coachee wants to improve, are analysed using these five factors (cognitions, emotions, behaviour, physiology, social context) (Palmer & Gyllensten, in press). A number of techniques are used to help the coachee reach their goals. The techniques can be cognitive (i.e. focusing on thoughts and images), behavioural, or focusing on emotions or physiology. Examples of cognitive techniques include identifying PITS (performance interfering thoughts) and PETS (performance enhancing thoughts) or imagery exercises. Behavioural techniques can include time management strategies, assertion training, and behavioural experiments (Palmer & Szymanska, 2007). Techniques regulating emotion and physiology include psychoeducation, exposure, and relaxation.

There is an increase in research into coaching psychology. However, more studies are needed that specifically investigate the effectiveness of cognitive or cognitive behavioural coaching. Nevertheless, a number of studies have been conducted, for example, a study by Grant (2001) investigated the effects of cognitive, behavioural, and cognitive behavioural coaching approaches in a sample of students. Grant found that all three coaching approaches significantly reduced test anxiety. Depression, anxiety and stress were also measured in the study and only the cognitive coaching was found to significantly reduce levels of depression and anxiety. Another study by Grant (2003) found that a life coaching group programme based on a cognitive behavioural and solution focused approach reduced participants' levels of depression, anxiety, and stress following the coaching. Interestingly, the coaching did not target mental health specifically. In a similar study, Green, Oades and Grant (2006) investigated the effects of a cognitive-behavioural, solution-focused life coaching group programme. Participation in the life coaching group programme was associated with significant increases in goal striving, well-being, and hope. The effects of a stress self-help manual based on a cognitive

behavioural self-coaching approach were investigated by Grbic and Palmer (2006). The participants, middle managers, were randomly assigned to the coaching or control group. It was found that post-coaching levels of psychological problems and symptoms had decreased significantly in the coaching group. Interestingly the intervention appeared effective regardless of the fact that frequency of work stressors and lack of organisational support remained unchanged. Kearns, Forbes and Gardiner (2007) investigated the effectiveness of cognitive behavioural coaching in reducing levels of perfectionism and self-handicapping in a group of research higher degree students. It was found that levels of perfectionism had fallen significantly after the coaching intervention and that levels of self-handicapping had fallen significantly by the follow-up. A further study randomly allocated students to cognitive behavioural and solution focused coaching or to a wait-list control group. It was found that the coaching was associated with significant increases in levels of cognitive hardiness and hope, and significant decreases in levels of depression (Green, Grant & Rynsaardt, 2007). Another study by Grant (2008) investigated the effects of cognitive behavioural and solution focused coaching, on student coaches. Grant found that participation in coaching reduced anxiety, increased goal attainment, and enhanced cognitive hardiness. Finally, Grant, Curtaigne and Burton (2009) conducted a randomised controlled study where once again a cognitive behavioural solution focused coaching approach was investigated. This study used both a quantitative and qualitative approach and the participants were 41 executives in a public health agency. In the quantitative part of the study it was found that the coaching intervention enhanced goal attainment, resilience, workplace well-being and reduced depression and stress. According to the qualitative data the coaching had helped the participants to increase personal insight, self-confidence, improve management skills and handle organisational change. These studies reported positive results for coaching, based on/partly based on cognitive and behavioural approaches. However, these are almost all quantitative studies, apart from the last one by Grant et al. (2009), which are unable to get rich descriptions of the coachees' experiences of cognitive coaching.

In the emerging field of coaching research there are a limited number of qualitative studies pub-

lished, especially using Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) that was the method of analysis in the current study. However, we have previously published two studies investigating the coachee's experience of coaching using IPA (Gyllensten & Palmer, 2006; Gyllensten & Palmer, 2007). A limitation of these two studies was that they did not investigate a specific coaching approach and the aim of the current qualitative study was to investigate the participants' experience of cognitive coaching.

