

INTRODUKTION

*Sproget er vores stærkeste udfoldelsesmiddel,
fordi vi kan bruge det til at forvandle os selv.*

INGER CHRISTENSEN

Det er vores indtryk, at rigtig mange coaches i større eller mindre grad er inspirerede af de systemiske tanker. Vi har derfor ønsket at skrive en grundbog, der på en tilgængelig måde introducerer den ganske komplekse teori, som det systemiske verdenssyn baserer sig på. Vores målsætning med denne bog er at illustrere systemisk coaching i praksis, gennem cases, eksempler på spørgsmålstyper, redskaber, modeller med videre. Samtidig introducerer vi det teori- og begrebsapparat, den systemiske coach trækker på og har til sin rådighed i coachrummet, og som kan hjælpe coachen med at forholde sig til fokuspersonen og de udfordringer og problemstillinger, fokuspersonen bringer ind i samtalerummet. Vi definerer os selv som praksisteoretikere; det vil sige, vi abonnerer ikke på en distinkt adskillelse mellem teori og praksis. Vi taler hellere om en teori, som finder sin anvendelse i praksis, og om en praksis, der er funderet i teori – og at de to er gensidigt påvirkende og udviklende hinanden. I bogen kommer det til udtryk i en stadig vekselvirkning mellem teori bag coachingpraksis, beskrivelse af coachingpraksis og refleksion over coachingpraksis.

Den systemiske teori leverer et begrebssæt, som har vist sig virkningsfuldt og hjælpsomt i forhold til coaching i praksis, og vi er stærkt inspirerede af det systemiske grundsyn på verden. Dette er dermed det fundament, vi står på, men ikke i en forstand, hvor vi definerer os selv som 'ortodokse' systemikere. Vi afviser altså ikke begreber, tilgange og metoder fra andre teoretiske retninger, blot fordi de ikke udspringer fra systemisk tankegang. For os repræsenterer teori foreløbige forståelsesmodeller, der tilbyder måder at anskue verden på. Præmissen for, om en given teori er 'gyldig', er, at den har vist sig virksom og hjælpsom inden for en systemisk coachingpraksis. Således er der i bogen input fra andre

tilgange og teoretiske retninger end den stringent systemiske, blandt andre den løsningsfokuserede og den narrative tilgang. Vi mener, at dette er i fuld overensstemmelse med den systemiske teori; en pointe, vi diskuterer nærmere i bogens sidste kapitel.

Vores overordnede sigte er coaching i organisatoriske sammenhænge, og altså i mindre grad de forskellige former for *lifecoaching*, hvor fokuspersonerne opsøger hjælp til at håndtere rent personlige spørgsmål såsom børneopdragelse, partnerskabstematikker, ønske om en mere sund livsstil eller lignende. Det er vigtigt at pointere af to årsager. Den første er, at lifecoachingen i høj grad har bredt sig ud over det terapeutiske område og kan således indbefatte tematikker som ægteskabsproblemer, ekstreme selvværdestematikker eller ligefrem overvejelser om, hvorvidt livet er værd at leve. Organisatorisk coaching inviterer ikke til, at sådanne tematikker bliver en del af samtalerummet. Her vil de emner, fokuspersonen kommer til coachingsamtalen med, som hovedregel være knyttet an til arbejdsrelaterede tematikker, spørgsmål til egen rolle og position i den organisatoriske kontekst og identifikation af udviklingsmål for enten sig selv eller organisationen. Naturligvis er disse i høj grad bundet op på fokuspersonens forståelse af egen identitet, og coachingsamtalen vil derfor altid tage udgangspunkt i det hele menneske – det er jo ikke sådan, at man i en arbejdsrelateret samtale 'lukker ned' for sit personlige domæne – men fokus vil som hovedregel være på fokuspersonen i dennes organisatoriske kontekst. Den anden væsentlige forskel mellem organisatorisk coaching og lifecoaching ligger i den tilgang, coachen har til udviklingsarbejdet sammen med fokuspersonen. Det vender vi tilbage til lidt senere, når vi har præsenteret vores forståelse af systemisk coaching.

