

- > **2 EDITORIAL**
Thomas Duus Henriksen, Vibeke S. Bruhn, Anna Maja Nauta Bruun og Jacob B. Theilgaard
- 6 LEDELSE AF FRIVILLIGE**
Ruth Gøjsen
- 16 GRÆNSEKRYDSENDE LEDERSKAB I PRAKSIS**
Karen Ingerslev, Per Bo Nørgaard Andersen og Annemette Digmann
- 28 OKI-FRAMEWORKET: SÅDAN KAN I ARBEJDE MÅLRETTET MED JERES OPFINDSOMHED, KREATIVITET OG INNOVATION**
Tue Juelsbo, Stephanie Bäckström og Lene Tanggaard
- 40 GRIB IND – GODT KOLLEGASKAB UDEN MOBNING**
Tine Ravn Holmegaard og Eva Gemzøe Mikkelsen
- 50 UD AF SILOEN – ORGANISATORISKE FALDGRUBER OG MULIGHEDER I TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE MED INDIVIDUELLEMÅL**
Morten Kusk Fogsgaard, Marianne Livjin og Jette Lindhard
- 66 STÅ FAST I SAMTALEN**
Elisabet Skov Nielsen
- 78 BOGANMELDELSE**
Line Pfeiffer Jørgensen Holter
- > **ABSTRACTS**
- > **BIOGRAFIER**

STÅ FAST I SAMTALEN

Elisabet Skov Nielsen



Stå fast! Sådan lød sidste års helt store mantra i aviser og ugeblade. Pludselig skulle vi tage nej-hatten på og smide vores selvudviklingsbøger i skraldespanden. På denne måde kunne vi alle ryste selvudviklingsåget af os og blive rodfæstede i vores eget liv og den danske muld.

Nej-hatten blev uddelt af psykologiprofessor Svend Brinkmann, hvis bog *Stå fast. Et opgør med tidens udviklingstvang* (2014) siden sin udgivelse har været genstand for en heftig debat.¹ Bogen er den reviderede udvidelse af Brinkmanns klummeartikel *Befri dit liv! En 7-trinsguide* (2014b), og i sin form er bogen en parodi på selvhjælpslitteratur (det er en “anti-selvhjælpsbog”), der vender gængse selvhjælpsråd på hovedet. I ironiens alvor formidler bogen en kulturkritik med grundpointen, at vi har brug for at kunne “stå fast” og modstå noget af det konstante og massive pres om personlig udvikling og selvrealisering, som findes i og uden for arbejdspladsen i vores nuværende “accelererende samfund”. Alternativer til blindt at følge med udviklingstrenden kan ifølge Brinkmann findes i den stoiske filosofi. I bogen uddyber han trinene fra klummen og tilføjer et nyt, “Fyr din coach”; et trin, der eksplicit placerer og problematiserer coachingtraditionen som en iøjnefaldende del af kulturen og teknologien omkring selvudvikling.²

I debatten har flere både fortalere og modstandere set dette som en generel afvisning af coaching som en praksis, der er værd at bruge tid og penge på. Det gør jeg ikke. I denne artikel vil jeg først genbesøge noget af den kritik og de spørgsmål, som for mig at se træder frem i forhold til coaching, og give nogle svar ud fra en systemisk coachingpraksis. I artiklens anden del vil jeg fremlægge nogle opmærksomheder og greb, vi i samtaler kan bruge fra Brinkmann, og således komme med bud på, hvad Brinkmanns kulturkritiske pointer kan bidrage med ind i den hjælpende samtale.

1 F.eks. en længere debat mellem Brinkmann og lektor og forsker i positiv psykolog, Hans Henrik Knoop samt med erhvervspsykolog Gitte Haslebo – links til flere indlæg i debatten kan findes i Thomas Aastrup Rømers blogindlæg på følgende side: <http://www.thomasaastruproemer.dk/svend-brinkmanns-strid-med-positiv-psykologi.html> (hentet den 26.5.15).

2 Dette trin indgår i stedet for det oprindelig sidste trin i klummen, som hed “Stol aldrig på en 7-trinsguide” – måske en skam, at Brinkmann ikke bibeholdt dette råd, da det understreger bogens parodiske form, og det er noget som for mig at se bliver overset i flere kommentarer til bogen (f.eks. Knoops og Haslebos), hvor trinene kun modtages som ensidige og provokerende.

1. KRITIKKEN MOD COACHING OG NOGLE SYSTEMISKE SVAR

I denne del vil jeg med afsæt i systemisk litteratur og coachingpraksis behandle, hvad der for mig er hovedelementerne i den kritik, Brinkmann rejser specifikt mod coaching (særligt i kapitlet “Fyr din coach”) – og således belyse, i hvilken udstrækning kritikken sigter mod en systemisk coachingpraksis.

Kritikken om udviklingstvang

Brinkmann skriver, at coaching bidrager til et krav om konstant individuel forbedring: “Coachingen insisterer nemlig på udvikling og forandring – i princippet uafhængigt af udviklingens retning og indhold. Det er selve dens *raison d’être*” (Brinkmann, 2014, s. 85-86).

