

## KAPITEL 5

### NØGLEORD, SPEJLING OG VISUELLE STILLADSER

*Kopernicus' og Darwins egentlige fortjeneste bestod ikke i opdagelsen af en sand teori, men af et frugtbart nyt perspektiv.*

LUDWIG WITTGENSTEIN

I dette kapitel vil vi se på, hvordan man kommer ind i coachinglandskabet – og hvordan man over sig på at være interesseret og nysgerrig i forhold til det, den anden har at fortælle. Og på hvordan man får foldet hjælperollen ud i coaching – at stille sig til rådighed for fokuspersonen, som er den, hvis verden og relationer foldes ud i samtalen. Det følgende afsnit beskæftiger sig med *nøgleordscoaching* og forskellige former for spejling i samtalen.

Vi over os på at blive i den andens verden, at stille os til rådighed som samtalepartner og at være nysgerrige på det, den anden har at sige – uanset om vi har eller ikke har oplevet noget tilsvarende. Vi over os også i at bide os selv i tungen i forhold til at komme med løsningsforslag. Og vi over os i at lytte og vise, at vi kan lytte. Til sidst i kapitlet præsenterer vi visuelle stilladser, som er et redskab til at sikre et fælles kommunikativt udgangspunkt og omdrejningspunkt i samtalen.

Sammenfattende handler kapitlet om *ikke* at overtage samtalen fra fokuspersonen. Erfaringsmæssigt repræsenterer det en stor udfordring, når man begynder at arbejde med coaching, ikke automatisk at generere løsningsforslag, så snart man hører om fokuspersonens problemstilling. Det kan faktisk være næsten uudholdeligt svært ikke straks at komme med forslag til løsninger, eller at bringe sine holdninger ind i samtalen som respons på fokuspersonens fortælling. Her kan de to beslægtede teknikker, *nøgleordscoaching* og *coaching via spejling*, være hjælpsomme.

## NØGLEORD

I alle udsagn er der ord, der er særligt betydningsbærende. Disse ord er nøgleord. Der vil naturligvis altid være et element af fortolkning fra coachens side i forhold til, hvilke disse ord er, da det jo i sidste ende er fokuspersonen, der afgør betydning og relevans. Derfor kan det være hjælpsomt at tænke om nøgleord, ikke som det centrale ord i fortællingen, der opsummerer og kondenserer betydningen af det sagte, men som ord, der åbner for mulige veje at gå i samtalen.

Nøgleord er altså ord, som man på baggrund af fokuspersonens betoning eller andet tolker som vigtige for fokuspersonens fortælling. Teknikken er i al sin simpelhed at gribe fat i disse ord og, ved at gentage dem, give ordet tilbage til fokuspersonen. Derved kan samtalen flyde videre, så fokuspersonen får mulighed for at uddybe sine tanker eller fortælle mere af sin historie, understøttet af stikord fra coachen.

Fordelen ved nøgleordscoaching er, at det typisk åbner for veje i samtalen, der *med større sandsynlighed* er på fokuspersonens præmisser, og i tråd med fokuspersonens tankerække, end hvis coachen stiller et spørgsmål ud fra egne hypoteser. I eksemplet nedenfor ville der være en del mulige nøgleord, som måske ville forekomme vigtige, alt efter fokuspersonens kropssprog, intonation osv.

### ***Eksempel: Brug af nøgleord i en coachingsamtale***

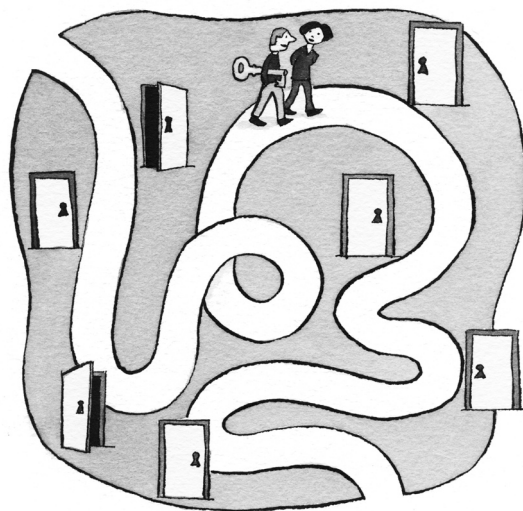
Fokuspersonen: "Jeg har vanskeligt ved at overskue min situation lige nu. Det vil jeg gerne have hjælp til."