At vores fokus er på organisatorisk coaching gør, at det ikke har været så magtpåliggende for os i denne bog at foretage en skarp adskillelse mellem terapi og coaching. Systemisk coaching bygger i høj grad på inspiration fra den systemiske terapi (primært familierapi), og vi tager begreberne derfra og sætter dem ind i den organisatoriske sammenhæng, vi bruger dem i. Men fordi de emner, der tages op i coachingsamtalerne, som udgangspunkt ikke er terapikrævende, er grænserne mellem terapi og coaching i denne sammenhæng ikke så afgørende. Der er dog stadig

en mængde etiske forhold, der gør sig gældende, når man som coach indtræder i en hjælpeposition for et andet menneske; disse vil blive behandlet løbende gennem bogen og særskilt i kapitel 14.

DEFINITION AF SYSTEMISK COACHING

Når vi nu begiver os på vej mod at definere, hvad systemisk coaching er, gør vi det med en mængde forbehold skubbet foran os. Vi tror således ikke på, at det lader sig gøre at opstille en udtømmende definition – og vi mener heller ikke, at en sådan definition er et mål i sig selv. I forlængelse af ovenstående finder systemisk coaching sit udtryk i sin praktiske anvendelse, og ikke i en definition sort på hvidt. Når vi alligevel forsøger os med en indkredsning, gør vi det for at afstemme de forventninger, du som læser har til denne bog. En grundpointe i den systemiske kommunikationsforståelse er, at det i alle kommunikative situationer er vigtigt, at man gør sig besværet at klargøre de rammeforståelser, kommunikationen skal foregå inden for. Det gælder for coachingsamtalen, og det gælder også ved læsning af en tekst.

En første definition af coaching er, at det er en samtale mellem to personer, som primært handler om at *gå på opdagelse i den enes verden* med det formål, at denne bliver mere afklaret om et eller andet. Denne definition indfanger noget af det, der adskiller coachingsamtalen fra andre 'almindelige samtaler', hvor to eller flere personer taler om et emne og hver kommer med deres erfaringer og bud på, hvad emnet betyder for dem. I disse samtaler skifter fokus mellem personerne i takt med, hvem der tager ordet. Coachingsamtalen er asymmetrisk på den måde, at uanset hvem der taler, er det fokuspersonens verden, der er i fokus.

En anden definition af coaching er, at det er en dialogisk læreproces, hvor en coach hjælper en fokusperson til at *undersøge og udvikle sin personlige handlekapacitet i forhold til udvalgte problemstillinger*. Denne anden definition lægger mere vægt på selve handlingen eller mulighed for handling. Begge definitioner lægger vægt på, at der er tale om en hjælperelation, hvor coachen bistår fokuspersonen med det, der er den andens projekt, hvad

enten dette defineres som den pågældendes 'verden' eller den andens 'udvalgte problemstillinger'.

En tredje definition af coaching understreger det systemiske element, som er fraværende i den første definition, og som blot antydes i den anden: At det handler om relationen mellem person og problemstilling, altså om den pågældendes *forholdemåde* i forhold til egen udfordring eller problemstilling, mere end det handler om selve fokuspersonen eller fokuspersonens problemstilling isoleret set. Systemisk coaching kan altså defineres som en samtale, hvor en coach hjælper den coachede til at kunne *se forskellige perspektiver på relationen mellem fokuspersonen selv og fokuspersonens problemstilling*.

Med disse indledende øvelser kan vi definere systemisk coaching som nedenstående. I definitionen trækker vi på en mængde af de begreber, som vil blive udfoldet i løbet af bogen, så på sin vis er denne definition samtidig en fortættet udgave af indholdet i den samlede bog. Definitionen er sat op i tre niveauer: et hvad, et hvordan og et hvorfor.