I min optik har systemisk coaching bestemt fokus på en form for udvikling af fokuspersonen, men ikke nødvendigvis “insisterende” uanset retning og indhold, ej heller som samtaleformens eneste eksistensgrundlag. Hanne Moltke og Asbjørn Molly (2009, s. 18-19) kalder det en “hjælperorienteret samtale”, og for mig at se er ordet “hjælp” mere betegnende for den systemiske coaching end “udvikling”, idet fokuspersonens bestemmelse af, hvorvidt det, der sker i samtalen, er hjælpsomt, i sidste ende er det, der dømmer samtaleens værdi. Med “hjælpsomt” kan forstås, at fokuspersonen i en eller anden udstrækning og form oplever at få reflekteret over egen praksis og evt. bliver i stand til at agere fremadrettet (Moltke & Molly, 2009, s. 273) i forhold til det emne, vedkommende nu tager op. Her kan sagtens være tale om en form for “udvikling” eller bevægelse. Som jeg forstår begrebet hos Brinkmann (2014, s. 88-89), angriber han dog ikke udvikling som refleksion og handleparathed, at blive afklaret omkring nogle ting eller “at blive en anden” i relationen til coachen (Olsen, 2006), ~~han angriber~~. Han angriber snarere udvikling som evig præstationsforbedring og kompetenceoptimering. Hvis det sidste udtrykkes af en fokuspersone som formålet med selve samtalen, vil jeg som systemisk coach tydeliggøre den tilgang, jeg arbejder ud fra, hvori det er hjælpsomheden, der er udgangspunktet, og hvor jeg som coach først og fremmest er en hjælpende samtalepartner (ikke en ekspert eller kompetenceudvikler). Selvom læring og udvikling i forskellige former meget vel kan blive genstand for eller udbytte af vores dialog.

Den systemiske coachingpraksis er rundet af både konstruktivistiske og socialkonstruktivistiske perspektiver (bl.a. repræsenteret ved Humberto Maturana hhv. Kenneth Gergen). En socialkonstruktivistisk grundantagelse er, at jeg ikke kan undlade at påvirke den anden sprogligt og relationelt i samtalen. En anden konstruktivistisk grundantagelse er, at jeg ikke kan styre, hvordan jeg påvirker den anden: hvordan den anden forstår de spørgsmål, jeg stiller, hvad han lærer, eller hvordan han udvikler sig i samtaler med mig. I den forstand får jeg som coach ikke noget ud af at *insistere* på eller forsøge at styre den andens udvikling, men jeg kan løbende forholde mig til, om den anden mon oplever vores samtale, de spørgsmål,

jeg stiller, mv. som hjælpsomme og evt. inddrage den anden heri. "Hjælp" bliver systemisk set et spørgsmål om at skabe en ramme, et anerkendende rum, en relation og en samtale, inden for hvilken den anden kan hjælpe sig selv (skriver Moltke & Molly, 2009, s. 272), og dette kan lette et pres, man som coach kan have og lægge på sig selv og den anden i forhold til at skabe udvikling i og uden for samtalen. Om end der stadig er fokus på fokuspersonen, og at denne bringes i stand til at *hjælpe sig selv*, som jeg vender tilbage til, så er det noget ganske andet end selvhjælpsråd og -vejledning, samtalen med coachen her tilbyder.

Den tvang om udvikling, som Brinkmann ønsker at gøre op med, kan stadig komme på tale i systemisk coachingpraksis – coaching foregår i en organisatorisk kontekst, og arbejdslivet er måske mere end andre sammenhænge underlagt samfundets diskurser om, at vi skal løse, komme videre med og blive bedre til noget. Dermed kan coaching som en organisatorisk arena i sig selv bære stærke diskurser om udvikling med sig, og hele det, at fokuspersonen opsøger coaching, kan være drevet af et pres om udvikling. For mig er løsningen dog ikke at lukke coachingen ned, men at kunne give plads til at kunne arbejde med disse aspekter og pres inde fra samtalen. Der kan også være særlige omstændigheder, som gør presset eller "tvangen" til udvikling større i coachingsamtalen, f.eks. når fokuspersonen ikke er kommet til coaching af egen vilje, når bestemte mål er sat op med samtalen ledelsesmæssigt, eller når coachen er fokuspersonens leder. Dette kan være meget begrænsende for den samtale, vi kan have, og dermed vigtigt at forholde sig til i coachingrummet. Sådan som systemisk coaching praktiseres med brug af gamemasterfærdighederne (Moltke & Molly, 2009, s. 18) og andre samtalestyringsværktøjer, indebærer det også ideer om fremdrift i samtalen, og denne formmæssige udviklingslogik kan måske virke tvingende på indholdet. Bestræbelsen på at skabe et anerkendende og reflektivt rum indebærer i min optik også en bestræbelse på sammen med fokuspersonen at kunne reflektere over effekten af mulige tvingende elementer og sprogligheder i og uden for samtalen.

Samlet kan vi sige, at formålet med systemisk coaching er et andet end at (kompetence) udvikle den anden, det er at *hjælpe* den anden (hvilket både kan indebære at hjælpe den anden til udvikling og at hjælpe den anden til at stå fast, når vi følger Brinkmanns opdeling³), men vi bør også som systemiske coaches være opmærksomme på det pres om udvikling af den anden, som vi og fokuspersonen selv, andre eller omverdenen kan lægge ned over samtalen.

