

korttids-coaching

”Far, kan du coache mig?”

af Dr. Peter Szabo, MCC

En aften stod min ældste datter Anna-Julia (13 år gammel) i døren til mit arbejds-værelse og spurgte mig: ”Far, kan du coache mig?”

Eftersom jeg normalt coacher ledere og ikke mine børn, blev jeg meget overrasket over hendes spørgsmål. Specielt fordi spørgsmålet kom fra en teenager! Dog viste denne episode sig at blive både en rørende og lærerig professionel oplevelse, selvom den kun varede få minutter (dette er ret kort tid på trods af mine standarder om at coache over kort tid).

Er du nysgerrig på, hvordan man kan facilitere coaching over kort tid med sin datter?

- Læs **afsnit 1** (side 1-2) og find en udskrift af samtalen (gennemlæs og godkendt af min datter).

Er du interesseret i skalaspørgsmål som et redskab i coaching?

- Læs **afsnit 2** (side 3-7) for en simpel fire-trins-procedure, der synes at have virket i denne case.

Undrer du dig over, hvordan coaching over kort tid kan være effektivt?

- Læs **afsnit 3** (side 7-8) hvor tanker om baggrunden for effektiviteten udfoldes.

Hvad er det egentligt, vi prøver at påvirke som professionelle coaches?

- Hvis du læser **afsnit 4** (side 8-12) vil du finde svar ud fra forskellige perspektiver om coaching.

Lad os også kaste et blik på konteksten: Hvordan gør det en forskel at involvere sig som coach (og far).

- Læs **afsnit 5** (side 12-13). Vi ser nærmere på implikationer ved flertydige roller.

Sidst men ikke mindst sker der en lykkelig afrunding, hvor jeg som far bliver coachet af min datter!

1. Case-eksemplet

Anna-Julia: "Far, kan du coache mig?"

"Mener du altså rigtig coache dig?", spurgte jeg med nogen overraskelse.

"Hmm.. Jeg kan bare ikke komme i gang med min opgave..."

"Hvad skal jeg coache dig på, så du kan komme i gang med opgaven?", ville jeg vide.

"Du ved, jeg skal skrive denne her opgave om Rumænien. Vi skal aflevere den om seks uger, og jeg har ikke lavet noget endnu. Jeg ved virkelig ikke, hvad jeg skal skrive. Jeg kunne ikke finde noget brugbar information på internettet, og de næste par uger får jeg rigtig travlt. Fire prøver i henholdsvis fransk, matematik, historie og tysk som jeg bliver nødt til at øve mig på, og så er der helt vildt mange engelske ord jeg bliver nødt til at lære, og så den 23. skal jeg spille violinkoncert, som jeg også skal forberede mig til..." Tårer løb ned ad hendes ansigt.

"Det er virkelig meget, der sker på samme tid", svarede jeg med et suk. "Det er jeg ked af, søde. Det er virkelig ikke nemt. Lad os gå ned på dit værelse og snakke om, hvad jeg kan coache dig på." Hun lagde sit hoved på min skulder, og jeg lagde armen om hende og spurgte hende, hvad der var mest vigtigt af alt det, der skulle gøres.

"Det er faktisk opgaven om Rumænien", svarede hun. Da vi kom ned på hendes værelse, rakte hun mig en bunke af papirer.

Jeg bladrede rundt i papirerne, og sagde: "Hjælp mig med at forstå denne her opgave lidt bedre. Lad os tage en skala fra 1 til 10. 10 betyder, at du har den fulde opgave i hus og 1 betyder, at du ikke har lavet noget endnu. Hvor er du lige nu?"

"Måske på en 3'er", sagde hun tøvende.

"Hvad? Allerede på 3?", udbrød jeg overrasket (og jeg havde svært ved ikke at nævne, at hun endnu havde seks uger tilbage til opgaven). "Hvad har du gjort, siden du er på en 3'er, og ikke stadig er på en 1'er?"

"Som du kan se, har jeg alle de her print fra internettet", sagde hun og pegede på bunken af papirer, som jeg havde i mine hænder. Jeg kiggede mere indgående på papirerne, og hun forklarede: "Jeg har allerede snakket med mine klassekammerater om, hvordan vi vil inddele opgavens dele, men du ved... Jeg har ikke fundet noget om sport endnu."

"Ok, der er altså ikke noget om sport endnu – hvad har du ellers gjort for at bevæge dig til en 3'er?"

"Jeg har markeret alle de passager, der er interessante, og så har jeg samlet overskrifter til indholdet, men jeg ved ikke rigtig, hvad jeg kan skrive om rumænsk musik."

"Ja, der er sikkert stadig noget, der mangler", snakkede jeg videre. "Hvad har du ellers lavet?"

"Altså, vi optog en dokumentarfilm, som var i fjernsynet, men vi skal stadig udvælge de scener, vi vil vise." "Og alt det her tilsammen er en 3'er på din skala?"