Hvad er systemisk coaching?

Systemisk coaching er en hjælpeorienteret samtaleform. Fra en samskabende og nysgerrig position understøtter og inspirerer coachen en eller flere fokuspersoner til at reflektere over og lære af egne og andres erfaringer, og derigennem blive klogere på egne ressourcer og handlemuligheder. Det sker i forhold til udviklingsønsker, dilemmaer og udfordringer, som er vigtige for den eller de pågældende, og med fokus på de sociale og organisatoriske mønstre og relationer, fokuspersonen(erne) handler i.

Hvordan systemisk coaching?

Den systemiske coach besidder gamemasterfærdigheder. Det vil sige kommunikative færdigheder til at skabe bevægelser i samtaler i ønskede retninger og mod mål, der løbende genforhandles med fokuspersonen(erne) i takt med samtalsens bevægelse. Dette sker blandt andet gennem aktiv lytning, forstyrrende, refleksionskabende spørgsmål, anvendelse af hypoteser og tydeliggørelse af de kontekster og den kompleksitet, det eller de aktuelle temaer udfolder sig i.

Hvorfor systemisk coaching?

Hensigten med en coachende samtale er, at fokuspersonen(erne) får øje på nye perspektiver på sine selvforståelser, selvopfattelser og selvfortællinger ved at se disse i relationelle, diskursive og kontekstuelle sammenhænge. Derved udfoldes et multivers af forståelser og fremtidsmuligheder, som der kan prioriteres i, udvikles på og handles ud fra.

Som nævnt er definitionen sprængfyldt af begreber og forståelser, der vil blive udfoldet i løbet af bogen. Den er på denne måde en kondenseret version af vores forståelse af systemisk coaching – og populært sagt: Hvis ikke denne definition har givet anledning til nysgerrighed og lyst til at få udfoldet elementerne i den, kan du som læser roligt lægge bogen her til side og bruge din dyrebare tid på andre ting. Er din nysgerrighed til gengæld vakt, vil vi gøre vort bedste for på de kommende sider at pirre den yderligere.

Systemisk coaching adskiller sig fra andre, mere traditionelle retninger på flere måder. Den mest udbredte tilgang til coaching baserer sig på en klassisk humanistisk psykologisk forestilling om mennesket som bærer af en mængde iboende ressourcer, der ligger i kim, og som vi alle har en indbygget drift mod at realisere. Et eksempel på denne tænkning ses i Abraham Maslows behovspyramide, som man ofte ser refereret til i coachinglitteraturen. Coaching er i denne forstand et spørgsmål om selvaktualisering, hvor fokuspersonen inspireres af coachen til at indse og realisere sine uudnyttede ressourcer, potentialer og behov.

Systemisk coaching er ikke så optaget af iboende og uudnyttede potentialer. Fokus er her på de relationer og forståelsessammenhænge, som hver enkelt indgår i, og som muliggør nogle adfærdsmønstre og besværliggør andre. En måde at beskrive forskellen på er ved de to metaforer guldgraveren og alkymisten. For guldgraveren er coaching et spørgsmål om at frigøre et latent potentiale (guld) i fokuspersonen, at grave det frem så at sige. Guldet findes i sin faste form, og coachens opgave er at hjælpe fokuspersonen til at fjerne de jordlag, der dækker det, og som forhindrer fokuspersonen i at kunne se sit eget potentiale. For alkymisten findes guldet i udgangspunktet ikke i sin faste form; her er ikke tale om et potentiale, der ligger begravet under mere eller mindre selvskabte barrierer, men om muligheder, som i forskellige relationelle sammenhænge skabes eller ikke skabes.

