

- > 2 EDITORIAL: DET HANDLER OM COACHING  
– I TEORI OG PRAKSIS  
*Vibeke S. Bruhn*
- 6 STORY-COACHING  
*Henrik Christian Isaksen og Morten Jacobsen*
- 20 NÅR PENNEN PEGER PÅ PIPELINE  
*Christina Giordani Langeland*
- 30 PROFESSIONELLE SAMTALER  
– FRA NOVICE TIL EKSPERT GENNEM BÆREDYGTIG  
OG SELVFORSYNENDE PRAKSISUDVIKLING  
*Kasper Mikladal og Rasmus Lund-Nielsen*
- 42 SAMTALER OM DET VÆSENTLIGE  
– COACHINGPRAKSIS ANNO 2015  
*Søren Willert og Jacob Sønderkov*
- 54 DEN EKSTERNE COACH  
– NEUTRAL ELLER ALLIERET MED HVEM?  
*Marie Isolde Müller og Claus Elmholt*
- 68 MULIGHEDER, UDFORDRINGER OG  
DILEMMAER I FORBINDELSE MED  
COACHING I EN ORGANISATORISK KONTEKST  
*Peter Hansen-Skovmoes og Gert Rosenkvist*

> ABSTRACTS

> BIOGRAFIER

## SAMTALER OM DET VÆSENTLIGE – COACHINGPRAKSIS ANNO 2015

Søren Willert



I 2013 udgav Reinhard Stelter bogen *Tredje Generations Coaching. En guide til narrativ-samskabende teori og praksis*. Når en faglitterær forfatter udnævner sin egen aktuelle position til den hidtil seneste 'generation' inden for et bestemt forsknings- eller professionsfelt, vil udnævnelsen ofte betyde et farvel til tidligere generationers praksis- og anskuelsesformer. Stelter forholder sig imidlertid loyalt-ankerkendende til såvel førstegenerationsformatet (som han selv var med til at udvikle; se nedenfor) som til den tradition, der i hans bog beskrives som "anden coaching generation". Med sit begreb "intentionelt fokus" opfordrer han tillige coach til at indtage en form for pragmatisk metaposition, der tillader navigering i samtalen på tværs af generationsskel og ud fra øjebliks- og situationsbestemte behov (Stelter, 2013, s. 81).

Jacob Sønderkov



Vi skriver denne artikel ud fra en grundlæggende sympatisk indstilling til det Stelterske generationsnarrativ. Som fagpersoner, der, ud over selv at fungere som coaches, tillige arbejder med træning af kommende coaches, er vi samtidig optaget af nogle åbenlyse udfordringer, som Stelters tredjegenerationsformat potentielt stiller alle coachingudøvere, uerfarne såvel som erfarne, overfor.

Deraf følger nærværende artikels todelte ambition. For det første ønsker vi at opridse tredjegenerationsformatets udfordringer og potentielle faldgruber samt give konkrete ideer til måder at håndtere udfordringerne på. For det andet vil vi (jf. artikeloverskriften) lancere *væsentlighed* som et altafgørende værdi- og kvalitetskriterium, der kan støtte og styrke coachingpraktikere på tværs af de mange mulige generationsbestemte formater, samt *freesyling* som en metaposition til at navigere i og mod det væsentlige.

### STELTERS GENERATIONSNARRATIV

Som optakt til vores kritiske perspektivering af tredjegenerationscoaching skal vi kort redegøre for coachens rolle i de tre generationer. Den første generation har Stelter selv været med til at udforme, nemlig som redaktør af bogen *Coaching – læring og udvikling* (2002). I en dansk kontekst ser Stelter først og fremmest andengenerationsformatet repræsenteret i Moltke & Mollys 2009-udgivelse *Systemisk coaching – en grundbog*. Ifølge Stelter (2013, s. 80ff) indebærer bevægelsen fra første til anden til tredje coachinggeneration en

fortsat udvidelse af coachens formelt definerede råderum, og dermed rejses et helt afgørende spørgsmål for alle coachingpraktikere: “Hvad pokker må jeg – og hvad må jeg ikke – gøre i coachsamtalen? – Hvordan hjælper jeg bedst?”