Man kunne måske tage fat i ordet vanskeligt. Hvis man sagde "vanskeligt, hvad mener du med vanskeligt?", ville det svare til at åbne én dør. Hvis man tager fat i ordet situation, ville det svare til at åbne en anden. Som coach kan man jo ikke vide, om der er tale om en konkret, afgrænset situation, måske i forhold til en enkelt opgave på jobbet, eller om der er tale om fokuspersonens arbejdsmæssige situation. Eller er det måske "det hele", der er på spil? Man kunne også spørge: "Når du siger hjælp, hvad er det så, du tænker på?"

Her kan man jo heller ikke vide, om fokuspersonen kunne ønske sig helt konkret hjælp til at løse en opgave, hjælp fra coachen til at rede egne tanker ud eller hjælp til noget helt tredje.

Styrken ved at anvende nøgleord i coaching er, at man ved at gentage et nøgleord, eller formulere et spørgsmål på baggrund af et nøgleord, meget ofte får et svar eller en uddybning, der handler om det, der er vigtigt for fokuspersonen. Man inviterer på den måde sig selv ind i fokuspersonens præmisser og logikker. Og derved understøtter det ydmygheden i forhold til at tro, at man 'kan regne den ud' for den anden.

Figur 7. Nøgleordscoaching



Når man som coach eller samtalepartner sidder over for en fokuspersion eller et andet menneske, der vil tale om en problemstilling, vil man ofte selv have oplevet noget tilsvarende. Det kan friste til, at man kommer på banen med egne erfaringer: "Jeg fandt det selv meget nyttigt at gøre sådan

og sådan” eller ”Jeg kan også huske en gang, hvor jeg ikke kunne overskue min situation. Der gik jeg ind til min chef og fik hjælp til at prioritere”. Dette er en helt naturlig samtalerefleks, da mange af vores hverdagsamtaler handler om erfaringsudveksling i bred forstand; vi er interesserede i at høre om andres erfaringer, måske fordi vi mere eller mindre bevidst søger en form for bekræftelse på det underliggende spørgsmål: ”Var det o.k., det, jeg gjorde i situationen?” Denne bekræftelse får vi ved at høre om, hvordan andre handlede og tænkte i lignende situationer. Lytningen, som disse samtaler lægger op til, kan vi kalde *selvbiografisk lytning*; man lytter med henblik på at finde de åbninger i det, den anden siger, som gør det muligt for os selv at komme på banen med vores oplevelser og erfaringer.

Denne form for lytning er ikke meget bevendt i systemisk anerkendende coaching. Selvom den udspringer af den bedste hensigt, nemlig ønsket om at hjælpe fokuspersonen, vil coachens iver for at løse problemet typisk føre til, at han kommer til at ”overtage” historien og problemstillingen fra fokuspersonen. Og endda ofte inden han overhovedet har givet sig tid til at lytte til, om vedkommendes problemstilling handler om det samme som hans egen.

Coaching med nøgleord er det modsatte af selvbiografisk lytning; vi kan kalde det *lytning med kvittering*. Det er en meget aktiv form for lytning. Aktiv lytning er en terapiform udviklet af den amerikanske psykolog Carl Rogers (1902-1987). Den går meget kortfattet ud på, at terapeuten forholder sig rent faciliterende og understøttende til klientens fortælling ud fra den humanistiske psykologis grundtanke om, at alle mennesker har en automatisk drift hen imod selvudfoldelse, hvis blot de gives de rette rammer. Hvor den aktive lytning i denne tradition handler om at være opmuntrende og opfordrende lyttende til stede i samtalen, er nøgleordscoaching udtryk for en mere direkte tilstedeværelse fra coachen; her udvælges aktivt, om vi så må sige, et bestemt ord (frem for andre, mulige ord), som spilles tilbage til fokuspersonen.

Når man nøgleordscoacher, åbner man for en samtale, der kan bevæge sig et utal af steder hen. Der er ingen forudbestemt retning, og hvor samtalen bevæger sig hen, afgøres af fokuspersonen. I modsætning til coaching efter modeller med forskellige trin eller spørgsmål, hvor det ene afføder

det næste, gør nøgleordscoaching det umuligt for coachen at have 'en fast plan' for samtalen. Og det er ofte sundt nok.