Figur 1. Guldgraveren



Hvor guldgraver-coachen altså graver efter potentialer i fokuspersonen for at finde guld, sammenstiller og sammenblander alkymist-coachen perspektiver og virkelighedsforståelser for sammen med fokuspersonen at skabe guld i løbet af coachingprocessen. Forskellen kan sammenfattes ved, at mens guldgraver-coachens mål er at hjælpe sin fokusperson til indsigt, er alkymist-coachens mål at hjælpe til udsigt.

Dette er samtidig den anden forskel mellem organisatorisk coaching og lifecoaching, som vi var inde på tidligere. Lifecoaching vil ofte lægge sig i forlængelse af 'guldgraver-tilgangen' og have fokus på individets selvudvikling og selvaktualisering, mens systemisk organisatorisk coaching sætter den organisatoriske, relationelle sammenhæng, individet indgår i, som øverste kontekst.

På samme måde som det er sket for coaching, er begrebet om anerkendelse vidt udbredt over det organisatoriske landskab i Danmark. Og ligesom coachingbegrebet, som dækker over snart sagt enhver form for vejledning og støtte, har anerkendelsesbegrebet gennemgået en tilsvarende betydningsmæssig spredning og optræder i mangfoldige udlægninger lige fra økonomisk belønning til ros.

Figur 2. Alkymisten



Også for os står anerkendelsen centralt. Vi mener, at begreberne om anerkendelse og værdsættelse er fundamentale for coachen i den hjælperelation, coachen har til fokuspersonen. I vores brug af anerkendelsesbegrebet trækker vi på to retninger. Dels den tyske filosofiske tradition, der ser anerkendelse som forudsætningen for overhovedet at kunne udvikle en selvbevidsthed som individ. I coachingsamtalen er dette oversat til pointen om, at anerkendelsen af den anden er forudsætningen for overhovedet at kunne indtræde i en coachende hjælperelation til vedkommende. Ikke forstået som en værdimæssig forholde sig til fokuspersonen i den forstand, at man nødvendigvis skal kunne lide ham eller hende, men som en grundlæggende accept af, at den anden, netop i kraft af at være en anden, er forskellig fra en selv. Og dermed tænker og handler ud fra andre logikker og forforståelser, som er fuldt ud legitime og gyldige.

Den anden retning er den amerikanske tilgang *appreciative inquiry* eller AI, der er et slags metodisk udviklingsperspektiv på anerkendelse. Grundtanken er, at forandring og udvikling i organisationer og individer bedst skabes ved at engagere folk i aktivt og systematisk at lære af deres succeser og at fokusere på ressourcer frem for på mangler. Begge disse retninger udfoldes i bogen.

Hvad er coaching svaret på?

Coaching er i stadig stigende grad et omsiggribende fænomen i både offentlige og private organisationer. Der er i hvert fald to forhold, der kan være med til at kaste lys over baggrunden for, at coaching er blevet så udbredt og ses som et relevant svar på mange spørgsmål i dag.

Det første er overgangen fra industrisamfund til videnssamfund, der i organisationer har resulteret i et behov for helt andre ledelsestilgange, som matcher bevægelsen fra ledelse som styring til ledelse som katalysator. Her er coaching et godt svar.

Det andet forhold er de store fortællingers og de samlende institutioners 'død'. Vi samles i dag hverken om kirke, fagforening, tv-avis eller kongehus; det har medført, at det i dag i langt højere grad end tidligere er op til den enkelte at hitte rede i og finde mening i tilværelsen. Som følge af denne udvikling er der opstået et øget behov for hjælpefunktioner, som støtter op omkring denne meningssøgning og meningsafklaring. Det er coaching ét af svarene på.

Som svar på disse ting, er coaching næppe en døgnflue. Det kan være, at behovet for hele tiden at finde på noget nyt kommer til at betyde, at betegnelsen coaching forsvinder ud af virksomheders og organisationers sprog, men det at kunne tilbyde rum for samtaler, hvor den enkelte leder og medarbejder kan arbejde med dilemmaer, med refleksion over egen praksis og med at finde mening i arbejdslivet og i tilværelsen som sådan, er næppe noget, der forsvinder.