- *Første generation:* Coaching drejer sig om at løse en forhåndsdefineret opgave. Coach skal hjælpe coachee til at flytte sig fra kendt position A til ligeledes kendt position B. Ifølge Stelter indebærer førstegenerationscoaching en potentiel risiko – eller mulighed, om man vil – for, at coach indtager en ekspertrolle i relation til coachee.
- *Anden generation:* Coaching løsnes i nogen grad fra specificerbare mål. Til gengæld fokuseres der des kraftigere på udvikling af positive fremtidsscenarier baseret på coachees ressourcer og styrker. Coachee ønsker en bevægelse imod noget ‘nyt’, og coach skal på et anerkendende og nysgerrigt grundlag støtte coachee i tydeliggørelsen af, hvad position B kan være og herunder også vejen dertil.
- *Tredje generation:* Coaching indebærer en markant udvidelse af coachens professionelt legitimerede råderum. Udvidelsen viser sig i den tendentielle bevægelse fra en asymmetrisk mod en tiltagende symmetrisk relation mellem coachingsamtalens to parter, hvor coach bringer mere af sit eget erfaringsunivers i spil. Metodisk får samtalen kvalitet ved, at parterne stiller sig til rådighed som *reflekterende med-mennesker* for hinanden (Stelter, 2012, s. 182).

Grundlæggende opfatter vi Stelters formulering af tredjegerationsformatet som værdifuld derved, at det uomgængelige spændingsforhold mellem på den ene side anvendelse af metoder og redskaber (‘teknik’), på den anden side det at stille sig til rådighed som medmenneske (‘jeg-du-forhold’<sup>1</sup>) sættes på dagsordenen. Samtidig er det vores opfattelse, at tredjegerationsformatet stiller professionelle krav til coachen, som ikke mindst nybegyndere på feltet kan have svært ved at honorere. I resten af artiklen vil vi derfor udfolde opmærksomheder og faldgruber ved især tredjegerationscoaching og samtidig introducere begreber og metaforer: væsentlighed og freestyle, der kan støtte coachingpraktikere i at forvalte den professionelle frihed, tredjegerationsformatet giver adgang til.

---

1 “Jeg-du-forhold” er Martin Bubers (1997) betegnelse for en mellemmenneskelig relation kendetegnet ved tilstræbt maksimal symmetri.

## UDFORDRINGER I TREDJEGENERATIONS COACHING

Vi vil nedenfor pege på to væsentlige, indbyrdes forbundne udfordringer i coach-coachee-relationen, som særligt aktualiseres af den for tredjegerationsformatet karakteristiske samtale- og relationsstruktur.

### Asymmetri som et grundvilkår

Spørgsmål vedrørende arten og graden af relationel (a)symmetri mellem samtaleparterne (coach-coachee) er et hyppigt diskuteret tema i coachinglitteraturen (Dam Hede, 2010; Storch & Molly-Søholm m.fl., 2013). Opsummeret vedrører symmetriproblemet coachens særlige måde at formgive relationen til coachee på med sigte på indfrielse af samtalsformål: etablering af nærhed, kontakt, gensidig forståelse med mere (Dam Hede, 2010, s. 11). Symmetriproblemet er kommet på dagsordenen, ikke mindst fordi coaching i et førstegenerationsformat blev fremstillet som tendentielt findende sted i et magtfrit rum. Ifølge en systemisk anskuelse vil relationelle asymmetrier imidlertid altid være indlejret i coachingrelationen som følge af coachens tildelte rolle (Dam Hede, 2010, s. 21f), herunder modtagelse af honorar samt forventninger fra coachee. Tredjegerationsformatets betoning af *medmenneskelighed som norm*, med deraf følgende relationel symmetri, kan blive svær at få til at sameksistere med den asymmetri, som vi mener er et professionelt grundvilkår for coachingpraksis<sup>2</sup>. Praktikere af tredjegerationscoaching får derfor brug for greb og kompetencer, for at få samtalsvilkårgivne asymmetri til at sameksistere med den idealiserede symmetri.