Når man lytter efter betydningsbærende ord i fokuspersonens fortælling, vil man samtidig være og virke meget nærværende i samtalen. Der ved opnår man, at fokuspersonen føler sig hørt. Når fokuspersonen bliver mødt med sine egne ord fra coachens mund, føler han sig anerkendt, hvilket er et behov, vi alle har brug for at få opfyldt i forskellige sammenhænge i vores liv. Det at føle sig lyttet til, kan i sig selv være en befrielse for fokuspersonen.

Nøgleordscoaching er altså en form for spejling af fokuspersonens egne ord. Man kan også spejle hele sætninger eller resumere det, man har hørt fokuspersonen fortælle. Det giver en følelse af at blive lyttet til, at blive forstået og også blive respekteret og anerkendt.



## SPEJLING I SAMTALEN

En spejling er en mere eller mindre direkte genfortælling af det, fokuspersonen har sagt. Lad os tage et eksempel:

### *Eksempel: En spejlingsdialog*

Fokusperson: "Jeg har vanskeligt ved at overskue min situation lige nu. Det vil jeg gerne have hjælp til. Jeg er ny på min arbejdsplads, og jeg har rigtig meget brug for at bide mig fast som en faglig dygtig medarbejder. Det bety-

der, at jeg hver aften arbejder over, når jeg er kommet hjem – i går faldt jeg i søvn over computeren – og jeg føler ikke, at mine kolleger eller min chef har nogen forståelse for, at jeg er nødt til at arbejde så meget.”

Coach: ”Jeg forstår, at du har vanskeligt ved at overskue din situation lige nu. Du er ny på arbejdspladsen og har behov for at markere dig som en dygtig medarbejder. Det betyder, at du arbejder over hver aften, så du endda falder i søvn over computeren, og samtidig føler du ikke forståelse fra din chef eller dine kolleger. Er det rigtig forstået?”

---

At gennemføre en fuld spejlingsdialog kan virke meget kunstigt i en samtale. Men hvis man eksperimenterer med det, og desuden forklarer fokuspersonen, hvad det er, man gør, kan det mindske følelsen af kunstighed. Ofte vil man opleve, at fokuspersonen ikke føler det kunstigt, selvom coachen gør. Grundtanken med spejlingsdialogen er, at fokuspersonen føler sig lyttet til og hørt. Selvom det kan virke lidt underligt, er det i nogle samtaler meget virksomt.<sup>11</sup> Man kan arbejde med spejling af ord eller hele sætninger – eller med mindre, ordrette genfortællinger af det hørte.

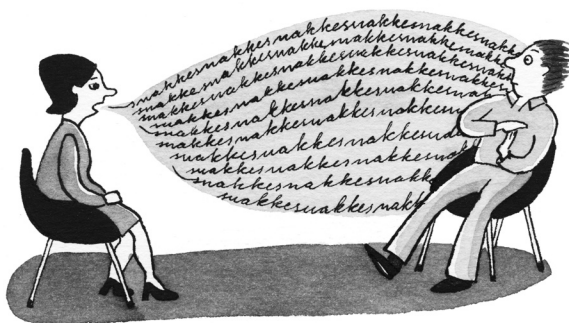
### ***Tålmodighed i samtalen***

I forlængelse af spejling og nøgleordscoaching ligger det lille spørgsmål: ”Prøv at sige noget mere om det ...” eller ”Fortæl lidt mere om det ...”. Mange erfarne coaches vil fortælle, at det er en sætning, de bruger meget ofte. Det er en invitation i samtalen, der holder bolden hos fokuspersonen, i stedet for at det er coachen, der lægger an til serv. Dermed holdes beslutningsretten hos fokuspersonen i forhold til samtalens retning.

En vigtig dyd i kunsten at coache er at turde udvise tålmodighed i samtalen. At tie stille og give fokuspersonen tid til at tale færdig, tænke sig om, høre sig selv sige noget, og tale videre derudfra. Til det er pausen, eller tavsheden, hjælpsom. Som coach frygter man ofte tavsheden i lokalet, men ofte dækker tavsheden over eftertænkksomhed eller grublen

11 Se en meget udfoldet vejledning i spejlingsdialog i Madsen, 2006. Han er inspireret af Imago-terapi.

hos fokuspersonen, og det er således kun en pause 'på ydersiden'. Hvis man bryder for hurtigt ind, kan man afbryde en vigtig tankerække, eller bevæge samtalen væk fra noget, der var betydningsfuldt for fokuspersonen. Altså: Ned med tempoet og op med nysgerrigheden!