Kritikken om positivisering

Et emne, jeg vil besøge kort, er Brinkmanns kritikpunkt i forhold til positivitet og "jakhatten", som ifølge ham prædikes af coachen (Brinkmann, 2014, s. 86), og som måske synes at ramme systemisk coaching. Med sit afsæt i hegelsk anerkendelse (Wind, 1998) er systemisk coaching hverken positivt eller negativt fokuseret, men det er et brugt metodisk greb

3 Også hjælpen til at stå fast kan anses for udvikling (i og uden for samtalen), men det er altså af en anden form end den, Brinkmann kritiserer.



(bl.a. med inspiration fra LØFT, AI og den socialkonstruktionistiske ide om, at det, vi i sproget fokuserer på, vokser) at spørge værdsættende ind til det positive og ressourcefylde: De tidligere succeser, positive undtagelser, gode intentioner og forhåbninger bag negative udsagn, ønskede fremtidsscenerier mv. Ikke fordi det er “rigtigt” at have det fokus, eller fordi det er et universalmiddel, men fordi det i nogle sammenhænge har vist sig at være nyttigt at flytte fokus fra problemstillingen, hvad fokuspersoen vil “væk fra”, til, hvad denne ønsker og vil “hen mod” (og her er den systemiske coach pragmatiker ligesom Brinkmann). Denne opmærksomhed udelukker efter min oplevelse og erfaring *ikke*, at der også kan gives plads til og rum for det svære og problemfyldte. Kredsen om noget problematisk og svært kan i nogle tilfælde virke handlingslammende, endda fortvivlende, hvis snakken efterlades dér, og der ikke arbejdes med ønsker om at komme videre.⁴ Brinkmanns kritik rammer specifikt de tilfælde, hvor man glemmer eller anfægter, at også det værdsættende og det positive er en konstruktion, et perspektiv og et greb; det bliver et mere eller mindre skjult over-greb, der ikke levner plads til at tale om det svære og det, fokuspersoen ikke er tilfreds med. F.eks. kan en fokuspersoen bringe noget op om eksempelvis en presset arbejdsplads med ressourcemangel og sygdom, som for vedkommende ikke handler om at opnå en tilstand, der opleves positiv – og her skal coachen ikke presse på med positive reformuleringer. Coachen besidder en enorm definerende magt i rammesætningen af samtalen, og hvad der kan tales om og hvordan (og dermed hvad der ikke kan tales om), f.eks. ved at lave positive reformuleringer eller en ressourceorienteret kontrakt eller ved blot at tale om “udfordringer”, “læringsmuligheder” eller “udviklingsønsker” frem for “problemer”. Det er bestemt noget, man som coach må forholde sig til og kunne afstemme med fokuspersoen, og det bliver ikke mindst vanskeligt i de tilfælde, hvor coachen også er leder.

Samlet må vi sige, at den systemiske coach *ikke* er grundlæggende positivt fokuseret, men derimod grundlæggende anerkendende og opmærksom på, hvad sproget kan skabe. Og som sådan indebærer arbejdet som systemisk coach en opmærksomhed på, hvad de spørgsmål, man stiller, de greb, man bruger, kan åbne op for, og hvad de samtidig kan lukke ned for i samtalen med den anden.

Kritikken om selvfokusering og søgen indad

Brinkmann beskriver videre coaching som et værktøj, hvormed fokuspersoen hjælpes til at “finde svarene inde i sig selv”, mens han i stedet taler for, at man kan lære noget om

4 Kritikken fra Brinkmann drejer sig dog også om hele ideen, at vi som mennesker partout “skal komme videre”, som jeg var inde på i sidste afsnit, og her er tale om en udviklingsdiskurs, der kan være på spil i mange sammenhænge, og som er væsentlig at forholde os kritisk til. I anden del kommer nogle bud fra Brinkmann og stoikerne på, hvordan vi kan gøre det.

sit liv ved at “kigge udad”. Coaching handler ifølge Brinkmann (2014, s. 87) om at lære sig selv og sine præferencer, ønsker og mål bedre at kende gennem coachens spørgsmål og spejling og at få coachens hjælp til at “finde sig selv” og realisere sig selv. Coaching indebærer således opfattelsen af mennesket som det autonome, selvberørende individ med sig selv som indre autoritet og ledestjerne.

Der er i litteraturen overordnet to inspirationskilder bag definitioner på coaching: humanistisk psykologi og systemisk filosofi og familierapi (Molly-Søholm m.fl., 2006), og denne kritik om snæver selvfokusering sigter umiddelbart hen mod en traditionel og humanistisk coachingform langt mere end en systemisk coachingpraksis. Det er den humanistiske psykologi, der i hovedsagen har givet anledning til arbejdet med individets selvaktualisering gennem introspektion og stimulering af uudnyttede ressourcer samt frigørelse af potentialer hos fokuspersonen. I tråd med, hvad Brinkmann peger på, hævder Molly-Søholm m.fl. i deres bog *Ledelsesbaseret coaching* (2006, s. 23), at “coachingfeltet generelt har været for ukritisk i overtagelsen af de terapeutiske inspirationskilders forståelse af hjælperollen og de dertil knyttede metoder”. Med deres særlige ledelsesbaserede systemiske coaching forsøger Molly-Søholm m.fl. selv at gøre op med coaching som en individorienteret samtale. Men også den systemiske filosofi har i snævre fortolkninger (bl.a. med fokus på autopoiesisbegrebet og et nedtonet fokus på relationer i læsningen af Gregory Bateson) givet anledning til en individorienteret coachingtilgang, skriver Molly-Søholm.