### Skal man så bare være sig selv?

Ud fra de af Stelter fremhævede nøglekarakteristika (medmenneske, samskabelse) kan tredjegerationsformatet opfattes som en invitation til at frisætte coachens spontanenergi: "Du skal bare være dig selv!" Denne invitation kan fremme en form for autenticitet i relationen: "Vi er virkelig fælles om det her!" Samtidig kan man spørge, hvad det vil sige at 'være sig selv'? Eller sagt på en anden måde: Hvilken blandt sine tilgængelige selv-varianter skal coach bringe på banen? Vil nogle selv-varianter endda være upassende? Vores korte svar på disse spørgsmål vil være, at coachens grundlæggende ansvar består i at fastholde samtals karakter af coachee-støttende foranstaltning. Coachens ud-

<sup>2</sup> For en udvidet diskussion af, hvorvidt symmetri og asymmetri kan sameksistere, se Dam Hede, 2010. Eksempelvis er temaet genstand for undersøgelse i en berømt dialog mellem Martin Buber og Carl Rogers, der uden at nå til enighed synliggør modsætningsforholdet. Se f.eks. Dam Hede, 2010, s. 193f.

nyttelse af en tredjegerationsforankret frisættelse af spontan-energi skal vurderes i lyset af dette ansvarlighedsperspektiv. Frisættelsen bidrager ikke til at gøre praktisering af coachinghåndværket lettere, snarere tværtom. Det relative fravær af alment formulerede retningslinjer tvinger coach til at udvise så meget des mere indefra genereret professionel selvdisciplin. Den *væsentlighed*, som vi i artikeloverskriften fremhæver som altafgørende styrende norm for samtaleforløbet, er en væsentlighed, der ejes af coachee. Dette forhold må altid være rammesættende for coachens brug af sin spontan-energi.

Ovenstående to pointer sætter spot på centrale udfordringer ved tredjegerationscoaching. Den hermed påbegyndte diskussion vil nedenfor blive uddybet, nuanceret og suppleret gennem fire tematiske afsnit. Vi vil krydre fremstillingen med eksempelmateriale hentet fra vores samlede praksis- og erfaringsunivers. Ud over at bygge på egen coachingpraksis og på uddannelse af kommende coaches indgår tillige psykoterapi, konsulentarbejde og andre former for psykosocial hjælpervirksomhed og professionelle samtaler.

#### MEDMENNESKE ELLER EJ – DU ER DER FOR DEN ANDEN

Stelter har udformet sit tredjegerationsformat bl.a. med inspiration fra den såkaldt protreptiske tradition (se f.eks. Kirkeby, 2008). Som samtalepraksis har protreptikken rødder i filosofien og med Sokrates som oprindelig prototypisk udøver. Som bekendt (jf. Sokrates' Forsvarstale; Platon, 2009) opfattede Sokrates sig som almenvellets uegennyttige tjener, der i modsætning til sine 'konsulent-kolleger' sofisterne ikke tog penge for sine ydelser. Kvit og frit stillede han sig til rådighed som samtalepartner for medborgere, der kunne ønske sig værdi- og/eller begrebsmæssig afklaring omkring eksistentielle og/eller samfundsmæssigt centrale temaer. Sokrates præsenterede sig tillige som drevet af samme slags afklaringsønske som sin samtalepartner.