## Methods

### Interpretative Phenomenological Analysis

The present study used IPA to analyse the data from the semi-structured interviews. IPA is a qualitative methodology developed for psychology and the aim of IPA is to explore and understand meanings of experiences of the participants (Smith & Osborn, 2004). IPA has been used extensively in health psychology research investigating varying topics such as experiences of chronic pain, addiction and pregnancy. According to Smith and Osborn (2004) IPA could be appropriate for a number of topics if the aim of the study is to explore individuals' experiences and the meaning of these experiences. Phenomenology relates to the person's individual view of an event rather than an objective statement about the event (Smith, 1996). Consequently, IPA attempts to explore the participant's perceptions and insider views of an event. Via interpretation of the data the researcher takes an active role in attempting to get an insider's perspective of the participant's experience. However, it is recognised that it is impossible for the researcher to get a complete insiders perspective (Smith & Osborn, 2003). In contrast to some other qualitative approaches IPA assumes that there is a link between what participants say and what they think and feel. Nevertheless, it is recognised that the relationship is complicated and participants could find it difficult to verbalise their experiences or they may not want to do so (Smith & Osborn, 2003).

### Participants

Studies using IPA often involve small numbers of participants as the goal is to present a detailed picture of the participants' individual experiences (Smith & Osborn, 2004). IPA studies do not attempt to obtain a random sample of participants rather, IPA researchers aim to find a homogenous sample

Table 1: Demographics of the participants.

Gender	
Men	4
Women	6
Age	
Mean	43
Range	31-53
Sector	
Private company	3
Government body	2
School	5
Levels of management	
Middle management	3
Senior management	2
School principals	5
Number of coaching sessions*	
One participant	4 sessions
One participant	4-5 sessions
Two participants	5 sessions
One participant	5-6 sessions
Two participants	6-7 sessions
Two participants	10 sessions
One participant	10-15 sessions

\*As some of the participants only gave an approximate number no mean value is presented.

of participants that are suitable for the research question (Smith & Osborn, 2004). Consequently, the participants ( $N=10$ ) in the current study were selected on the basis of having participated in cognitive coaching at the workplace and thereby being able to contribute to the research question. All were recruited via personal contacts of the researchers. The participants were in management positions ranging from middle to senior management. The participants had not received cognitive coaching prior to the coaching investigated in the study. Each participant had volunteered to attend coaching in the workplace and the reasons for doing so varied. It was up to the participants to decide the focus and goals of their coaching. Examples of areas the participants had worked on in coaching included improving confidence in board meetings, learning to prioritise work tasks, improving communication with more senior staff and employees, improving ability to handle pressure. Idiosyncratic

measures of goal attainment were allowed, as goal attainment was not the particular focus of this study. Moreover, goal attainment data was not being collected in a systematic fashion.

Coachees and their coaches determined how best to measure goal attainment. Quantitative goal attainment data is not reported in this paper. All the coaching sessions were face-to-face and varied in length.

### The coaches and coaching

Four different coaches had met the participants and all had experience of working with coaching in the workplace and had extensive training in cognitive therapy. At this point in time there were no longer-term training courses in cognitive coaching in Sweden so the coaches did not have any official coaching qualifications, but they had attended cognitive coaching workshops and had over two years experience of working with coaching in industry and also had experience from organisational consultancy work. All coaches received supervision in cognitive therapy but not coaching. The coaches took particular care to ensure that the coaching conversation stayed focused on coaching rather than therapeutic issues. All contracts between the coachees and coaches stated that the participants should receive coaching, thus the coachees were buying coaching and not therapy. Moreover, reading the interviews it became clear that the participants had received coaching and not therapy. The coaching was goal-directed, based on cognitive principles and used a variety cognitive and behavioural techniques including modifying un-helpful thoughts, visualisation, time-management techniques, relaxation and behavioural experiments.

### Interview schedule

It is useful to prepare an interview schedule prior to the interview as this helps the researcher to have a loose agenda for the interview (Smith & Osborn, 2003). The interview schedule (Appendix) was developed on the basis on the main research question. The main research question was 'How did you experience cognitive coaching?' Smith and Osborn (2003) suggest that the schedule should consist of a number of topics, with possible prompts, that will help to answer, the often abstract, research question. The main topics included in the schedule were, the coaching process, effectiveness, and the alliance between the coach and the coachee. Sev-

eral prompts were included in the schedule. The interviews were carried out by three of the authors (K.G, A-K.N, A.M.R) at the participants' offices or homes and were tape recorded and transcribed in their entirety. Lines in the transcripts were numbered for ease of reference and participants were assigned a number from 1 to 10 in the transcripts.