Man skal dog være opmærksom på, at tavshed i nogle samtaler kan skabe en vis nervøsitet hos fokuspersonen og få ham til at tale mere og hurtigere for at udfylde rummet med ord. Mange, der opsøger coaching, kommer med forventningen om, at nu skal de sige en hel masse, hvilket kan resultere i lange talestrømme, i et tempo og med en struktur, der efterlader såvel fokusperson som coach aldeles stakåndede. Man kan nærmest få lyst til at sige: "Fortæl noget *mindre*" i stedet for "Fortæl noget mere". I disse situationer gives der slet ingen mulighed for tavshed, tålmodighed og pauser, og for at bremse fokuspersonen kan det være nødvendigt at markere en pause direkte. Det kan man gøre ved at spørge om tilladelse til at afbryde, hvilket jo i sig selv er en afbrydelse, og så benytte lejligheden til at få lidt ro på, og få lavet en indledende kontrakt (se kapitel 4).

#### **At spørge eller spejle – det er spørgsmålet**

"At spørge eller spejle – det er spørgsmålet". Citatet har vi hugget fra cand.psych. og coach Søren Willert (2006), der i en menneskealder har uddannet psykologistuderende i samtaler. Spørgsmål er velegnede, fordi de understreger, at det er fokuspersonen, der i udgangspunktet kender

og ejer sin virkelighed; derfor er spørgsmål fra coachens side naturligvis bedre end at forsøge at komme med svar eller råd. Det, der gør spejlingen velegnet i coachingsamtaler, er, at den møder fokuspersonen lige der, hvor han/hun er i øjeblikket. I forhold til en byge af spørgsmål kan spejling endvidere støtte fokuspersonen i, at det sted, hvor fokuspersonen er, "... er et, hvor man som menneske kan være, og som andre kan leve sig ind i" (Willert, 2006, side 63). Som allerede antydnet bliver spejling derved en anerkendende måde at være til stede i rummet på (se kapitel 3).

Når man sidder som coach i den professionelle hjælperelation, er der et spørgsmål, som altid må styre ens handlinger og tilstedeværelse: "For hvis skyld siger jeg dette? Er det, i min bedste overbevisning, for at hjælpe fokuspersonen videre på en ordentlig måde, eller er der snarere tale om, at jeg følger mit eget behov for at give mit besyv med?" Spørgsmål formuleres altid ud fra antagelser og hensigter (hvilket vi vender tilbage til i næste kapitel), og man bør altid spørge sig selv, om disse antagelser og hensigter er møntet på at styrke fokuspersonens følelse af at have et sikkert ståsted og give et ressourcebaseret afsæt til fremadrettet handling. Disse temaer er af etisk art og vil blive udfoldet i kapitel 14 om etik.

## VISUELLE STILLADSER

I coachingsamtaler fremkommer der ofte så mange informationer, at det kan blive uoverskueligt for både coach og fokusperson at fastholde disse. Coachen har dermed brug for at kunne sikre et fælles kommunikativt fokuspunkt for bedst muligt at understøtte den videre samtale. Hertil er *visuelle stilladser* i form af skrift og tegninger på plancher, tavler, eller lignende et velegnet redskab. Baggrunden for det lidt pudsig begreb er, at coachen dels arbejder med visualisering som understøttelse og forstærkelse af samtalens udbytte, og dels at denne visualisering ikke tænkes som et færdigt produkt, der præsenteres ved begyndelsen. Visualiseringen konstrueres løbende som et stillads, coachingsamtalen kan bygges op om, og som kan fungere som 'udsigtspunkt', hvorfra både coach og fokusperson kan overskue samtalens forløb.



Der er mange fordele ved at bruge visuelle stilladser i coachingsamtaler. Dels fastholdes det sagte, så når samtalen bevæger sig videre, vil man have notaterne at orientere sig efter. De visuelle stilladser er derfor gode at bruge i forbindelse med timeout, idet coachen kan henvise til en konkret ramme for, i hvilken retning samtalen er forløbet og videre skal/kan forløbe. Dels vil den løbende opskrivning af pointer på en synlig tavle give et klart indtryk af, at man taler *om noget*, og det vil medvirke til fornemmelsen af, at der *sker noget* i samtalen. En coachingsamtale kan nemt blive en lidt abstrakt proces, så det, at pointer og ideer fastholdes, giver en klar oplevelse af produktivitet. Erfaringsmæssigt bevirker det en forstærkelse af produktiviteten i samtalen.