Stelters egen coachingpraksis vil bl.a. være styret af forskningsformål. Her vil man utvivlsomt kunne finde eksempler på samme slags gensidighed (symmetri) i henseende til udbytte som den, der var på færde i Sokrates' protreptik-variant. Noget lignende kan gøre sig gældende i coachingsamtaler mellem leder og medarbejder, også selv om relationen mellem de to er magtmæssigt asymmetrisk. Når coaching praktiseres som professionel, honoreret ydelse, indføres uomgængeligt en bestemt form for asymmetri. Coachee får status af rekvirent. Samtalen sigter mod et mål eller tilstande, som aktuelt befinder sig uden for coachees mestringszone, og som skal bringes inden for denne, nemlig gennem coach-faciliteret mestringszoneudvidelse. Bevægelsesønsket, som (ideelt set) ejes af coachee og ses udtrykt i den samtalestyrende kontrakt, markerer den fælles intention, der legitimerer det professionelle samarbejde. Den opgradering af relationel symmetri, som ifølge Stelter kendetegner tredjegerationsformatet, skal sameksistere med en udbytterelateret asymmetri. I henhold til klassisk coachingmetodik (før-

ste- og andengenerations) vil asymmetrien komme til udtryk i den aktuelt gældende samtalestyrende kontrakt, der sætter ord på coachees bevægelsesønske og dermed fungerer som samtalens væsentlighedsmarkør. Den følgende case illustrerer, hvordan coachens praktiske respekt for udbyttmæssig asymmetri kan få svært ved at sameksistere med et oplevet coachee-ønske om medmenneskelig symmetri.

*Jacob-case: Coachee eller ven?*

Jeg erindrer et længere samtaleforløb, hvor samtalerne professionelle struktur løbende blev udfordret af (hvad jeg oplevede som) invitationer fra coachees side til undervejs snarere at etablere samtalerne som venskabsbaserede. Coachees tilsyneladende behov for symmetri og gensidig oplevelsesdeling viste sig i praksis at kolliderede med mine behov for at levere en virksomhedsfuld coachingydelse – men der gik et stykke tid, inden jeg blev klar på arten af den strukturelle klemme, forløbet placerede mig i. Jeg kunne gøre mig forestillinger om, at en gensidig fortrolighed ville gøre vores målrettede samarbejde mere kraftfuldt, men i tilbageblikket virkede det også, som om min legitimitet til at anvende redskaber og holde fokus på coachees udviklingsønske blev udfordret. Samtidig oplevede jeg flere indikationer på, at coachee ønskede, at jeg også skulle have et udbytte af samtalerne som udtryk for en venskabsbaseret reciprocitet. Redskaber og metodiske greb, der i en professionel relation er virksomhedsfulde, kan i en venskabelig relation skabe afstand. Jeg afstod fra brugen af teknikker, der hører mit normalrepertoire til, ud fra en fornemmelse af, at de i situationen ville blive oplevet som kunstige, hvilket affødte flere 'samtaler om samtalerne'. Tilløb til eksistentiel forbundethed mellem os viste sig vanskelige at forene med den instrumentelle forbundethed, som hørte kunderelationen til. Som et resultat måtte grundkontrakten flere gange genforhandles.

**TEORI OG METODE ER IKKE I SIG SELV PRODUKTIVE – MEN UDGØR  
INDIREKTE FORUDSÆTNINGER FOR KOMPETENT COACHING**

Den af Stelter beskrevne bevægelse fra første til anden til tredje coachinggeneration indebærer, at coach-som-medmenneske kan få stadig mere plads i samtalen på bekostning af coach-som-tekniker. Når redskaberne og de instrumentelle greb mister betydning, står relationen – og kvaliteten heraf – tilbage som det i metodisk forstand altafgørende. Samtidig byder markedet for coachinglitteratur og -uddannelser fortsat på udgivelser og kurser, der perspektiverer coaching gennem bestemte teorier og teoretisk forankrede metoder. Stelters bog er en sådan publikation – blot med det særpræg, at den teoretisk-metodisk favner meget bredt. De her beskrevne forhold gør det relevant at stille spørgsmålet om de nu ikke-længere-så-altafgørende teknikkers betydning for udvikling og fastholdelse af 'god samtalepraksis'.