I min optik rummer en systemisk coachingtilgang på én gang et fokus på den anden både som adskilt individ og som altid først og fremmest i relation, grundlæggende skabt og genskabt i nærværet (og fraværet) af andre. Et dobbeltblik på det dialektiske eller paradoksale i at være noget i sig selv og dog altid kun afhængigt af andre, som hidrører fra den hegelske forståelse af anerkendelse og kombination af konstruktivistisk og socialkonstruktionistisk tænkning, som tilgangen læner sig op ad. Anerkendelse udmønter sig konkret i det, at man som systemisk coach forsøger at se og forstå den anden på dennes egne præmisser i stedet for på mine præmisser som coach (Moltke & Molly, 2009). Det betyder for mig bl.a., at man bestræber sig på at forholde sig nysgerrigt til og forstyrre den anden “tilpas” – og det ikke blot i en løbende afprøvning og undersøgelse af, hvad ens spørgsmål giver anledning til hos den anden, men også ved at man forsøger at lade *sig selv* forstyrre af den andens person og særegenhed, andet-hed. For mig er forstyrrelsens gensidighed betydningsfuld, netop fordi hvis den andens svar får lov til at skabe forandring hos mig, vil denne forandring potentielt afstedkomme mere tilpasse(de) hypoteser og spørgsmål hos mig, som jeg kan stille ind i den andens oplevelsesverden, og som kan hjælpe vedkommende. Socialkonstruktionistisk-narrativt-perspektivisk går bestræbelsen på løbende at forholde sig til, hvordan man er medskaber af mening i samtalen, medskaber af den andens selvfortælling og problemkonstruktion. Således forsø-



ger den systemiske coach at give den anden “plads” til at træde frem som denne særlige anden i samtalen under uærbødig opmærksomhed på sig selv, og hvordan man tilsigtet eller utilsigtet styrer den anden i forskellige retninger med sine hypoteser og (evt. resourcefokuserede) spørgsmål (Cecchin, 1987; Tomm, 1992). Her er der ganske vist et element af ensidig fokusering på den anden, personen i fokus, og dennes selvfortælling, som jeg også skal vende tilbage til. Men der er ikke tale om en ide eller et mål om, at jeg kan stille mig udenfor som coach, undlade at påvirke i samtalen; snarere er der tale om en etisk bevidsthed rettet mod, *hvordan* jeg som coach påvirker og dermed medskaber den anden. Den systemiske coaching er, som jeg har været inde på, dobbeltskåret af på den ene side konstruktivistiske perspektiver på samtalen og den andens ultimative, autopoietiske bestemmelse af, hvad denne hører coachen sige, og på den anden side socialkonstruktionistiske perspektiver på samtalen som løbende samskabelse eller koordination af mening (Pearce, 2007). Hvor den konstruktivistiske side kan anklages for individualisering under forstyrrelse, er coachen og coachingrummet ifølge den socialkonstruktionistiske side af dobbeltblikket i høj grad medskaber af de svar, der dukker op hos fokuspersonen selv i samtalen. Skabelsen foregår på ydersiden, imellem os.

Den systemiske coachs bestræbelser på at forholde sig etisk til, hvordan han eller hun er medskaber af den andens liv og verden i samtalen, kan komme til udtryk på flere måder, bl.a. gennem en uærbødighed i forhold til egne hypoteser og opmærksomhed på, hvad spørgsmål kan skabe. Disse bestræbelser – og alt sammen bestræbelser – indebærer som sagt ikke en forestilling om, at man som coach kan være “neutral” i den forstand, at man kan undlade at påvirke den anden, men de indebærer heller ikke nødvendigvis en ide om, at det er den anden, der selv har alle svarene på sit dilemma eller sin problemstilling. Uærbødigheden rummer en anerkendelse af, at mine ideer ikke nødvendigvis holder vand hos en anden, og uærbødigheden retter sig også mod fokuspersonen selv og dennes ideer, som ikke nødvendigvis giver mening hos bestemte andre eller omverdenen, ligesom hele vores samtale og den mening, vi danner sammen i dialog, ikke er noget, vi kan være sikre på gælder i andre sammenhænge. Disse ideer i den systemiske coachingtilgang om, at der altid er andre perspektiver på og sandheder om en given sag (flere verdener, “multivers”), har meget til fælles med ideen hos Brinkmann om *tvivl* som en dyd og en etik (i bogen og andetsteds: Brinkmann, 2014c).

Systemisk coaching drejer sig mere om at finde nogle svar *sammen* med en anden end at “finde svarene inde i dig selv” (Brinkmann, 2014, s. 85). “Svar” på det, fokuspersonen nok har formuleret, men som har relation til den øvrige verden, og her må coachen godt udfordre fokuspersonen på dennes verdensanskuelse. Med det systemisk-relationelle blik er coachen opmærksom på at igangsætte refleksioner hos fokuspersonen om, hvilke andre perspektiver der kunne anlægges på sagen og vedkommende selv, f.eks. af konkrete andre personer (Tomm, 1992) eller afdøde filosoffer. Et af potentialerne i coaching er netop, at nogle af de svar, der optræder i samtalen med coachen, er tilpas forskellige fra dem, fokus-

personen allerede har formuleret eller er i stand til at formulere i andre sammenhænge, andre samtaler og relationer med andre (f.eks. venskaber, som Brinkmann fremhæver⁵).