Overordnet set kan coaching imødekomme et ønske fra fokuspersonen om enten afklaring eller bevægelse. Afklaring af, hvordan man forholder sig til en given problemstilling; bevægelse i forhold til, at man ikke er tilfreds der, hvor man er, og at man gerne vil et andet sted hen. Begge disse rummer et handlingsperspektiv, og i mange tilfælde er det, hvad der søges i coachingsamtaler. Særligt i organisatorisk coaching er denne opfattelse udbredt. Her skal vi have valuta for pengene, fokuspersonerne skal bestyrkes i deres handlekraft, og samtalen skal munde ud i konkrete handlinger, som fokuspersonen kan gå hjem og udføre. I disse samtaler er det coachens ansvar, at samtalen bevæger sig fremad mod de fastsatte mål, at fokus-

personen holdes fast på de aftalte målsætninger, og at der skabes en progressiv udvikling i fokuspersonens forholden sig til den valgte tematik.

For mange coaches kommer dette ansvar til at virke som et pres. Man underlægger sig selv et produktionspres, hvor man med vold og magt skal skabe resultater for fokuspersonen i samtalen. For det første er det her vigtigt at huske på, at det i sidste ende er fokuspersonens ansvar, hvilken læring der kommer ud af samtalen. Som ordsproget siger, kan man trække en hest hen til vandtruget, men man kan ikke tvinge den til at drikke. Men man skal naturligvis sørge for, at samtalen skaber de bedst mulige rammer for læring og udvikling – at der er vand i truget, så at sige. For det andet er det en god hjælp at huske på, at afklaring kan have mange ansigter. Af og til kan fokuspersonen have brug for en samtale, der ikke nødvendigvis har en bevidst retning, søger nye erkendelsesmæssige landvindinger eller foreskriver handling. En samtale, som i stedet giver et øjeblikks mulighed for at genfinde et fokus, at sætte ord på de opgaver, krav, selvkrav, ønsker og forventninger, arbejdssituationen er vævet ind i. At få samling på sig selv, ved at få lejlighed til at sætte ord på sig selv, og på denne måde genfinde grænserne for, hvorfra ens verden går. Denne form for afklaring er en decideret ikke-målrettet aktivitet. I disse samtaler kan en insisterende søgen efter en klar kontrakt for samtalen, en opfordring fra coachens side til at spidsformulere temaet og målet for samtalen, eller et for udtalt ønske om at skabe fremdrift i samtalen måske komme til at virke hæmmende for det, der egentlig er fokuspersonens behov.

Det bliver nemt en udfordring for coachen. Man kan have så stærkt et ønske om at hjælpe fokuspersonen, at man bliver utålmodig på hans/hendes vegne, når samtalen ikke synes at bevæge sig ud af stedet. Udfordringen er at holde sig selv og sin egen udviklingstrang tilbage, og ikke søge bevægelse på fokuspersonens vegne, før fokuspersonen er parat til det.

Teknikker, modeller og spørgsmålstyper

Vi præsenterer i bogen en lang række teknikker og tilgange, som erfaringsmæssigt har vist sig hjælpsomme i coachingsamtaler. Grundlæggende er en bevidsthed om brug af teknikker og tilgange nødvendig for

overhovedet at komme i gang med at arbejde med samtaler på en anden og mere refleksiv måde end i hverdagssamtalen. Samtidig er der i den systemiske tilgang til coaching nok færre teknikker, modeller og lister over trin, man skal igennem end i så mange andre tilgange. Vi taler hellere om tankeværktøjer end om konkrete samtaletekniske redskaber. Generelt gældende for tankeværktøjerne er, at de tjener til at belyse *relationer mellem mennesker* frem for at forsøge at belyse individer. De tjener til at belyse *mønstre i kommunikation eller adfærd* frem for at afdække lineære årsags- og virkningssammenhænge i kommunikation og adfærd; og de tjener til at belyse en *manifoldighed af virkeligheder* frem for ét hændelsesforløb eller én virkelighed. Det er teknikker og redskaber, der lægger hovedvægten på fremtiden snarere end på fortiden, på muligheder og løsninger snarere end på problemer. Og hovedvægten ligger på at tale om, hvordan man kan anskue problemet på forskellige måder i stedet for at tale om 'selve' problemet.