Lignende spørgsmål er blevet langvarigt og intenst diskuteret inden for psykoterapifeltet (se Hougaard, 2004). Sammenlignende studier (siden 1952) af forskellige terapeutiske traditioners respektive virkningskraft har ført frem til den alment anerkendte konklusion, at ingen tradition på et *generelt* plan kan gives forrang fremfor andre. Snarere end at være et spørgsmål om terapeutens teoretiske fundering og teori afledte metodik knytter forskellen på virksom og ikke-så-virksom terapi an til terapeutens måde at forvalte sig selv på i kontakten til klienten. Inden for psykoterapiforskningen taler man om *non-specifikke faktorer* som samlebetegnelse for terapeutens forvaltningsmåde. Der er tale om faktorer, der går på tværs af teoriforankrede anskuelses- og praksisformer – eller, oversat til denne artikels kontekst: på tværs af generationsformater. Faktorerne ‘tilhører’ situationens relationelle samspil og angår således også symmetriproblemet.

Betoningen af non-specifikke faktorerers betydning indebærer imidlertid ikke, at teoretisk-metodiske overvejelser dermed bliver betydningsløse – for terapeut eller coach. Enhver form for samtalebaseret hjælpervirksomhed er kendetegnet ved et højt opskruet socialt kompleksitetsniveau. Som coach kan man fare vild i kompleksiteten. Teoretisk-metodiske principper kan forstås som den professionelle samtaleparts mentale krykker, der hjælper vedkommende til at holde overblik over samtalen som proces og indholdsfelt. Principperne får deres betydning ved at hjælpe (*in casu*) én bestemt coach i én bestemt samtale til kompleksitetsreduktion i en grad, så hun kan lykkes med at holde fokus på *det væsentlige*, dvs. coachens bevægelse hen imod realisering af sit udviklingsønske.

#### *Søren-case: Professionel tilregnelighed – som hjælp til selvforankring*

Som mesterlære-baseret træner af psykologistuderende formulerede jeg med mellemrum dette krav: “Du skal når som helst være klar til at lade dig prikke på skulderen og inden for et femsekunders interval påbegynde en udredning af koblingerne, der eksisterer mellem det, du lige nu har gang i, og den større opgave, du ifølge den samtalestyrende kontrakt er ansvarlig for at løse. Din udredning skal ikke udformes som en intenderet bevisførelse for, at det, du lige nu har gang i, *kommer til at virke* efter sin hensigt. Det kan aldrig vides, før samtalen er slut – og måske ikke engang da. Men du skal kunne pege på teoretiske-metodiske grunde, der kan legitimere DIN TRO på dine aktiviteter og initiativers POTENTIELLE virkningsfuldhed.”

### **VÆSENTLIGHED SOM STYRENDE PRINCIP**

Vi har gjort rede for samtalevilkårene inden for coachingtraditionens tredje generation samt vigtige praktiske udfordringer forbundet til denne samtalepraksis. Fra den platform ønsker vi at introducere *væsentlighedsprincippet* som en hjælp til at holde professionelle samtaler på sporet – for tredjegerationspraktikere, men ikke kun for dem. Væ-

sentlighedsprincippet opfatter vi som et meta-redskab, der med den p.t. gældende kontraktformulering som styrepind pålægger coach en løbende opmærksomhed på, om det, der faktisk foregår i samtalen, knytter an til coachees opfattelse af det for ham/hende væsentlige.

Ud over at være et sprogligt prægnant udtryk for tredjegerationsformatets potentielle styrke giver det følgende Stelter-citat (2013, s. 182) tillige et godt afsæt for en diskussion omkring væsentlighed:

Gennem en større symmetri mellem coach og coachee(s) udvikles en ny dialogform, der søger at skabe dybde i samtalen, hvor det drejer sig om at smage på hinandens historier og skabe en sanselig relation mellem den andens fortælling og ens eget liv og meningsunivers.