De visuelle stilladser er altså procesmodeller, der er uhyre anvendelige til at strukturere for eksempel planlægning, projektopstart, prioritering af udviklingstiltag, ideudvikling med videre. Overordnet set bruges visuelle stilladser på to forskellige måder: Dels som *dokumenterende stilladser*, der fastholder det, man når frem til i coachingsamtalen. Dels som *skabende stilladser*, der er en slags opskrifter på forskellige arbejdsprocesser, man kan strukturere samtalen efter.

### **Dokumenterende stilladser**

Dokumenterende stilladser dokumenterer de emner og temaer, som fokuspersonen når frem til i coachingsamtalen. Denne dokumentation vil typisk bestå af centrale stikord og nøgleord fra samtaleprocessen, beslutninger, mindmaps over forskellige aspekter ved temaet, eller lignende. Der kan også være et såkaldt relationslandkort, som coachen beder fokuspersonen tegne over sin position i organisationen. Eller hvis fokuspersion i kontraktfasen har flere temaer, som han har svært ved at beslutte sig for, kan disse skrives op, gives et navn og vægtes for og imod hinanden. Og så kan man vende tilbage til dem løbende igennem samtalen.

På denne måde minder det dokumenterende stillads om et almindeligt referat, med den afgørende forskel, at stilladset opstår i fuld synlighed for begge parter. Derved understreges det samskabende element i samtals udvikling ved, at punkterne i det visuelle stillads bliver integreret direkte i samtalen. Mens referatets funktion er at fastholde indhold og aftaler *efter* en samtale, er intentionen med et dokumenterende visuelt stillads at

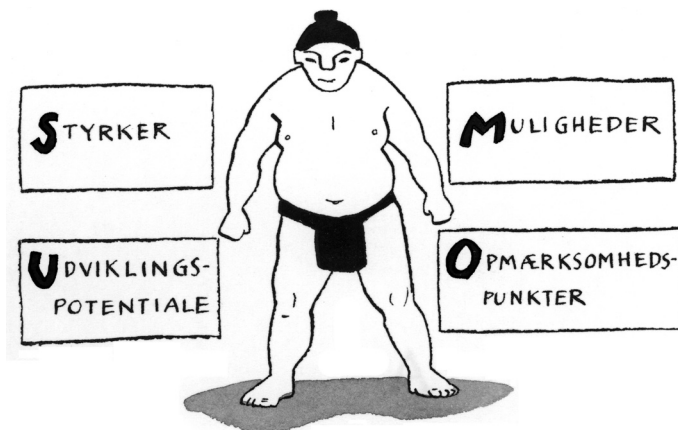
understøtte den videre diskussion samt forstærke aftalerne løbende *under* samtalen. Endelig skaber den løbende nedskrivning af pointer, beslutninger, aftaler med videre en positiv fornemmelse af produktivitet, idet fokuspersonen rent faktisk kan *se*, at der kommer noget ud af det.

### **Skabende stilladser**

Til forskel fra det dokumenterende stillads, der opstår gradvist i løbet af samtalen, er ideen med et skabende stillads indledningsvist at tilbyde et kommunikativt udgangspunkt. Skabende stilladser er en samlebetegnelse for forskellige faste skabeloner for arbejdsprocessen, der fra samtalestart tydeliggør dens overordnede struktur for fokuspersonen. På den måde er skabende stilladser med til at klargøre konteksten for samtalen. Vi kalder dem skabende, fordi et sådan stillads med stor kraft påvirker både formen og udbyttet af samtalen. Der er uendelig mange måder at bruge skabende visuelle stilladser på.

Et simpelt og meget effektivt eksempel er en udgave af de udbredte SWOT-analyser. I en anerkendende version kaldes den SUMO (Haslebo & Lyndgaard, 2007), hvor bogstaverne står for Styrker, Udviklingspotentiale, Muligheder og Opmærksomhedspunkter. Som skabende visuelt stillads kan den se sådan ud:

Figur 8. SUMO

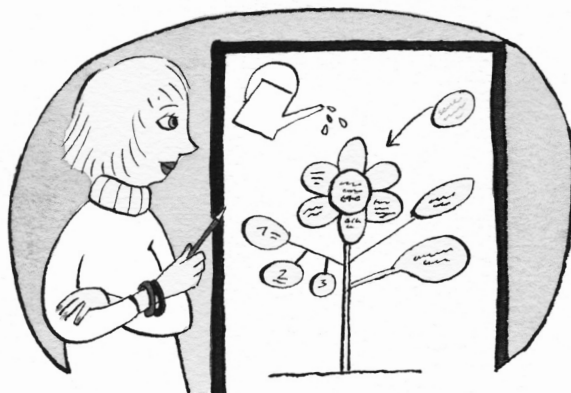


De fire felter betegner forskellige områder, som fokuspersonen kan fokusere på i forhold til en given problemstilling, et særligt projekt, en jobfunktion eller lignende.