### Analysis

The analysis followed Smith and Osborn's (2003) step-by step approach to doing IPA. As suggested by Smith and Osborn (2003) an ideographic approach to analysis was used, this means that the analysis begins with a detailed investigation of specific cases before the other cases are incorporated and a more general categorisation emerges. The analysis was carried out by three of the authors (K.G, A-K.N, A.M.R) and two of the researchers analysed three cases each and one analysed four cases. Each transcript was read a number of times and notes of anything significant or interesting were made in the left-hand margin. In the next step of the analysis the transcript was read again and possible theme titles were recorded in the right-hand margin. A higher level of abstraction and psychological terminology is introduced in the analysis at this stage (Smith & Osborn, 2003). The emerging themes were listed and connections between themes and superordinate concepts were noted. Number of the line on the page, page number and keyword were recorded indicating where examples of the theme could be found in the transcript. Finally, the themes were ordered coherently and a table of themes was produced. This process of analysis was repeated for each of the transcripts, thus a table of themes were produced for each participant. During this process the researchers met a number of times to discuss the emerging themes. Thus, all researchers read all transcripts but only conducted the analysis on three or four of the transcripts. But all three researchers had to come to an agreement of all the themes for all the transcripts. Once all transcripts had been analysed the researchers met to create a final table of superordinate themes for the whole group. This meant looking for connections between the themes and creating new general themes that better represented the data. It is important to note that this lengthy process involved reduction and prioritising of the data and themes were selected on the basis of several factors such as richness of text, ability to explain

aspects of the interviews, and prevalence in the data (Smith, Jaraman & Osborn, 1999). Overall the researchers met eight times to check the emerging analysis of each interview and to create an overall analysis. Finally four main themes with related subthemes were identified in the study. The four main themes were the role of the coach, increased awareness, increased cognitive and emotional knowledge, and doing things in a new way. The list of main themes was consequently translated into a narrative account with quotes to support the analysis. However, due to the large amount of data for

each theme the current article will focus on one of the main themes – increased cognitive and emotional knowledge.

## Results

Four main themes were found in the analysis, these being: the role of the coach, increased awareness, increased cognitive and emotional knowledge, and doing things in a new way. In addition, the main themes consisted of a number of sub-themes. These main themes and sub-themes are presented in Figure 1 'Experiences