Modeller indtager en særlig position i coachinglitteraturen. Der findes et hav af forskelligartede samtalemønstre, og enhver coach med respekt for sig selv har udviklet mindst en (variant over en) model, der i særlig grad kan inspirere til bevægelse og udvikling i samtalen. Og modeller er gode at strukturere samtaler efter. Blot bør man være varsom med sin omgang med dem; enhver model bærer nemlig en implicit risiko med sig. Bruges den for stringent, kan det føre til stive og stilerede samtaler, der mere foregår på modellens præmisser end på coachens eller fokuspersonens.

Den tyske kulturteoretiker Walter Benjamin skriver: "Værket er konceptionens dødsmaske" (Benjamin, 1993, s. 20). Med det mener han, at den dynamiske og bevægelige tanke, som et kunstværk udspringer af, falder til hvile, stivner og ultimativt dør i det øjeblik, kunstværket er materialiseret. Billedligt talt. På samme måde kan vi sige, at modeller er samtals dødsmaske. I modellerne aner vi det liv, de levende samtaler, som modellerne er koncipieret ud fra, og som de bærer tydelige reminiscenser af. Men de er ikke disse samtaler! Modeller er skitser til landkort over samtaler. Modeller er for samtalen, hvad partituret er for musikken: noget at arbejde ud fra, men som skal finde sit levende udtryk i udførelsen. Dette er samtidig det fine ved modeller, at de gør virkeligheden

mindre kompleks, end den 'i virkeligheden' er. Modellerne her i bogen skal læses som sådanne kompleksitetsreduktioner. De er illustrationer af mulige bevægelser i samtaler, men de må altid omgås med uærbødighed og sans for, hvordan de virker i den konkrete situation.

På samme måde gælder det for spørgsmål. Coaching udlægges ofte som 'kunsten at stille spørgsmål', og opstillinger over spørgsmålstyper flourerer i coachinglitteraturen. Det gør de også i denne bog, da spørgsmål erfaringsmæssigt er den kommunikationsform, der bedst sikrer, at bolden bliver på fokuspersonens banehalvdel. Men her indledningsvis vil vi gerne præcisere, at spørgsmål aldrig er udgangspunktet for samtalen. Ovenfor pointerede vi det samskabende element som en væsentlig del af systemisk coaching, og det betyder, at spørgsmål i en samtale opstår ud fra et komplekst mønster af sociale forventninger, tidligere møder mellem coach og fokusperson og den kontekst, der er gældende for samtalen – samt naturligvis ud fra samtaleens hidtidige forløb. Spørgsmål kan derfor ikke meningsfuldt anskues løsrevet fra den samtale, de skal indgå i. Derfor giver det heller ikke mening at tale om 'det perfekte spørgsmål', forstået som 'den type spørgsmål, der i særlig grad skaber udvikling'. Forskellige spørgsmålstyper kan forskellige ting. Og hvilken spørgsmålstype, der i en given samtale vil skabe bedste forudsætninger for udvikling og bevægelse, afhænger helt og holdent af den kontekst, samtalen udspiller sig i. Dermed er vi tilbage ved det måske væsentligste begreb i systemisk coaching, begrebet om kontekst, som vil blive diskuteret løbende gennem bogen.