Ideen om 'gensidig historiesmagning' som en del af et coachingkoncept finder vi på én og samme gang appellerende og udfordrende. Vi vil her pege på to slags udfordringer. Første udfordring refererer til det forhold, at historier, der bevæger sig fra én smagende mund til den næste, let vil undergå sproglig revision: blive fortalt med lidt andre ord. For coachee kan den slags sproglig historierevision betyde, at hun mister det oplevede ejerskab til egne historier – eller blot: ejerskabet til for hende centrale meningsbærende formuleringer. Om dette handler den umiddelbart følgende case.

*Jacob-case: Beskrivelsesretten som væsentlighedsmarkør*

“Beskrivelsesretten” er en metafor, jeg har udviklet gennem arbejdet som underviser af kommende coaches. Det sker, at kursister i ren hjælpsomhedsiver kan have svært ved at lade coachee selv sætte ord på sin oplevede virkelighed. Coach-novicen genkender evt. noget af ‘sit eget’ i coachees formulering af sit bevægelsesønske eller i historierne, der illustrerer coachees grunde til netop at ønske denne bevægelse. De sproglige nuanceforskelle mellem coachees originalversion og coach-novicens hjælpsomhedsstyrede version kan forekomme minimale, men kan subtilt intervenere uhensigtsmæssigt med coachees bevægelsesønske og oplevelse af, hvad der er væsentligt. Coach-novicens version kan måske tilmed lyde ‘mere spændende’ eller ‘rigtig’ som udtryk for coachees positionering af coach som ekspert; jf. Stelters tidligere omtalte karakteristik af førstegenerationscoaching. Særdeles ofte har jeg imidlertid oplevet, at coachs fremmede version bidrager til delvis fremmedgørelse af coachee og hæmmer hende i arbejdet med præcisering og virkeliggørelse af sit – selvforståede – bevægelsesønske.

Nu til den anden udfordring. Problematikken fra ovenstående Jacob-case har selvfølgelig ikke kun relevans for novicen, men også for den garvede coach. Øget erfaring vil



imidlertid også – forhåbentlig – øge coachens evne til at skelne og veksle konstruktivt mellem de to slags coachee-rettede udspil, der af Willert (2011) benævnes som henholdsvis ‘spejling med eller uden buler’. Spejling uden buler er den intenderet ordrette tilbagemelding, der f.eks. kan indledes med det klassiske coachudspil: “Jeg hører dig sige ...”. Spejling uden buler støtter coachee i at ‘være dér, hvor hun er’ og ‘være den, hun er’ – lige nu. Risikoen for den slags selv-fremmedgørelse, som omtales i Jacob-casen, mindskes. Coachee møder og genkender sig selv i coachens – ordrette – formulering. Samtidig bekræftes hjælperalliancen: “Coach hører, hvad jeg siger.”

Bulede spejlinger indebærer, at coach føjer meningskomponenter hentet fra eget erfaringsunivers til samtalen. Snarere end at støtte, hvad Willert (2011) metaforisk benævner coachees ‘stående ben’, dvs. hendes position nu og her, kan den bulede spejling levere inspiration til coachees ‘gående ben’, benet, der skal finde vej og retning mod ‘det nye’, dvs. bevægelsesønskets realisering. Bulede spejlinger inviterer coachee til at tænke nyt eller anderledes i forhold til sin problemstilling – hvilket jo til syvende og sidst er det, samtalen skal bruges til. Men bulede spejlinger skal bruges med omtanke. ‘Buler’ hentet fra coachens erfaringsunivers kan have meget forskellig væsentlighedsværdi set i coachees optik. Og som vi skrev i en tidligere afsnit-overskrift: “Medmenneske eller ej – du er der for den anden!”

Den følgende case handler om, hvordan coach (bl.a.) kan regulere sine bulede spejlinger – med respekt for fastholdelse af *det væsentlige* som styrende norm for samtaleforløbet.