"Altså faktisk er det måske mere en 4'er, fordi jeg faktisk har lavet et udkast til 'kultur' og til 'geografi' på computeren."

Efter et kort øjeblik gav hun mig et stort smil, prikkede til mig med albuen og sagde: "Hey far, jeg er allerede på en 4'er. Sejt!"

"Ja, unge dame. Du har jo allerede lavet en masse arbejde for at komme til en 4'er." Hun smilte, og jeg tænkte på et klogt coaching-spørgsmål og sagde: "Tænk, hvis du lavede noget mere på opgaven og kom op på en 5'er. Hvordan ville du vide, at du nu var på en 5'er og ikke længere på en 4'er?"

“Åh far. Dig og dine smarte coaching-spørgsmål. Jeg laver udkastet til musik nu, og bagefter vil jeg google sport igen. Tak for coachingen og vi ses.”

Hun var væk, og jeg var lige begyndt at blive varmet op!

Jeg havde næsten glemt vores korte samtale, da Anna-Julia en uge efter kom til frokost med et kæmpe smil og stolt tilkendegav, at hun nu var på en 7`er på skalaen over fremskridt med opgaven.

“Forresten, så troede jeg ikke, at coaching virkede så effektivt. Det er virkelig sejt“, sagde hun.

“Jeg har endda fortalt mine klassekammerater, at min far coacher mig om opgaven.“

Mit coaching-hjerte blev rørt, og mit faderhjerte smeltede.

“Hvad er det, du har diskuteret med Anna-Julia?“, spurgte min hustru interesseret efter vores frokost, da børnene var gået fra bordet.

”Som jeg husker det, spurgte jeg bare om nogle få skalaspørgsmål. Og jeg fik ikke en gang afklaret målet ordentligt. Vi snakkede faktisk bare lidt om processens fremskridt. Det var det.”

* * *

2. Redskabet: Enkle skalaspørgsmål

Hvis du ser på de redskaber, som vi brugte i denne korte samtale, vil du bemærke, at vi kun arbejdede med skalaspørgsmål: Fire meget simple interventioner med fire funktioner:

- At beslutte startpunktet (“Hvor er du nu på en skala fra 1 til 10?”).
- At klargøre hvad der allerede er sket (“Hvad har du allerede opnået mellem 1 og 3?” Og ”Du har allerede gjort meget for at komme nærmere til en 4`er.”).
- Bliv på overfladen i samtalen, når klienten siger ”men” (“Ok, der er altså ikke noget om sport endnu – hvad har du ellers gjort for at bevæge dig til en 3`er?”).
- Konstruer de næste små tegn på bemærkelsesværdige fremskridt i processen (“Hvordan vil du bemærke, at du er kommet til 5?”).

Selvom skalaspørgsmål har været blandt mine favoritredekskaber igennem mange år, bliver jeg altid imponeret over den effekt, disse simple spørgsmål kan have. Det blev tydeligvis muligt for min datter at fortsætte hendes arbejde med en følelse af stolthed og tilfredshed bare i løbet af et par minutter. Dette, selvom hun kort tid forinden havde følt sig håbløst overbebyrdet. Ved at bruge skalaspørgsmål hjalp det i situationen, som både far og som coach, på den måde, at jeg både kunne imødekomme min datters ønske om at blive coachet, men også at jeg fik en påmindelse om mine evner og rolle som coach.

I det følgende vil jeg dele mine tanker omkring skalaspørgsmål, som viste sig relevante i ovenstående eksempel (se mere i Berg/Szabó, 2005):

a) Beslut startpunktet.

”Lad os tage en skala fra 1 til 10. 10 betyder, at du står med den færdige opgave i hånden og 1 betyder, at du ikke har lavet noget endnu. Hvor er du lige nu?”

Når du spørger om et skalaspørgsmål, er det en hjælp at beslutte hvilken form for skala, der er tale om. 'Fremskridtsskalaen', som brugt i nærværende eksempel, er den mest simple og derfor den mest brugte.

Det var ret essentielt at bruge netop denne i vores tilfælde, da Anna-Julia eksplicit havde spurgt om hjælp til at komme videre i sit projekt, da hun følte, at hun sad fast. Til at starte med ville jeg finde ud af, hvor presserende situationen var.

Efter vores indledende samtale, ville det også have været muligt at bruge en "underpres-skala" (fx. imellem "Ikke noget problem – den kan jeg sagtens klare" og "Jeg kan ikke længere holde det ud") eller en "forhåbningsskala" (fx. imellem "Der er ikke noget lys for enden af tunnellen" og "Jeg vil helt sikkert klare den uden problemer") i stedet for fremskridtsskalaen, som jeg valgte.

Men i disse tilfælde ville vi have arbejdet mod en konstruktiv sindstilstand som en forudsætning for at kunne fortsætte hendes arbejde, og vi ville have arbejdet mindre direkte med opgaven.