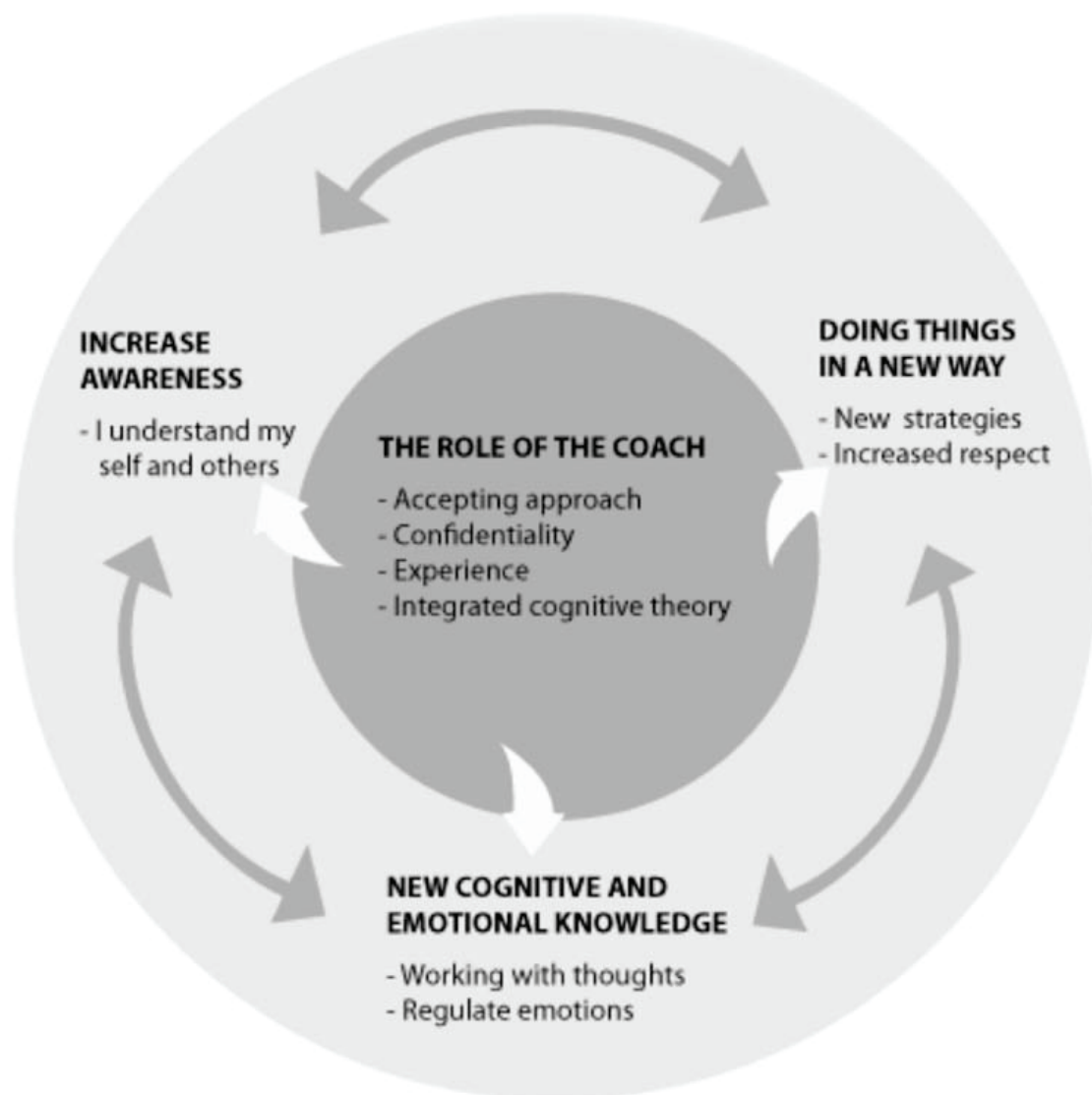


Figure 1: Experiences of cognitive coaching.

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.

of cognitive coaching'. The figure illustrates that the role of the coach is important in order for the coachee to benefit from the coaching. Benefits include increased awareness, increased cognitive and emotional knowledge, and doing things in a new way. Importantly, the model highlights how the different themes influence each other. For example, increased awareness helpful thinking and increased ability to handle emotions helped participants to act in work situations where they had been previously passive, to prioritise work better, and to be more assertive with superiors. This article will focus on the main theme 'New cognitive and emotional knowledge'. Only one of the main themes has been selected due to the large amount of data for each theme. It was judged that this main theme would be interesting to present as it highlights the process of cognitive and emotional change in cognitive coaching.

#### New cognitive and emotional knowledge

The main theme cognitive and emotional knowledge consisted of two sub-themes. These were working with thoughts and regulate emotions. These two themes highlighted how the clients were able to identify and modify both unhelpful thoughts and difficult emotions. Examples of verbatim will be presented in order to illustrate and support the theme and sub-themes. The numbers in brackets after every quote refer to the participants, who were each assigned a number in the transcripts, and line numbers from the interviews.

#### Working with thoughts

To identify and to modify cognitions are two important facets of cognitive coaching. The participants reported that the coaching had helped them to revise unhelpful thinking. In cognitive coaching it is useful to identify cognitive distortions/thinking errors (Beck, 1976; Palmer, Cooper & Thomas, 2003). Several of the participants reported that they had become better at challenging cognitive distortions and think more realistically. The following quote illustrates how a participant got insight into his/her tendency to 'catastrophise'.

**I had a way of imagining the worst-case scenario, now the whole world is falling down, but that was just my own image, no one else's image. It is useful to get some insight into how I think. (8: 104–106)**

'Mind reading' was another cognitive distortion that participants became aware of in coaching.

**You can never know what someone else is thinking, although you think that you know, and you let that idea control your thoughts. It is better to find out what the other person is thinking before you react. It is so obvious when you think about it. (8: 37–41)**

The coaching also helped some participants to identify that they were using the distortion 'personalisation' (a tendency to take things personally). This insight had helped them to think in a different way and thereby decrease their stress levels.