Med den socialkonstruktionistiske tænkning bevæger vi os også væk fra ideen om, at vi som mennesker har et "kerneselv" (Gergen & Gergen, 2005; Pearce, 2007), og at man kan finde sig selv som noget mere eller mindre bestandigt på tværs af tid og rum, der er "derinde" (om end konstruktivistiske dele af det systemiske teorilandskab levner større rum for sådanne perspektiver). Derfor tilslutter systemiske coaches sig almindeligvis ikke ideen om, at man kan lykkes med og bør forsøge at "finde sig selv" ud fra ideen om, at selvet findes *inde i os selv*, og at det er en "kerne" og essens, der kan graves frem, når socialiseringens og andre ydre skabte lag skrælles af. Som en mere frugtbar konstruktion fremtræder ideen om, at vi er i kraft af relationer til andre og bliver vedvarende skabt (eller samskabt) i relationer med sproget som bindemiddel (Olsen, 2006). Vores selver og selvfortællinger er omskiftelige og konstrueres i kommunikationsprocesser på tværs af tid og kontekst (Pearce, 2007). I tråd med Brinkmann hævder Gergen og Gergen (2005, s. 27), at den måde, vi taler om, og i hele vores sprog fokuserer på, "selvet" og vores "indre mentale liv" i vestlig kultur, bidrager til at skabe en verden præget af adskillelse, kommunikationsproblemer og konflikt. De foreslår, at vi begynder at udvikle vores ordforråd hvad angår relationer og taler om "det relationelle selv". For mig udgør ideen om et relationelt selv et vigtigt alternativ til ideen om det autonome, selvberørende individ. Dels som en ide, der indfanger, hvad jeg også oplever i mit liv, og dels som en ide, der fører til større ydmyghed, et blik for og arbejde med at *tage vare på den magt* (Løgstrup, 1996), jeg som menneske og måske endnu mere som coach (qua samtalens asymmetri mv.) har i forhold til den andens formuleringer om og opfattelse af sig selv. Eksempelvis som forælder, hvis jeg bliver ved med at spørge til den andens lange arbejdstider. Tilsvarende giver det en opmærksomhed på andre personers magt og ansvar i forhold til fokuspersonens problemstilling. Brinkmann ville måske pege på, at vi som mennesker oplever og har brug for at forstå os selv rodfæstede og derfor stille sig kritisk over for omskifteligheden, ideen om den stadige udvikling, nu ikke af kerneselvet, men det relationelle selv med mange personer involveret. For mig er det her vigtigt at pege på, at også det relationelle selv er en konstruktion, og at en reflektiv coachingpraksis må kunne rumme, at også individfokusering og ideer om indre, stabile træk kan være vigtige og nyttige sproglige konstruktioner i nogle sammenhænge. Blot lever konstruktionerne om individet og kerneselvet, som Brinkmann og Gergen er inde på, i bedste velgående, og vi kan opleve at have mange ord for oplevelsen af, at vi kommer nærmere noget *i den anden* i samtalen, alt imens vi mangler ord for det, der foregår imellem os og den mening, vi danner *sammen*.

5 Jeg er helt på linje med Brinkmann i forhold til vigtigheden og værdien af venskaber og venskabelige samtaler. Men også coachingsamtalen og andre samtaler kan være hjælpsomme og have stor værdi, uanset om de er professionelle og instrumentelle i den forstand, at de har kostet noget for fokuspersonen eller dennes virksomhed.



Morten Ziethen og Lars Frølund taler ind i denne dobbelthed, når de i deres artikel “Relationel eksistentialisme” (2011) argumenterer for et “både-og” frem for et “enten-eller” i forhold til de to teoretisk divergerende, men i menneskets tilværelse samlevende og gensidigt afhængige perspektiver: det individuelle-eksistentielle (med opgaven “at skulle være sig selv” og hele tiden forholde sig til, hvem og hvordan man vil være) og det relationelle-kulturelle-sproglige. Pointen hos dem er, at perspektiverne ikke kan forenes i ét, hvorfor det for coachen handler om at kunne holde begge åbne og lade problemstilling og fokuspersion guide hende i, hvilket perspektiv der er mest hjælpsomt at benytte undervejs i samtalen. Med et fokus på blot ét af perspektiverne risikerer man ifølge dem, at udviklingsmuligheder går tabt, og det kan have direkte negative konsekvenser i coachingen, idet man mangler det andet af perspektiverne at forstå fokuspersionens liv og livsbestræbelser ud fra (Ziethen & Frølund, 2011). Mine oplevelser er i trit med dette, samtidig med at jeg ofte kan opleve samtidigheden af noget individuelt og relationelt som hverken modstridende eller paradoksalt i samtalen, men som flydende og dynamisk – uagtet at udsagn kan synes at vægte det ene frem for det andet (f.eks.: “Hvad tænker du om det?” hhv. “hvilken mening taler I ud af det?”).