Hvordan man italesætter begyndelses- og slutpunktet af skalaen er en anden faktor, der er værd at overveje. Hvis det er muligt, søger jeg at definere skalaen på en sådan måde, at der er tiltro til at noget kan ske, så det forventede svar, som det mindste, er en smule over 1.

Idet jeg kender min samvittighedsfulde datter, gik jeg ud fra, at hun allerede havde fået lavet en del på opgaven. Hvis dette ikke var tilfældet, kunne jeg også have defineret startpunktet som de første spæde tanker og ideer og slutpunktet som den færdige plan i hovedet, som vil gøre hende i stand til at handle.

Min generelle erfaring fortæller mig, at det nummer, der som oftest bliver nævnt, er 3.

Men derfor kan det stadig være meget givende ved tal over 1 at have et forsigtig ressource-orienteret perspektiv på hvilke forskelle der er, og som allerede er til stede, i forhold til en 1`er på skalaen.

b) Sikre sig hvad der allerede er til stede.

"Hvad har du allerede opnået, når du er på en 3`er og ikke en 1`er?"

At arbejde med skalaer på en ressourceorienteret måde betyder, at man fokuserer på det, der allerede er til stede og udelukker at se på det, der ikke er der, som burde være der. Klienterne er som oftest allerede alt for opmærksomme på det, der ikke er der. Anna-Julia giver også udtryk for hendes forståelse af problemet, og af det hun mener at mangle. Ved at spørge hende hvad der allerede forelå, blev det muligt for hende at se på det samme emne på en anderledes måde. Og i hendes tilfælde en måde der skabte lettelse.

*"Hvis noget virker, så gør mere af det."
Steve De Shazer*

Siden det var rimelig nemt for min datter at nævne en ting, som hun allerede havde opnået, var det stillede spørgsmål: "Og hvad har du ellers opnået, siden du er på en 3`er?" Det virkede effektivt i forhold til at udvide hendes blik for, hvad hun allerede havde opnået, og hun blev mere bevidst omkring det.

"Hey far, jeg er allerede på en 4`er. Sejt!"

"Ja, unge dame. Du har jo allerede lavet en masse arbejde for at komme til en 4`er."

En anden mulighed for at sikre sig bevidsthed om det, der allerede er, er eksemplificeret ved det åbenlyse og simple kompliment, som jeg gav Anna-Julia i slutningen af vores samtale. Der var Anna-Julias synlige selvtillid så stærk, at hun glædeligt selv måtte erkende den.

I forhold til alt andet er anerkendelse nok det mest afgørende element i succesfuld coaching. Ikke bare mellem far og datter, selvom det selvfølgelig her er mere naturligt i relationen: Far lytter med udelt opmærksomhed, og jeg kan fortælle ham, hvad jeg har opnået, og hvad jeg er i stand til at opnå. Bare denne anerkendende opmærksomhed ville sikkert have været nok til, at hun kunne fortsætte sit arbejde.

c) Bliv på overfladen af løsningerne.

En udfordring i samtalen var, at min datter tre-fire gange vendte tilbage til det, der stadig manglede.

Min oplevelse er, at klienter ofte vender tilbage til at anskue problemet som tidligere, selvom coachen har inviteret dem til at vende blikket mod nye eksisterende ressourcer.

”... Jeg har ikke fundet noget om sport endnu.”

”Ok, der er altså ikke noget om sport endnu – hvad har du ellers gjort for at bevæge dig til en 3`er?”

Jeg bliver her ved med at forfølge skalaspørgsmålene, som et særligt effektivt redskab til at undgå et fokus på problemer igennem de normale op- og nedture i en samtale.

Skalaen tilbyder et sikkert og stabilt ståsted. Præcis som et surfboard, der gør os i stand til at bruge energien fra bølgerne til at bevæge os fremad. At surfe på overfladen af løsninger er noget helt andet end at blive kastet rundt i bølgerne og forsøge at komme fremad eller at dykke ned i underliggende dybder.

Nummeret 3, som Anna-Julia nævnte, er kun den synlige overflade af den situation, hun oplever.

Skalaen indeholder naturligvis ikke hele dybden, de følelser og detaljer, som ligger under overfladen. Anna-Julia var med garanti opmærksom på mange flere detaljer, end hvad der egentligt kom frem ved nummeret 3. Flere detaljer end hvad jeg ville kunne forstå. Alligevel var jeg i stand til at bruge nummeret 3, som et ståsted mod fremdrift uden at behøve at forstå præcis, hvad der lå bag tallet 3 (”Hvad har du ellers opnået ved 3?”).

d) Find tegn på synlige fremskridt (”Hvordan vil du vide, at du er nået til stadiet 5?”).

”Lad os antage at du gør flere fremskridt, og på en eller anden måde når op på en 5`er på skalaen. Hvordan vil du vide, at du nu er på en 5`er og ikke længere på en 4`er?”