*Søren-case: Selektiv resonans*

Fra min terapeut-tid medbringer jeg ideen om den professionelle samtalepartnerkrop som en *resonanskasse* (Willert, 2011), der fortløbende genererer medhør-historier, der er hentet fra mit eget liv, men aktiveret gennem min ‘smagen på’ fokuspersonens historier. Hvilke af disse medhør-historier skal jeg tilbyde til fokuspersonen som spejlende tilbagemeldinger – svarende til, hvad der i narrativ terminologi kaldes for bevidningsudspil? Som terapeut, og nu også som coach, vil jeg efter bedste evne lade mig guide af det princip, at historier/billeder, der tenderer mod at *gøre mig selv til fokusperson*, personen, hvis liv og eventuelle afklaringsbehov er interessante, skal holdes inden døre. Mine spejlende tilbagemeldinger har kun relevans i den udstrækning, coachee kan bruge dem til nuancering eller ny-perspektivering af det for hende væsentlige, dvs. det ikke-indfrie bevægelsesønske, som begrunder hendes samvær med den professionelle. Som et yderligere guidende princip er det vigtigt, at mine historiebidsrag fortælleres på en måde, så coachee klart opfatter, at hun har ‘forkastelsesret’, dersom bidragene ikke umiddelbart slår væsentlighedsrelaterede strenge an i hendes resonanskasse.

## FREESTYLING SOM UDVIKLINGSREJSENS ENDEPUNKT

Stelter beskriver selv sin 'opdagelse' af og forkærlighed for tredjegerationscoaching som resultatet af en faglig-personlig udviklingsrejse. På samme måde opfatter vi tredjegerationsformatet som et i almenmenneskelig forstand dragende endepunkt for coachpraktikerens udviklingsrejse. Ikke mindst i vores egenskab af coachuddannere er det os samtidig magtpåliggende at betone, at rejsen kan være lang. Ifølge den italienske familierapeut Cecchin (Cecchin et al., 2012, s. 29) kræver uærbødighed over for teoretiske tilgange og teknikker, at man forinden har erhvervet et grundigt kendskab til dem: *fået dem under huden*. Evnen og paratheden til at kunne bruge *det væsentlige* som primær styrepind forudsætter, at man har adgang til en bred vifte af kropsligt indarbejdede fremgangsmåder parret med en evne til at 'læse' situationen i det særlige teoretiske perspektiv, den pågældende fremgangsmåde er funderet i. Erhvervelse af disse færdigheder tager tid.

Som eksempel på en procesform, der kan indfange dette særlige fokus på væsentlighedens rolle i samtaler, vil vi nævne begrebet freestyling, der bl.a. er hentet fra ekstrem-sportens verden. Når en sportsudøver på højt plan praktiserer freestyle, er det uden en specifik forudgående dagsorden, men i højere grad styret af intuition og opmærksomhed, der er muliggjort af kroppens lagrede erfaringer baseret på utallige timers træning og konkurrence. Freestyle integrerer i øjeblikket et væld af metoder, greb og kneb, som bringes i spil, hvor det forekommer meningsfyldt. Freestyling ser let og ubesværet ud. I virkeligheden er det svært, men 'det svære' er indlejret i den form for ubevidst mestrings, som repræsenterer det øverste niveau i det af Dreyfus-brødrene beskrevne professionelle mestringshierarki (Dreyfus & Dreyfus, 1986). Med reference til andengenerationscoaching-terminologi kan 'det svære' i freestyling sættes på begreb ved hjælp af den dér hævdundne distinktion mellem *gamemaster* og *gameplayer* (Moltke & Molly, 2009, s. 77). Den sublimt coachende freestyler magter på én og samme gang at varetage en *gameplayer*-funktion, dvs. funktionen som coachees indholds-fokuserede samtalepartner, og en *gamemaster*-funktion, hvor opmærksomheden er rettet mod samtaleprocessen i forhold til det kontraktforankrede samtalemål og ubesværet og intuitiv anvendelse af teknikker. I egenskab af *gamemaster* vil den sublimt freestyler bl.a. vide, hvornår det er tid at invitere coachee til en fælles *time out*, hvor de to i fællesskab kan overveje samtaleforløbets status i forhold til *det væsentlige* som forstået og oplevet af coachee.