Bogens opbygning

Der er flere måder, man kan læse denne bog på. Den er opbygget, så visse grundlæggende nøglebegreber og forståelser forklares i starten. Men vi har også forsøgt at blande teori, praktiske eksempler og redskaber, så delkapitler kan læses alene – selvfølgelig med det forbehold, at der i enkeltkapitler anvendes begreber, der er beskrevet tidligere. Vi starter med et kapitel, hvor de helt grundlæggende systemiske teorier og anta-

gelses bliver præsenteret og sammenholdt med, hvilken relevans de har for coaching. Dette kapitel vil i sagens natur have et mere overordnet og abstrakt præg. Derefter vil begreberne blive gradvist udfoldet i løbet af bogens kapitler, alt efter hvilke sammenhænge de indgår i og skal bruges til at belyse. De samme begreber vil derfor også optræde i let forskellige klæder i kapitlerne.

Dette greb har også den fordel, at det letter tilgangen til bogen som helhed; man kan som læser dykke ned i de kapitler, man er mest interesseret i, og punktlæse alt efter, hvilke spørgsmål og udfordringer man står over for (og forhåbentlig få så meget blod på tanden, at man ender med at læse hele bogen).

Overordnet er bogen inddelt i fire dele. Den første kridter det teoretiske fundament op. Her gives en indføring i systemisk teori i forhold til coaching (kapitel 1); der diskuteres anvendelsen af den arv, den systemiske tilgang har fået fra den terapeutiske retning, der populært omtales som Milanoskolen, særligt begreberne nysgerrighed, neutralitet og uærbødhed (kapitel 2). Begrebet om anerkendelse fra den tyske filosofiske tradition sættes i forhold til den meget udbredte amerikanske udløber, appreciative inquiry (AI), som er et metodisk udviklingsperspektiv på anerkendelse (kapitel 3); og endelig præsenterer vi gamemasterfærdighederne som omtalt i definitionen ovenfor (kapitel 4).

Den næste del stiller skarpt på forskellige tilgange til coaching, som alle i forskellige grad er beslægtet med systemisk tænkning. Vi kommer ind på grundlæggende teknikker som nøgleord, spejling og visuelle stilladser (kapitel 5), og vi introducerer forskellige spørgsmålstyper og spørgeteknikker (kapitel 6). Derefter præsenterer vi den værdsættende tilgang til coaching (kapitel 7), den løsningsfokuserede tilgang (kapitel 8) og den narrative tilgang (kapitel 9). Delen rundes af med en række spørgsmålskæder fra de forskellige tilgange (kapitel 10).

Tredje del i bogen kan vi kalde kontekstdelen. Her diskuterer vi forskellige teorier, der belyser forskellige aspekter af kontekst-begrebet. Vi lægger ud med en diskussion af kommunikativ positionering i forbindelse med coachingsamtaler (kapitel 11), og det følges op af introduktion til domæneteorien (kapitel 12) og CMM-teorien (kapitel 13).

I den sidste del diskuterer vi nogle af de etiske aspekter, der er ved at føre coachingsamtaler (kapitel 14), og i det sidste kapitel diskuterer vi de implikationer, det har for muligheden af at være til stede i en coaching-samtale, at man vælger sig et bevidst teoretisk ståsted (kapitel 15). Til sidst i bogen er dels en liste over systemiske grundbegreber, dels en personliste over centrale inspirationskilder til vores forståelse af systemisk coaching, som den kommer til udtryk i denne bog.

Vores primære målgruppe er mennesker, der i organisatoriske sammenhænge har brug for tilegnelse af coachende og samtaletekniske færdigheder. Desuden vil mennesker, hvis professionelle liv består i at have samtaler med forskellige mennesker, naturligvis også kunne finde inspiration og forhåbentlig læring i denne bog. Vi henvender os således til ledere, jobkonsulenter, sagsbehandlere, virksomhedskonsulenter, frontlinjemedarbejdere med videre i private og offentlige virksomheder, som har samtalen, den konstruktive dialog og den bevidste kommunikation med kunder, kolleger, medarbejdere, borgere eller brugere som vigtigste arbejdsredskab.