Som bekendt fik jeg ikke noget svar på dette nøje udtænkt coaching-spørgsmål. I mellemtiden besvarede min datter et meget mere nærliggende og simpelt spørgsmål, som var: ”Hvad må jeg gøre for straks at rykke tættere til stadiet 5?” Så samtalen endte på en meget hurtig og elegant måde.

Det forløb, der havde ledt mig til denne omhyggelige formulering af spørgsmålet, og som alligevel endte med ikke at give mening, var:

- Hvis Anna-Julia kommer til mig, fordi hun har for meget om ørerne, kan jeg simpelthen ikke spørge hende om, hvilke nødvendige handlinger hun vil lave indenfor de næste ti minutter.
- En elegant løsning i forhold til at starte en samtale om de næste trin uden at øge handlings-presset er at skippe de næste handlinger. "Forestil dig at du på en eller anden måde allerede er på 5..." På denne måde bliver det muligt at fortsætte med spørgsmål om konkrete effekter (denne metode er opbygget ud fra det samme spørgsmålmønster som 'mirakelspørgsmålet'. Det favner også effekterne af et opnået mål. Dog uden at gå ind i de konkrete trin som er mulige for at opnå målet).
- Det er bevist, at det i denne fase er nyttigt for coachingens vedholdende effekt at fokusere på de næste tegn på fremskridt. Det ville være en skam, hvis han eller hun missede de efterfølgende tegn på fremskridt, fordi han eller hun ikke bemærkede dem bevidst (du kan evt. sige: "Igen ikke-bevidst"). Derfor er der med spørgsmålet fokus på perception: "Hvordan vil du vide, når du er et skridt højere på skalaen, at du har gjort fremskridt?"
- Spørgsmålet er bevidst rettet mod det næste lille skridt og ikke på store fremskridt hen mod slutpunktet 10. Nogle gange er det endda mere konstruktivt at spørge til skridt på 0,5 eller 0,1. Det næste skridt skal altid fremtræde som overkommeligt, konkret og muligt, så langt hen ad vejen, som det kan lade sig gøre.
- Derudover tænkte jeg også på at udvide mængden af valg og holde valgene åbne. Jeg kan spørge adskillelige gange: "Og hvordan vil du ellers vide, at du har taget de første små skridt?" Jo flere ideer og muligheder der åbner sig, jo større mulighed er der også for, at en af ideerne begynder at blive realiseret i klientens daglige livsførelse. Modsat en handlingsplan bliver valget om det næste skridt ikke reduceret eller komprimeret, men er bevidst holdt åbent.
- Derudover er der også mulighed for at skifte perspektiv: "Hvordan vil din bedste veninde Lisa bemærke, at du gør fremskridt?" Dette tillægsspørgsmål kan være værdifuldt, fordi det over-sætter indre forandringer som for eksempel 'at være lettet' til ydre forandringer, der er synlige for andre ("Jeg vil gå i biografen med Lisa i morgen og ikke have dårlig samvittighed over ikke at arbejde.").

Hvis jeg sammenligner længden af teksten i ovenstående paragraffer, er det tydeligt, at jeg åbenbart har mere at sige om paragraf d) i relation til skalaspørgsmål. At min datter ikke svarede på dette spørgsmål, ud af alle de spørgsmål jeg stillede hende, gør det bare endnu mere interessant.

Det er åbenbart ikke lykkedes mig at regne den mest betydningsfulde person i samtalen ud: Min datter var allerede på et helt andet stadie i starten af samtalen. I forhold til skalaen havde hun allerede nået en 4'er. Seks uger før deadline synes dette nummer ret højt, og muligheden for at hun ville motivere sig selv til det videre arbejde var derfor stor.

Hun vidste endda allerede, hvordan hun ville realisere de næste små skridt: Hun ville afslutte samtalen med mig og begynde at arbejde på opgaven igen.

Også med mine 'rigtige' klienter er min erfaring, at mine nøje udvalgte og gennem-tænkte coaching-spørgsmål er mindre relevante end mine andre mere spontane spørgsmål.

I denne kontekst bliver jeg ofte mindet om Tim Gallweys indtrængende bøn, da han afsluttede sin præsentation på den første europæiske coaching-konference i Grindwald, 2001: "Jeg beder jer, vær nu søde at gøre det så simpelt som muligt!"

Bevidstheden om, hvad der stadig manglede (sport...) var tydeligvis ikke en konstruktiv tanke for min datter i hendes forsøg på at arbejde videre med opgaven. At blive bevidst om det, der allerede var, var til gengæld mere givende for processen.

Den professionelle tilgang i den måde min datter iagttog sig selv og hendes eget arbejde, er måske den vigtigste forskel, som jeg har bidraget med i rollen som far. Som far kunne jeg også have forsøgt at overbevise hende om, at hun allerede havde fået lavet en masse. Eller jeg kunne have tolket hendes forespørgsel om hjælp mere bogstaveligt ved at rulle ærmerne op på bedste faderlige vis og begyndt arbejdet med at søge efter litteratur eller hjælpe med tekstskrivningen.