**I am better at viewing things from a different perspective and not take everything personally, and that is one way of decreasing stress. To not take everything personally is a responsibility. (3: 147–150)**

Another effect of the coaching was the increased ability to challenge 'musts'. A consequence of this was an increased ability to save some tasks until tomorrow and feel ok about it.

**My ability to handle 'musts' have probably increased, there are levels of 'musts' and some things would have been good to get done today, but it is ok to wait until tomorrow. (6: 147–148)**

Another example of a change in thinking was an increased ability to stop rumination. Being able to do this had a positive effect on the ability to relax and thereby become more effective.

**I carefully think through everything back and forth, and remind myself that I can let go. Your brain does not have to work all the time, you can relax once in a while. Perhaps you will not save any time doing this, but you will save your energy and that helps you to become more effective. (9: 226–229)**

Identifying and modifying unhelpful thinking was a central part of the coaching as described above. But participants also reported that once they had identified a more helpful way of thinking it was important to continue to practise the new thinking in order to maintain it.

**It is like a football team, you got to practise. It is not always about physical training or improving project management, it is about taking care of your mind, that is where it begins. (8: 359–362)**

### Regulate emotions

In addition to changing thoughts, the coaching appeared to help the participants to identify, accept and modify difficult emotions. One of the participants expressed this ability in the following manner.

**Not to deny the emotion, 'ok you feel this way, don't deny it try to find out what it is about and how serious it is and don't over interpret'. This may help to decrease this intense feeling. (6: 176–179)**

Similarly, the following quote highlights how the coaching helped a participant to control his/her emotions when someone was having a different opinion.

**When someone says something I don't like during a meeting I can now take it in, a controlled manner and not let my emotions run wild. (1: 262–264)**

The participant described how they learned to recognise it when they were entering an emotional state and also understand what that emotion meant in that situation. This ability, to reason with oneself, made the situation easier to accept.

**When I can feel that emotion in the body I say to myself 'now you start, now you end up in an emotional state, now you are that little boy who cannot handle being questioned'. You have to have a dialogue with yourself and then it is easier to accept'. (1: 266–268)**

Being able to analyse difficult emotions helped the participants to evaluate the situation and make a decision about whether to take action or not.

**It was last week when something did not go my way and then I felt ...'what do I do now?' And instead of just pushing it away I thought 'ok, this is how it feels, accept it and try to analyse why it feels this way, what is the effect,**

**can I live with it, do I have to do something else'. (6: 169–172)**

The coaching appeared to have helped to increase the ability to take a step back and reason, instead of reacting directly.

**... I show more clearly who I am and what I think, and I try to think before I react. (7:218)**

It appeared that the increased ability to regulate emotions had different consequences. One of the participants reported that an increased ability to control emotions increased their self-acceptance and self-respect.

**...I have also learned to notice when that emotion starts to rise which means I have to kill it in time. This has helped me to accept myself, and respect myself. (2: 279–280)**

## Discussion

One of the main themes in the study, 'new cognitive and emotional knowledge', was outlined in the results section. This main theme had two sub-themes – 'working with thoughts' and 'regulate emotions'. Under the theme 'working with thoughts' participants reported that the coaching had helped them to identify and challenge cognitive distortions, let go of rumination, and practice their new way of thinking. Under the sub-theme 'regulate emotions' it was described how the participants became aware of their emotions and how they became better at regulating emotions in situations they previously found this difficult to do. These changes were linked to behavioural changes as highlighted in Figure 1. For example, the participants explained that they had become better at prioritising work tasks, been more active, and more assertive with superiors.

As highlighted in the introduction there are few studies investigating cognitive/cognitive behavioural coaching. However, the findings from the studies that have been conducted are in accordance with the findings of the current study. A finding in the current study was that cognitive coaching appeared to increase the participants' ability to modify their thinking which in some cases helped to decrease stress. This is similar to the findings reported by Grbic and Palmer (2006) who found that self-help cognitive behavioural coaching significantly

decreased stress. Furthermore, Grant (2001) found that cognitive coaching significantly reduced test anxiety, and depression, and anxiety (not test related). Similarly, a later study by Grant (2003), with coaching based on cognitive behavioural and solution focused approach, found that levels of depression, anxiety, and stress significantly decreased after the coaching. Moreover, the study by Grant et al. (2009) also found that the coaching intervention reduced depression and stress.