I vores afsluttende case, der samtidig tjener som afrunding af artiklen, beskriver vi, hvordan coach, på tværs af den metode- og improvisationsfrihed, som tredjegerationsformatet giver ham adgang til, kan have løbende opmærksomhed på det væsentlige.

*Søren-case: Coachee skal fastholdes på kanten af sin mestringszone*

En coachee, lad os kalde ham Peter, stillede mig for nylig følgende spørgsmål: “Dén måde, du snakker til og med mig på, er det en ‘særlig’ måde? – Oplever du selv, at du er ‘dig’, Søren, når du snakker med mig, eller er du en særlig slags professionel, coachende udgave af dig selv?”

Min første reaktion var at bedyre, at den Søren, Peter snakkede med, var ‘den ganske almindelige Søren’. Ideerne til, hvad jeg foretager mig i samtalen, henter jeg fra min normale sociale sans og min normale beslutningskapacitet. Hvis jeg kommer i tvivl eller føler mig hjælpeløs, vil jeg bede coachee, hér Peter, om råd: “Hvad ville det være en god idé, at jeg spørger dig om lige nu?” – eller: “Hvilke af følgende muligheder ... tror du på som den bedste vej at gå?”

Men så fulgte en eftertanke: “Én bestemt forstand er jeg ‘særlig’ i mit samvær med dig – ligesom jeg også løbende arbejder på at få dig til at være en særlig udgave af Peter. Det hænger sammen med, at vi ikke er sammen for at være sammen, men for at løse en ganske bestemt opgave. Når du fortæller mig historier om noget, du selv mener, du har styr på, så vil jeg satse på at finde en anledning til, at du skifter spor, eller skifter attitude til det, du fortæller. Sådan opfører jeg mig ikke (nødvendigvis) over for mennesker, jeg ‘bare’ er sammen med. Hvis jeg altid opførte mig sådan over for alle mine medmennesker, ville jeg nok blive oplevet som ret utålelig at være sammen med.

Historier om det, du har styr på, befinder sig inden for din aktuelle mestrings- eller komfortzone. De fortæller om Peter, sådan som han er. Grunden til, at vi er sammen, og grunden til, at du betaler mig penge for at komme, er, at du satser på at blive en delvis ny Peter. Blot ved du ikke lige, hvordan du kan skubbe forandringen i gang. Ingen af os ved præcis, hvad Ny-Peter-projektet indebærer, men et af mine projektbidrag består i løbende at sørge for, at historierne, du fortæller, er svære for dig at fortælle på en velordnet måde. Historierne skal ideelt set være nogle, der peger ud over din aktuelle mestringszone. Ellers reduceres vores snak til hyggesnak – hvilket kunne være hyggeligt nok, men så skulle det være uden honorar.”

## REFERENCER

- Buber, M. (1997). *Jeg og du*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Cecchin, G., Lane, G. & Ray, W.A. (2012). *Uærbødighed og fordomme*. København: Forlaget Mindspace.
- Dam Hede, T. (2010). *Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin*. København: Samfundslitteratur.
- Dreyfus, H. & Dreyfus, S. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Blackwell Publishers.

> ARTIKLER

Hougaard, E. (2004). *Psykoterapi – Teori og forskning*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Kirkeby, O.F. (2008). *Protreptik – Filosofisk coaching i ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Moltke, H. & Molly, A. (red.) (2009). *Systemisk coaching – En grundbog*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Platon (2009). *Samlede værker. Bind 1*. København: Gyldendal.

Stelter, R. (red.) (2002). *Coaching – læring og udvikling*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Stelter, R. (2013). *Tredje Generations Coaching. En guide til narrativ-samskabende teori og praksis*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Storch, J. & Molly-Søholm, T. m.fl. (2013). *Ledelsesbaseret Coaching*. 2. udgave. København: L&R Business.

Willert, S. (2011). Spejling som interventionsform i professionelle samtaler. In H. Alrø (red.), *Fokus på samtalen*. København: Hans Reitzels Forlag.