Måske kan min valgte tilgang til samtalen også forklare dens korte længde. Da jeg coachede Anna-Julia, og da hun løsrev sig fra hendes (oprindelige) problem, gjorde jeg mig selv overflødig, hurtig og effektiv, i stedet for at vi begge forsøgte at løse problemet sammen. Jeg antog simpelthen, at hun kun var fanget i sit eget problem for et øjeblik. At hun stadig havde bevaret evnen til – og ansvaret for – at komme videre i processen. Denne antagelse er sikkert også forklaringen på effektiviteten af denne form for coaching til trods for dens tidlige begrænsning. Løsningen er der, hvor ressourcerne er. Hvilket er hos klienten.

Man kunne sige, at evnerne ikke kun lægger hos klienten, men at de derimod bliver styrket i relationen. Igennem coaching bliver klienten mindet om, at han eller hun faktisk besidder de evner, der skal til for at bevæge sig fremad.

”At lære er at finde ud af, hvad vi ved; at rådgive er at minde andre om, at de også allerede besidder den viden.”

Set i det lys er ”løsningsfokuseret” et lidt misvisende prædikat. Coaching handler ikke så meget om at løse konkrete problemer, som det handler om at muliggøre nye perspektiver på et givent problem. Anna-Julia og jeg fokuserede på Anna-Julias bevidsthed omkring en løsning, og vi var derfor (bevidst) løsningsfokuseret.

* * *

4. Intentionen: Hvad kan jeg påvirke som coach?

Da jeg satte mig ned med Anna-Julia for at påbegynde samtalen, var jeg meget mere bevidst omkring mine intentioner, end jeg er i mine andre professionelle coaching-samtaler.

Hvordan kan jeg høre, hvad hun fortæller mig? Hvad skal jeg gøre anderledes i forhold til en normal far til datter samtale? Hvad vil jeg opnå nu, hvor jeg sidder overfor hende som coach?

Hvad er min hensigt, når jeg som professionel er tilbageholden og forlader rollen som en ekspert, der angiver målet, stien og løsningen over for min klient.

a) *Hvad kan jeg påvirke?*

Den førnævnte Timothy Gallwey (2002) foreslår, at du som coach indimellem spørger dig selv, hvad det er, du kan kontrollere som coach. Han foreslår en række spørgsmål, som du kan bruge til formålet:

- Hvad kan jeg ikke påvirke?
- Hvad prøver jeg at påvirke?
- Hvad kan jeg påvirke, som jeg ikke tidligere har prøvet?

I autoriteten som far, burde jeg givetvis have mere indflydelse end i rollen 'kun' som coach.

Hvor ofte har jeg ikke prøvet at få mine børn til at rydde op på deres værelser eller stoppe med at drille hinanden (i øvrigt med begrænset succes). Som coach er jeg i højere grad opmærksom på, at jeg ikke vil påvirke modpartens vilje.

Så hvilke muligheder er der tilbage for coachen for at påvirke situationen, når han eller hun skal være en hjælp i en professionel samtale?

Den chilenske coach Julio Ollala har i en simpel formel defineret tre emner for mulig indflydelse.

Sandsynligheden for at klienterne gennemfører det de rent faktisk ønsker, kan efter hans mening indsnævres til tre relevante faktorer:

- Hvor attraktivt målet er og effekten af at stræbe efter målet.
- Hvor sikker klienten er på, at projektet får en reel ønsket virkning.
- Hvor eksplicit og klar klienten er omkring de næste skridt.

For et stykke tid siden arbejdede jeg med en klient omkring emnet 'work-life-balance', og jeg brugte bevidst de ovenstående tre strategier for at øge muligheden for, at min klient rent faktisk begyndte at implementere de ønskede ændringer:

Som det første: Jo mere detaljeret klienten kan udforske og konkretisere, hvordan den ønskede tilstand er efter at have nået sit mål, jo større er sandsynligheden for, at klienten vil høste gevinsten af sine anstrengelser for at nå målet. Det afhænger af, hvorvidt han eller hun er i stand til at designe det ønskede stadie og mål og tegne et konkret billede af det og glæde sig ved de positive konsekvenser, før de sker.

I samtalen med Anna-Julia ville det også have været en mulighed at forfølge denne strategi ved for eksempel at spørge hende: "Forestil dig, at det lykkes dig at bevæge dig et afgørende skridt nærmere dit mål i aften; Hvilken positiv konsekvens ville det have på resten af ugens arbejde? Hvad ville du gøre anderledes i løbet af ugen?" Det ville måske have hjulpet min datter med at forestille sig det, der ellers var umuligt at forestille sig for hende i øjeblikket. Det ville have betydet, at hun kunne tage et første skridt ud af desperationen. Og det ville muligvis også have motiveret hende til at arbejde igennem resten af aftenen. Hvorvidt hun ville have handlet således, må stå hen i det uvisse, og jeg ved ikke præcis, hvorfor jeg valgte en anden strategi i stedet.