Her til sidst vil jeg gerne tage fat på hele dikotomien mellem “indre” og “ydre”, som Brinkmann optegner. Systemisk coaching indebærer, som jeg har været lidt inde på, et fokus på de mange perspektiver, der kan anlægges på en given sag og på fokuspersionen selv fra forskellige andre positioner og personer, og derudover refleksioner over det kulturelle-sproglige-sociale udefrakommende krav til fokuspersionen, magtforhold, diskurser mv. Heri anerkendes betydningsfuldheden af at kigge udad og undersøge, bl.a. hvilke positioner og fortællinger og ideer vi bliver budt ind i. Mens en mere traditionel/humanistisk coach kan siges at hjælpe fokuspersionen til *indsigt*, egen selvudvikling og selvaktualisering, har den systemiske coach netop som mål at hjælpe denne til *udsigt*, når hun sætter de relationelle-organisatoriske sammenhænge, som individet indgår i, og hvad der skabes heri, som øverste kontekst for samtalen, skriver Moltke & Molly (2009, s. 20). Men det er konstruktivistisk set stadig fokuspersionen, der svarer ud fra en oplevelse af noget ydre, og kan vi så sige, at svarene er hentet i det ydre frem for det indre? For hvad vil det overhovedet sige at finde svarene inde i fokuspersionen i modsætning til at finde dem udenfor? Inspireret af Brinkmann kunne fokuspersionen hente svar hos andre (f.eks. venner), finde svar i mødet med natur, litteratur og kunst mv., der ligesom (eller i stedet for) coachen kunne forstyrre vedkommende. Jeg kan også som coach opfordre f.eks. en jobsøgende fokuspersion til at søge nogle svar i “ydre” jobbeskrivelser eller andres erfaringer o.l., men spørgsmålet bliver så, om svar, der hentes af fokuspersionen uden for coachingrummet, kan adskilles som særlige “ydre” svar? Og hvordan udgør de bedre “ledestjerner” for fokuspersionen end samtalen med en coach? Andre mennesker, kunst, skønlitteratur mv. kan også bringes med ind i coachingrummet – for mig at se er der et spændende potentiale her for anderledes samtaler. Men Brinkmann peger også på nogle pejlemærker, livsvilkår (som det, at vi skal dø), værdier, dyder og pligter, som ligger uden for, endog overskrider, subjektet: “Der

er noget vigtigt i tilværelsen, uanset hvordan individet føler eller oplever det, men dette gives meget lidt plads i coachingen eller selvets religion” (2014, s. 92). Ideer om almene pejlemærker og værdier vil for så vidt godt kunne inddrages af den systemiske coach, men hun vil bestræbe sig på ikke at “plante” bestemte svar hos fokuspersonen (og i et konstruktivistisk perspektiv kan det ikke lade sig gøre) ud fra forestillingen om, at denne kender sit eget liv og sin problemstilling bedst. Dette betyder som sagt ikke, at den systemiske coach ikke godt kan udfordre og forholde sig uærbødigt til fokuspersonens mavefølelser og perspektiver ud fra ideen om, at der er andre relevante og nyttige perspektiver at anlægge end dem, der på et givent tidspunkt repræsenteres i samtalen. Med et relationelt-socialkonstruktionistisk blik på samtalen og selvet opløses dualismen mellem indre og ydre, at “kigge indad” og “kigge udad”, helt, og bestræbelser på at finde svar, finde sig selv og realisere sig selv bliver forgæves, hvis ikke altid gennem andre, sammen med andre og i samtalen med andre.

Den systemiske coachingpraksis indebærer en fokusering på relationer frem for individet og på det ydre frem for det indre i og med sit relationelle perspektiv, men der er også et element af selvfokusering, som går på det, at fokuspersonen anses for at være ekspert i eget liv og på egen problemstilling. Forskellen til Brinkmann kunne her ligge i, at systemisk coaching ikke levner meget plads til en ide om, at der er noget, der er vigtigt og rigtigt i tilværelsen, uanset hvordan individet føler eller oplever det – hvilket jeg forstår som en ide om, at noget er ydre, fælles for flere mennesker, og at noget rækker ud over, hvad den eller de enkelte oplever, har behov for og mål om i den enkelte situation eller samtale. Brinkmann er pragmatiker og anser dette for et nyttigt perspektiv at anlægge i lyset af hans samtidsanalyse; jeg forstår det *ikke* som en ide om noget som sandt i absolut forstand, dvs. til alle tider og steder (Brinkmann, 2014, s. 135-137), men stadig som noget diskursivt, noget, der forhandles i sproget. Dette fører mig til del 2, hvor jeg vil forsøge at sammenfatte noget af det, vi som systemiske coaches kan lære af Brinkmanns kulturkritiske opråb.