The findings in the current study, relating to regulating emotion, fit well with model of emotional intelligence presented by Salovey and Mayer (1990). In this model the authors state that emotional intelligence '*... involves the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions*' (Salovey & Mayer, 1990, p.189). It is further suggested that individuals with emotional intelligence are said to have a form of positive mental health. They are open to positive and negative internal experiences and are aware both of their own and other peoples' feelings. They can label and regulate their own feelings and communicate them when needed. Similarly, in the current study the participants explained that they had become better at both recognising and regulating their emotions. This change appeared to have had a positive effect on the participants.

There are several limitations with the current study. The participants reported very positive experiences of coaching, although they were asked about negative experiences as well. It is possible that the participants felt uncomfortable talking about negative experiences of their coaching as they knew that the interviewer had some contact with their coach. In order to minimize this risk the interviewers emphasised the confidentiality and the fact that their responses would not have an effect on any future coaching. Moreover, Chapman (2002) pointed out that there is a risk of selection bias in small studies. Indeed, it is possible that individuals with more negative experiences of coaching were not recommended for the study. However, the researchers were aware of this risk and asked for participants that had not necessarily had a positive experience of the coaching. Another limitation was that the analysis was not checked by an independent audit as suggested by, for example, Baker, Pistrang and Elliot (2002). However, the researchers discussed the analysis in different stages during

eight occasions and it was judged that this was a sufficient method to check the analysis. A further issue that needs to be discussed is the generalisability of the results. The qualitative analysis is a subjective process and different researchers may have arrived at different conclusions. Indeed, In IPA the researcher's personal frame of reference influences the analysis (Golsworthy & Coyle, 2001). Regarding generalisability and IPA it has been suggested that it should be possible to say a great deal about the actual group of participants and it should be possible to say something about the wider group represented by the participants in IPA research (Smith & Osborn, 2004). Thus it is possible that the study has helped to highlight some of the changes that can occur in cognitive coaching.

Regarding future research larger quantitative studies could compare cognitive coaching with other approaches. Such studies could also look at specific problems or issues like stress or procrastination, etc. Follow-up studies would also be very interesting. Future qualitative studies could focus more specifically on the themes we found, for instance regulate emotions. In summary the current study found that cognitive coaching helped participants to change unhelpful thinking and regulate difficult emotions. This is only a small qualitative study but it supports the continuing development of cognitive/cognitive behavioural coaching.

## Endnotes

<sup>1</sup> In the current study the term cognitive coaching has been used rather than the term cognitive behavioural coaching. This was the case because in Sweden the latter term has been used for what could be described as behavioural coaching. However, since the study was conducted, cognitive behavioural coaching has become more integrated and today the term cognitive behavioural coaching would have been used to describe the coaching used in the study. Nevertheless, as the questions in the study referred to cognitive coaching, this term will be used when describing the study. Moreover, it is important to note that this article does not refer to Cognitive Coaching<sup>SM</sup> developed in the US by Costa and Garmston (Palmer & Szymanska, 2007). Tak til tidsskriftet International Coaching Psychology Review, (2010), 5, 2, 98-108 og til Dr. Stephen Palmer som generøst har delt ud af sin viden og produktion.



## The authors

**Kristina Gyllensten**  
City University London.

**Stephen Palmer**  
Coaching Psychology Unit, City University London.

**Eva-Karin Nilsson**  
Centre for Cognitive Psychotherapy and Education, Gothenburg, Sweden.

**Agneta Meland Regnér**  
Centre for Cognitive Psychotherapy and Education, Gothenburg, Sweden.

**Ann Frodi**  
Centre for Cognitive Psychotherapy and Education, Gothenburg, Sweden.

## Contact



Kristina Gyllensten  
Coaching Psychology Unit,  
Department of Psychology,  
City University London,  
Northampton Square, London,  
UK  
Centre for Cognitive Psycho-  
therapy and Education, Gothen-  
burg, Sweden.