Som det andet: Så attraktivt som det forestillede mål end lyder, vil det ikke sætte en fremskreden proces i gang, så længe der ikke er tiltro til projektet. Så lang tid som min 'work-life-balance'-klient for eksempel tvivlede på den praktiske implementering af hans ønskede stadie, ville han med rette ikke handle. Presset og konkurrencen på hans arbejdsplads tillod ham ikke at lave mindre omveje. Hans tro på projektet voksede først, da vi havde identificeret de små skridt i den rigtige retning, som min klient allerede havde taget til trods for hans udfordrende arbejdssituation. Det var for eksempel weekender, hvor han ikke havde taget arbejde med hjem, og han havde også på succesfuld vis afvist en arbejdsopgave. At opdage disse fremskridt, der allerede havde en effekt, gav ham håb og troen på at han ikke behøvede at starte ved point zero, men at der tværtimod var et lys for enden af tunnellen.

I samtalen med Anna-Julia blev denne anden strategi, den jeg fortrinsvis forfulgte. Vi arbejde sammen om at genetablere troen på hendes projekt. "Hvad er der allerede? Hvad har du allerede gjort?"

Som det tredje: Klarhed over de næste små skridt.

Øget work-life-balance kan sikkert ikke opnås på andre måder end gennem konkrete og små skridt.

Så længe vores klient ikke har det næste realistiske skridt i hovedet, vil han ikke begynde at bevæge sig mod den ønskede tilstand og mål. Også selvom målet er meget attraktivt og han har tillid til effekten af projektet. Ideer til næste skridt popper tit op i dagligdagsaktiviteter, som kommer til syne ved at udforske de to andre strategier (for eksempel "hvis jeg opnår mit mål, kan jeg sove lidt længere mindst en gang om ugen"). Måske er det muligt at implementere bare lidt allerede nu? Eller måske er det muligt igen næste weekend? Med Anna-Julia nåede jeg aldrig at gennemføre denne tredje strategi. Hun bemærkede sikkert selv på et tidligere stadie, hvordan det var lykkedes hende at fortsætte arbejdet ved at gøre mere af det, hun allerede gjorde, og som virkede. Hvad der særligt imponerede mig, var at hun tydeligvis fokuserede på de små skridt, som hun kunne gøre allerede samme aften.

b) Hvordan kan jeg være mest mulig nyttig som coach?

Jeg er meget heldig, at jeg fra tid til anden bliver øvet i netop dette spørgsmål ved at få lov til at undervise mine kolleger fra hele verden. Som del af bedømmelsesteamet i ICF (International Coach Federation) har jeg muligheden for at observere kolleger fra forskellige kulturer, der bruger forskellige coaching-tilgange i deres daglige arbejde. De mest åbenlyse ligheder finder jeg i startfasen, når mål skal klarlægges og i slutfasen, hvor konkrete implementeringsmuligheder diskuteres.

Hvad der sker derimellem er derimod meget forskelligt afhængigt af koncept og forståelsen af hvilke praktikker, der er nyttige at praktisere som coach.

I Ben Furman's bog "Pickpockets on a Nudist beach" (Furman/Ahola, 1992) findes en forfriskende og kompromissøgende beskrivelse af denne diversitet. Furman beskriver, hvordan vores klienter kommer til os som 'nøgne'. Billedligt set skræddersyr vi som coaches tøj tilpasset vores smag, der elegant fremtryller de løsninger, der kommer op ad lommerne. Heldigt nok har vi klienter, der er i stand til at lære, og som derfor hjælper med at sy både lommer og løsninger i fællesskab med coachen. På denne måde bliver coaching succesfuldt.

Efter næsten hundrede professionelle samtaler over adskillige år har jeg udtænkt en række kategorier for, hvordan vi som coaches forsøger at vælge lommerne til vores klienter (indrømmet; de er både forsimplet og generaliserende).

aa) At finde og skabe mål hen ad vejen.

bb) At finde og skabe grundlæggende årsager.

cc) At finde og skabe løsninger og tegn på fremskridt.

aa) At finde og skabe mål hen ad vejen, kan karakteriseres ved følgende spørgsmål:

- Hvad kan du gøre for at løse problemet?
- Hvad er dit næste skridt?

I eksemplet med Anna-Julia ville vi sikkert have udtænkt en handleplan med en velproportioneret og realistisk liste med aktiviteter. Vi ville nøje have overvejet hendes muligheder for at skabe mere frirum til hende selv og til at udføre hendes arbejde. Vi kunne have set på flere relevante måder at få mere information om Rumænien, og vi kunne have udformet en kontaktiliste til de personer, som hun kunne forhøre sig hos.