2. HVAD VI KAN LÆRE AF BRINKMANNS OPRÅB

Jeg har indtil videre hovedsageligt forholdt mig til, hvad Brinkmann (2014) skriver, ud fra et systemisk coachingperspektiv uden at forholde mig særligt til kritikken som parodi, og hvad han vil med den. Sådan som jeg læser Brinkmann, er der bestemt alvor i det konkrete indhold af hans pointer undervejs, men han spiller med på selvudviklingslogikken, blot med omvendt fortegn, for at vise dens absurditet (Brinkmann, 2014, s. 136) og for at skabe et modsprog hertil. Dermed også sagt, at de syv trin, råd og påbud mv., som Brinkmann fremlægger det, ikke skal forstås dogmatisk. For mig at se er han med bogen fortaler for et “både-og” i forhold til individuel selvstændighed (individfokus) og gensidig afhængighed (relationsfokus), i forhold til fokus på at “udvikles” og fokus på at “stå fast, stå stille, fæste rod”, have fødder og slå rødder, som det metaforisk hedder (f.eks. Brinkmann, 2014, s. 15). Og



Brinkmann forsøger med sit satiriske opråb at påpege, at selvets etik og udvikling netop har taget overhånd i vores samfund og ikke længere *afbalanceres* af en relationel etik og rodfæstethed. Her er, så vidt jeg kan se, mange ligheder til systemisk tænkning hvad angår relationsfokus og en relationel etik, som bl.a. indebærer en ydmyghed over for den måde, vi er filtret ind i hinanden på, og handler om, hvordan vi forholder os til og empatisk forvalter den magt, vi har i forhold til hinanden.⁶ Men Brinkmann bidrager også med noget særligt, når han taler om “rodfæstethed” og hævder værdien af at dvæle ved tingene, at der er noget, vi holder eller holdes fast i (holdninger, værdier, vaner mv.). Brinkmann tilbyder her et perspektiv og alternativ til dominerende diskurser om udvikling, som vi for mig at se, efter dømmekraft i den enkelte samtale, kan vælge at anlægge som coaches.

Inspireret af den klassiske stoiske filosofis vægtning af dyder om selvbeherskelse, sindsro, værdighed, pligtfølelse, eftertænkksomhed og besindelse på livets endelighed (Brinkmann, 2014, s. 18) kan vi således i coachingsamtalen arbejde med at skabe rum for ro og nedsat tempo, der kan virke befordrende for selvbeherskelse, sindsro, eftertænkksomhed og dvælen. Vi kan som sagt også inddrage kunst, skønlitteratur m.m. for at bringe samtalen hen i refleksion over værdier og pejlemærker, vi holder fast i og oplever har værdi i sig selv. Et sådant rum vil kunne være en “lomme” i en travl hverdag for fokuspersonen og være effektivt eller hjælpsomt på andre måder end en mere målrettet samtale i hastigere tempo, der når vidt omkring og som sådan opleves som “effektiv”. Også her kan blive tale om udvikling, men indholdet af samtalen kan være mindre fokuseret herpå, og coachingen vil som rum for temposkifte, ro, refleksion og eftertanke netop kunne udgøre et pusterum fra den accelererende kultur snarere end at være en bidragende del af den. Nogle gange kan et opskruet tempo i samtalen måske være et symptom på noget af selve problemstillingen for mennesker i en accelererende kultur.

På denne måde kan vi *indefra* samtalen arbejde med en særlig opmærksomhed på dominerende diskurser om selvudvikling i samfundet og ikke mindst på arbejdspladsen, som kan spille ind i og rundt om samtalen mellem en fokuspersion og coach. I nogle tilfælde måske blot ved at finde en måde at være tydeligere på bredden og vidden i den hjælpende samtale i kontraktfasen og i andre tilfælde ved at kunne tilbyde fokuspersionen et rum i et andet tempo, med en anden ro og fordybelse end uden for coachingen, når det synes vigtigt og hjælpsomt i den enkelte samtale.

Med hensyn til værdier og pligter, det, vi gør, fordi vi “bør”, ikke fordi det er et middel til noget andet, men fordi det er et mål i sig selv, så vægrer den systemiske praktiker sig ved at

6 Jeg vil dog ikke komme nærmere ind på dette, ej heller en afklaring af begrebet “pligt”, som anvendes flittigt i bogen (og vigtigheden af at “gøre sin pligt”), dels fordi det bliver for omfattende og dels fordi Brinkmann (2014, 156) selv undlader at komme nærmere ind på det andet end at pligten for ham som hos Løgstrup er åben og altid konkret bestemt.