E-mail: kristina.gyllensten@gmail.com

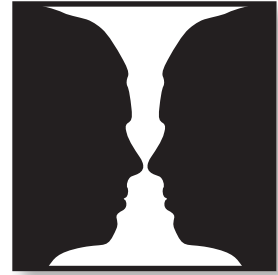
## References

- Baker, C., Pistrang, N & Elliot, R. (2002). Research methods in clinical psychology: An introduction to students and practitioners (2nd ed.). Chichester: John Wiley and Sons.
- Beck, A.T. (1976). Cognitive therapies and emotional disorders. New York: New American Library.
- Chapman, E. (2002). The social and ethical implications of changing medical technologies: The views of people living with genetic conditions. *Journal of Health Psychology*, 7, 195–206.
- Golsworthy, R. & Coyle, A. (2001). Practitioners' accounts of religious and spiritual dimensions in bereavement therapy. *Counselling Psychology Quarterly*, 14, 183–202.
- Grant, A.M. (2001). Coaching for enhanced performance: Comparing cognitive and behavioural approaches to coaching. Paper presented at the 3rd International Spearman Seminar: Extending Intelligence: Enhancing and New Constructs, Sydney.
- Grant, A.M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behaviour and Personality*, 31(3), 253–264.
- Grant, A.M. (2008). Personal life coaching for coaches-in-training enhances goal attainment and insight, and deepens learning. *Coaching: An International Journal of Research, Theory and Practice*, 1(1), 47–52.
- 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, 396–407.
- Grbic, S. & Palmer, S. (2006). A cognitive-behavioural manualised self-coaching approach to stress management and prevention at work: A randomised controlled study. Research paper presented at the 1st International Coaching Psychology Conference, City University, London, 18 December, 2006.
- Green, S., Grant, A. & Rysaardt, J. (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: Building hardiness and hope. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 24–32.
- Green, L.S., Oades, L.G. & Grant, A.M. (2006). Cognitive-behavioural, solution-focused life-coaching: Enhancing goal striving, well-be-

- ing and hope. *Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142–149.
- Gyllensten, K. & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168–177.
- Gyllensten, K. & Palmer, S. (2006). Experiences of coaching and stress in the workplace: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 86–98.
- Kearns, H., Forbes, A. & Gardiner, M. (2007). Intervention for the treatment of perfectionism and self-handicapping in a non-clinical population. *Behaviour Change*, 24, 157–172.
- Osterich, I. H. & Johansen, F. (2005). *Kognitiv coaching: Effektivt stöd till problemlösning och personlig utveckling*. Stockholm: Liber.
- Palmer, S., Cooper, C. & Thomas, K. (2003). *Creating a balance: Managing stress*. London: British Library.
- Palmer, S. & Gyllensten, K. (in press). Stress and performance coaching. In S. Palmer & Neenan (Eds.), *Cognitive behavioural coaching in action*. London: Routledge.
- Palmer, S. & Szymanska, K. (2007). Cognitive behavioural coaching: An integrative approach. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology* (pp.86–117). London: Routledge.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (2007). Coaching psychology: An introduction. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (pp.1–20). London: Routledge.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Smith, J.A. (1996). Beyond the divide between cognition and discourse: using interpretative phenomenological analysis in health psychology. *Psychology and Health*, 11, 261–271.
- Smith, J.A. & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In J.A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp.51–80). London: Sage.
- Smith, J.A. & Osborn, M. (2004). Interpretative phenomenological analysis. In G.M. Breakwell (Ed.), *Doing social psychology research* (pp.229–254). Oxford: BPS Blackwell.

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



## Bidragydere



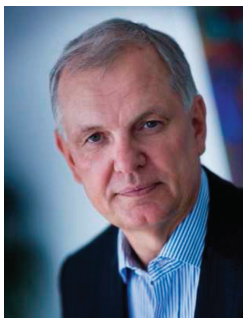
### Kristina Gyllensten

Kristina Gyllensten er autoriseret psykolog og har en MSc og en Doctorate i Counselling Psychology fra City University London.

Kristina har publiceret et antal artikler i videnskabelige tidsskrifter indenfor kognitiv terapi i primær omsorg, kognitiv terapi og kognitiv coaching, stress på arbejdspladsen, køn og stress, stress og coaching og præsenteret forskningsresultater på forskellige konferencer. Udover artikler har Kristina skrevet to kapitler om indsatsen mod stress på arbejdspladsen og stress og coaching.

Siden 2007 har Kristina været research officer for The Special Group in Coaching Psychology indenfor det engelske psykologforbund. Hun er tillige 'reviewer' for tidsskrifterne *Coaching: An International Journal of Theory and Practice* og *International Coaching Psychology Review*.