I John Whitmore`s (2006) temmelig udbredte GROW-model (Goal, Reality, Options, Will) tydelig-gøres de trin, hvor der skabes muligheder og engagement i forhold til egne handlinger.

Det er antagelser, der kan koges ned til følgende:

- Meget præcise ideer om konkrete skridt er mere end halvdelen af vejen mod implementering.
- Coachen følger klientens tankestrøm omkring konkrete muligheder for løsninger.

Forretningsmodellen der følger med denne form for coaching består ofte af coachens ledsagelse, indtil målet er nået.

bb) At finde og skabe grundlæggende årsager kan karakteriseres ved følgende spørgsmål:

- Hvad forhindrer dig i at få løst problemet?
- Hvad er roden til din blokering?

Med denne forståelse om at finde grundlæggende årsager ville Anna-Julia og jeg sikkert først have analyseret, hvad der var roden til hendes problemer. Måske ville vi have opdaget, at årsagen skulle findes i forholdet til hendes klassekammerater, at hun er perfektionistisk, eller det kunne være noget helt tredje, der blokerede hendes tanker. Dernæst ville vi have behandlet årsagen på en hensigtsmæssig måde.

Antagelser der passer til denne tilgang kunne være:

- At behandle årsagen er mere effektiv end at behandle symptomet.
- Coaches hjælper med at finde de skjulte aspekter af blokeringer, og de løser dem.

Her er der er almindeligvis booket 5-10 samtaler for at komme til at arbejde i dybden med blokeringen.

cc) Den samtale jeg havde med min datter passer ind i den tredje kategori; at finde og skabe løsninger og tegn på fremskridt. Typiske spørgsmål ved denne måde at hjælpe på kunne være:

- Hvad virker allerede?
- Forestil dig, at du har en løsning; hvad ville du gøre anderledes i forhold til det, du gør nu?

Antagelser bag denne tilgang er for eksempel:

- Intet problem finder sted hele tiden. Hvad sker der så resten af tiden?
- Snak om problemer skaber problemer. Snak om løsninger skaber løsninger.

I tråd med min forståelse af hvordan man kan hjælpe som coach, hjalp jeg igennem samtalen Anna-Julia med at fokusere på det, der allerede fungerede. Dette var understøttet af min erfaring med, at det ikke er nødvendigt at fjerne hindringer for at muliggøre eller implementere de ønskede handlinger.

I relation til denne case, færdiggjorde Anna-Julia selv sit projekt. Hun har ikke spurgt, om hun kunne få coaching siden hen. Denne situation kan jeg genkende fra mit professionelle virke: En eller to samtaler og meget sjældent behov for endnu en samtale om et andet emne. Den feedback jeg får er ofte: "Den problematiske situation sker overraskende ikke længere, eller den har mistet sin relevans."

* * *

5. Konteksten: Rollen som far / Coach / Leder

Når jeg træner andre i coaching, bliver jeg ofte spurgt, hvorvidt jeg coacher min familie eller venner.

Det svar jeg giver er selvfølgelig et entydigt "nej".

Hidtil har det fungeret godt for mig ikke at bruge professionelle redskaber i ikke-professionelle samtaler.

Derfor har jeg også brug for klare instrukser og signaler, som "Far, kan du coache mig?", for at aktivere min coaching-refleks. Jeg bliver nødt til at være helt sikker på, at modparten spørger til den professionelle del af mig. Hvis dette ikke er tilfældet, nyder jeg som far bare at give min datter et kæmpe knus, hvis hun er bekymret for noget. Som coach har jeg ikke denne mulighed. At være i stand til at svælge i andres ulykkesagligheder og kondolere overfor en ven eller kollega uden at forsøge at begynde at hjælpe, er en vigtig værdi i relationen mellem venner.

På et seminar i Zürich besvarede Steve De Shazer dette spørgsmål på følgende måde: "Jeg stiller aldrig disse spørgsmål til mine venner. Det ville ikke være etisk korrekt. Hvad jeg derimod gør, er, at jeg ikke stiller de samme spørgsmål eller siger de samme ting, som andre venner måske gør, fordi jeg har fundet ud af, at dette ikke er særlig behjælpeligt."

*"Som coach; forsøg at kontrollere det du kan – din mund!"
Timothy W. Gallwey*

Naturligvis mødte jeg også disse udfordringer, da jeg ikke kunne sige bestemte ting til Anna-Julia.

Da jeg ved, hvor omhyggelig og samvittighedsfuld hun er, var det meget svært for mig ikke at modsige hende i starten af vores samtale: "Men Anna-Julia, se engang, du er jo allerede nået langt. Specielt taget i betragtning af, at du har hele seks uger tilbage!"

I bakspejlet er jeg meget glad for, at jeg formåede at være hjælpsom i min dobbelte funktion som far og som coach ved brug af mine ikke-vidende spørgsmål i stedet for at gøre brug af min viden. Dertil fandt jeg det fantastisk at kunne kombinere min rolle som far og som coach.