forstå noget som sandt i absolut forstand og griber snarere til tvivlen og mangfoldigheden af sandheder, konstruktioner og perspektiver. Hvis tvivlen er en dyd, må det netop altid stå åbent i sidste instans, hvad der er "rigtigt". Det betyder dog ikke, at man som systemisk coach ikke kan arbejde med sammen med fokuspersonen at give plads til oplevelser af, at noget har egenverdi, og at noget er mere alment og overskygger den enkeltes planer og ideer. Og måske ligefrem tilskynde til det ud fra en ide om, at det kan skabe noget godt, hvis vi ser sådan på det og taler sådan om tingene i samtalen. Det er min oplevelse, at den systemiske coachingtilgang allerede har gjort bevægelser hen mod, at coachingen også kan rumme elementer, som typisk findes i mere filosofiske eller venskabelige samtaler (og f.eks. det blot og bart at tale om sit liv). Formålet med samtalen er og bliver hjælp, at samtalen er hjælpende for fokuspersonen, men der kan ske noget i coachingrummet og undervejs i samtalen, som også er noget andet, og som på sin vis kan overskride "hjælpen til selvhjælp" for den anden. Den systemiske coachingsamtale kan med andre ord *også* rumme noget andet og mere end fokuspersonens problemstilling eller behov og mål for samtalen. Fokuspersonen betragtes og hjælpes systemisk set til på ny at indtræde som ekspert i eget liv (f.eks. ved at få øje på at kunne vælge at fravælge noget), men der kan også undervejs i samtalen gives plads til andet, end hvad fokuspersonen synes er rigtigt. Coach og fokusperson har livet og tilværelsen til fælles, og her er noget, der angår begge parter, og hvor ikke kun fokuspersonen er ekspert og agent (om end denne altid vil være ekspert på sin særlige tilværelse), men som også coachen kan have en betydningsfuld mening om. Alt imens den systemiske coach ikke vil postulere noget som sandt – for mig kan disse elementer godt sameksistere. Igen må tvivl og uærbødighed være nøgleordene for den etik, der må guide coachen i samtalen med den anden, så hun på den ene side ikke overtager problemstillingen og samtalen, men på den anden side kan tillade sig selv at protestere, og med Brinkmanns ord *stå fast*, når samtalen "kalder" på det.

Jeg vil slutte af med at fremhæve to konkrete greb fra den stoiske filosofi, fremlagt af Brinkmann (2014, s. 19), som for mig at se meget muligt kan være hjælpsomme at inddrage i en systemisk coachingsamtale (og som flere måske allerede bruger, men uden denne sproglighed for og opmærksomhed på det):

Det ene drejer sig om i stedet for eller som supplement til positiv visualisering at arbejde med *negativ visualisering* ud fra spørgsmålet: "Hvad ville der ske, hvis du mistede det, du har?" Hvor positiv visualisering kan give ideer til, hvordan man kommer fremad, og også i sig selv udgøre et første skridt, kan negativ visualisering bidrage til, at fokuspersonen får øje på værdierne i det nuværende og uændrede (og ultimativt livet). I en samtale om eventuelt jobskifte kan det f.eks. give anledning til en snak om ikke blot fordele og ulemper ved at skifte job eller bevæge sig op ad karrieretrappen, men også ved at blive, hvor vedkommende er. Og måske arbejde med at opbygge robusthed til at stå fast, hvis det er i det bestående, fokuspersonen finder de stærkeste værdier.

Det andet greb handler om i stedet for eller som supplement til at tænke i muligheder at arbejde med at kende til og endda *glædes ved begrænsninger*. Mens arbejdet med muligheder i coachingsamtalen kan gøre, at fokuspersonen bliver i stand til at handle, vil arbejdet med begrænsninger for mig at se dreje sig om at udforske de vilkår i fokuspersonens liv, som vedkommende ikke oplever at have kontrol over eller kunne ændre, og dette kan måske medvirke til at skabe ro, og at fokuspersonen kan lægge noget fra sig og acceptere tingenes nuværende tilstand.

AFRUNDING

I denne artikel har jeg genbesøgt hovedelementerne i Brinkmanns (2014) kritikpunkter i forhold til coaching og anskuet dem ud fra en systemisk coachingpraksis. På den ene side er der en stor del af kritikken, som ikke rammer eller i det hele taget lader til at sigte efter en systemisk coachingpraksis, og på den anden side er der noget, vi kan lære af Brinkmanns opråb. At det kan være nyttigt, at vi som coaches er opmærksomme på det pres om udvikling, som kan lægges ned over samtalen fra alle sider, og at vi på forskellige måder kan arbejde med at *stå fast* i samtalen.

REFERENCER

- Brinkmann, S. (2014). *Stå fast. Et opgør med tidens udviklingstvang*. København: Gyldendal Business.
- Brinkmann, S. (2014b). Befri dit liv! En 7-trinsguide. *Psykolog Nyt*, 1, 15.
- Brinkmann, S. (2014c). Tvivlens etik. *Psykolog Nyt*, 14, 15.
- Cecchin, G. (1987). Hypothesizing, circularity, and neutrality revisited. *Family process: A multidisciplinary journal of family study research and treatment*, 26(4), 405-413.
- Gergen, K., & Gergen, M. (2005). *Social konstruktion – ind i samtalen*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Løgstrup, K.E. (1996). *Etiske begreber og problemer*. Originaludgave 1971. København: Gyldendal.
- Molly-Søholm, T. m.fl. (2006). *Ledelsesbaseret coaching*. København: Børsens Forlag.
- Moltke, H.V., & Molly, A. (red.) (2009). *Systemisk Coaching – en grundbog*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Olsen, T. (2006). At blive en anden, 6 billeder på personlig og professionel udvikling. I: *Erhvervspsykologi*, 4(4), 14-45.
- Pearce, W.B. (2007). *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Tomm, K. (1992). Interviewet som intervention III. del. Er hensigten at stille lineære, cirkulære, strategiske eller refleksive spørgsmål? *Forum*, 4, 3-13
- Wind, H.C. (1998). *Anerkendelse. Et tema i Hegels og moderne filosofi*. Aarhus Universitetsforlag.
- Ziethen, M., & Frølund, L. (2011). Relationel eksistentialisme. *Erhvervspsykologi*, 9(1), 38-57.