Kristina er privatpraktiserende psykolog og arbejder med ungdom og voksne patienter, superviserer, og forelæser i samarbejde på Center for Kognitiv Psykoterapi og Uddannelse. Siden 2006 er Kristina engageret i Centrets patientstudier som evaluerer effekten af kognitiv terapi. Hun går i øjeblikket på psykoterapeutprogrammet med kognitiv retning.



### Stig Kjerulf

Mere end 25 års erfaring med at coache topledere og mellemledere i både private og offentlige virksomheder samt rådgive virksomheder i relation til medarbejder-, ledelses- og organisationsudvikling.

Har solid erfaring med at arbejde med strategiprocesser på bestyrelses- og topniveau. Mere end 10 års erfaring med CSR på bestyrelsesniveau i samarbejde med nogle af de største danske virksomheder.

Har udgivet mere end 20 faglitterære bøger med fokus på menneskets udvikling i arbejdslivet, senest bøger: *Executive Coaching*, *Personlig Handlekraft – evnen til at eksekvere* og *Fra Potentiale til Talent*.



## Tobias Dam Hede

- Født 1973, gift, 3 børn.
- Ansat som chefkonsulent, PhD., i Attractor/Rambøll Management Consulting
- Underviser i ledelsesbaseret coaching og den 2-årige coachcertificering i Attractor
- Ekstern lektor på Diplomlederruddannelserne ved Ingeniørhøjskolen KBH siden 2006.
- Ekstern lektor på Business Coaching ved Copenhagen Business School siden 2010
- Gæsteunderviser på Master i Organisatorisk Coaching, Aalborg Universitet
- Gæsteunderviser på Summer University, Københavns Universitet og CBS
- Erhvervsforskeruddannet ved Dansk Sygeplejeråd og CBS (2007-2010)
- Siden 2008 medlem af bestyrelsen for European Mentoring & Coaching Council i Danmark
- Begyndte som konsulent i PKEConsult i 2000, startede egen konsulentvirksomhed i 2003 med firmaet Sisophos – Evaluering & Analyse.
- Konsulent og coach på kompetenceudviklingsprogrammet ”Erfarne ACere i staten” for Statens Center for Kompetenceudvikling (2011)
- Projektleder på kompetenceudviklingsforløbet ”Effektive samtaler – forandring i fokus” for Beskæftigelsesregion Hovedstaden og Sjælland (2011)
- Projektleder og konceptudvikler for Recruiter’s Academy Rockwool International (2011)
- Konsulent for DJØF Mentornetværk (2011)
- Executive coach for Helsingør Kommune (2011)
- Executive coach på Gentofte Hospital (2011)
- Coaching og træning af offentlige ledere i Ballerup Kommune (2007-2011)
- Underviser, coach og konsulent for Siemens Leadership Academy (2008-2010)
- Coaching af ledere og medarbejdere på Rigshospitalet (2007-2008)
- Evaluering af et program for coaching og ressourceafklaring af 350 medarbejdere og mellemledere i finanssektoren (2005-2006)
- Evaluering af coachingprogram for 110 mellemledere på Nordsjællands Hospital (2007)



## 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.



## Allan Holmgren

- Født 1953.
- Mag.art. fra Københavns Universitet 25.juni, 1981
- Københavns Universitets sølvmedalje 1980.
- Udnævnt til adjungeret professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS, 13.marts 2006.
- Ekstern lektor på Master of Management Development, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, CBS, siden dens start år 2000.
- Grundlagde DISPUK 1990 (egentlig allerede 1988).
- Grundlagde Snekkersten Kollektivet, institution for unge med alvorlige psykiske lidelser, 1982.
- Arbejdet i psykiatrien siden 1977.

### I øvrigt:

- Yngst af fem børn. Første akademiker i sin familie. Vokset op i Espergærde i et hjem, der var Jehovas Vidner. Spillet rock, blues og jazzguitar siden han var 11 år. Har undervist i musik i mange år. Har fire børn i to ægteskaber. 2 børnebørn. Har løbet 3 maraton. Spiller tennis og badminton. Gift med Anette.
- Har skrevet omfattende om narrativ og poststrukturalistisk terapi, ledelse, coaching og organisationsarbejde.