I anglosaksiske lande var coaching traditionelt set et redskab, der blev brugt som ledelses-instrument, og det er stadig den primære benyttelse i disse lande. Folk er tydeligvis ikke bange for at kombinere rollen som coach og leder.

En leder kan naturligvis tage styringskasketten på og beslutsomt og klart kommunikere hvilke økonomiske krav der stilles og derefter tage coach-kasketten på og spørge: "Nu fra jeres perspektiv; hvad skal vi lære for at kunne nå disse mål?"

På coaching-kongressen i Frankfurt 2005 eksemplificerede den britiske management coach, John Whitmore coaching over kort tid på en meget fin måde.

To ting gjorde mest indtryk på mig:

- På den ene side var jeg overrasket over, at John Whitmores forståelse af løsningsfokuseret coaching er endnu "kortere" end min egen. Han havde ret i, at der simpelthen ikke er tid til en-times-coaching i nutidens virksomheder. Coaching skal være effektivt allerede efter et par minutter.
- På den anden side var jeg lamslået over den enkelthed, hvormed han kunne forklare effekten af en behjælpelig coaching: "Bevidsthed og ansvarlighed er nøgleordene. Det er meningen at coaching skal skabe bevidsthed omkring klientens muligheder for at løse et givent problem, og det er meningen, at coaching skal placere ansvaret, der hvor det hører hjemme; hos den der bliver coachet."

John Whitmores eksempel var som følger: Direktøren af en industrivirksomhed ankommer på sit kontor om morgenen, og ser at holdlederen af natholdet venter på ham. Meget ophidset fortæller holdlederen direktøren om et teknisk problem og dets mange farer. Direktøren lyttede med omhu, og så spurgte han et simpelt spørgsmål kun for at kunne fortsætte med at lytte: "Forestil dig, at jeg af en eller anden grund ikke var her. Hvordan ville du løse problemet?"

Essensen af coaching og den vedvarende effekt af løsningsfokuseret coaching lægger muligvis lige så meget i det coachen afstår fra at gøre, som det ligger i det, han eller hun gør: At skabe bevidsthed og placere ansvaret, hvor det hører til. Så enkelt er det.

* * *

Efterord

Da jeg kom hjem den anden aften meget udmattet og rystede på hovedet efter at have arbejdet med en meget udmattende gruppe, udtalte jeg mine frustrationer temmelig højlydt. Min datter Anna-Julia spurgte mig med et stort smil:

"Hej far, skal jeg coache dig?"

"Jeg er ikke sikker på, at det ville være behjælpeligt i denne situation", sukkede jeg. "Jeg ville sikkert have brug for et mirakel. Men siden du nu spørger med sådan et stort smil, så lad os give det et forsøg."

"Ok. Forestil dig, at vi spiser aftensmad og bagefter ser du en film, og efter filmen falder du i søvn. Og i aften mens du sover, sker der et mirakel. Et ægte mirakel. Når du vågner næste morgen, hvordan vil du så opdage, at dette mirakel fandt sted?"

Jeg måtte lige tænke mig om for at kunne komme med et ordentligt svar til sådan et smukt stillet mirakelspørgsmål (og overvejede samtidig, hvor hun havde lært at tage tråden op fra noget, jeg selv lige havde nævnt).

"Flot", sagde min datter efter, at jeg havde svaret hende. "Og hvilke af de ting du lige har nævnt, kunne du allerede begynde på nu?"

Der er intet bedre end at være både far og coach.

Litteratur

BERG, Insoo Kim & Peter Szabó (2007). Løsningsfokuseret coaching. Hans Reitzels Forlag.

EBERLING, Wolfgang & Jürgen Hargens (eds). (1996). Einfach, kurz und gut. Dortmund: Borgmann.

GALLWEY, Timothy W. (2002). The Inner Game of Work. Texere Publishing.

FURMAN, Ben & Tapani AHOLA (1992).: Pickpockets on a Nudist Camp Dulwich Centre Publications.

WHITMORE, John (2002). Coaching for Performance. Nicholas Brealey, London.

“Kurzcoaching: Papa kannst Du mich coachen” var første gang publiceret i Jürgen Hargens (ed.) 2007, Werkstattbuch: Systemisches Coaching. Dortmund: Borgmann.

Peter Szabó har senest skrevet ”Brief Coaching Plain and Simple” sammen med Daniel Meier, medstifter af Solutionsurfers.

Den og andet litteratur kan findes på: www.coachingwebshop.com.

* * *

Dr. Peter Szabó, MCC

Dr. Jur og ICF Master Certified Coach. Coacher individuelle og firmakunder i ledelses- og livstemaer. Peter Szabó tilbyder professionel træning i løsningsfokuseret coaching på engelsk gennem www.solutionsurfers.com.

* * *

Artiklen er oversat til dansk af **solutionsurfers danmark** – www.solutionsurfers.dk.
Artiklen må kopieres og videregives med tydelig kildeangivelse.