- > **Styrker:** I dette felt skrives alle de styrker, fokuspersonen tager med sig ind i jobfunktionen. Hvilke gode erfaringer har han fra tidligere opgaver?
- > **Udviklingspotentiale:** Her skrives områder, hvor fokuspersonen føler sig nogenlunde på hjemmebane, men hvor han kunne udvikle sig endnu mere. Styrkerne kan oplagt bruges til at udvikle disse områder.
- > **Muligheder:** Her skrives de muligheder, som fokuspersonen kan se i sin situation. I denne fase kan man folde drømmenes vinger ud, og til en start se bort fra begrænsninger og 'det kan ikke lade sig gøre'-heder.
- > **Opmærksomhedspunkter:** Her skrives de faktorer, der påvirker fokuspersonen i hans situation, og som han skal være opmærksom på. Det kan være ydre faktorer som lovgivning, organisationens overordnede strategi, andre interesser, kundernes ønsker, med videre.

SUMO-stilladset er særlig velegnet i en udviklingssamtale, hvor fokuspersonen har brug for at danne sig et overblik over sin situation. Og fordelene ved at benytte sig af denne anerkendende version frem for den klassiske SWOT-analyse er, at den sidste ofte lægger op til et sprog baseret på de svagheder og mangler, der er i fokuspersonens situation, mens SUMO ved at bygge på den anerkendende og værdsættende tilgang fokuserer på styrker, succeser og gode erfaringer (se mere i kapitel 7).

En lidt mere avanceret måde at arbejde med skabende stilladser på er at bruge kreative metaforer. Et eksempel kunne være billedet af to floder, der løber sammen, som stillads til at favne sammenlægningen af to afdelinger i en organisation; eller en blomst, der vandes, som stillads for en coachingsamtale med en fokusperson, som vil sætte sin kompetenceudvikling på dagsordenen. Det skabende stillads har i denne form ofte den kvalitet, at den inviterer til at skabe en lidt anden bevidsthed og et lidt



sjovere og mere kreativt sprog om ens egen udviklingsproces. For eksempel vil coachen kunne spørge: "Hvad er det, som du skal skyde af blade? Hvor kommer energien og vandet fra til din udviklingsproces? Er der noget ukrudt, vi kan luge ud i? Hvad vil i øvrigt hjælpe dig til at vokse?" og så videre.

Oftest vil fokuspersonen selv begynde at associere over temaet ud fra personens eget forhold til den valgte metafor. Som coach er det derfor vigtigt at være afklaret omkring to ting: For det første, at fokuspersonen helt sikkert vil komme med associationer, man ikke selv havde forudset – det er således en arbejdsform, der inviterer kreativitet på banen, ikke kontrol. For det andet er det vigtigt at vælge en metafor, der knytter an til og giver mening i en given organisationskultur. En blomstermetafor giver måske ikke særlig meget mening for økonomidirektøren – her kunne en købmandsmetafor måske være mere anvendelig. En rigtig god ide er at være opmærksom på de vendinger og sproglige metaforer, som fokuspersonen selv bruger, og så tage udgangspunkt i dem. Fordelen ved det er, at fokuspersonen i forvejen har et sprog, der knytter sig til de pågældende metaforer, og derfor nemmere vil kunne bringe dem i anvendelse til at skabe nye ideer og handlinger i en udviklingsproces.

## SAMMENFATNING

I dette kapitel har vi været omkring:

- > nøgleord
- > lytning
- > spejling
- > ”fortæl noget mere” og ”fortæl noget mindre”
- > pauser og tålmodighed
- > dokumenterende og skabende visuelle stilladser.

Fordi vi er så hurtige til at fortolke og vurdere i hverdagen, kan det være en udfordring som coach at tvinge fortolkningsmaskinen i baggrunden, især hvis fortolkningsmaskinen får øje på noget, man tolker som mangler hos fokuspersonen. Coacher vi fra en anerkendende position, går vi på besøg i fokuspersonens verden – og bliver der! I dette kapitel har vi beskrevet nøgleord, spejling og ”fortæl noget mere” som teknikker til at gøre netop det. Vi har været inde på at praktisere lytning med kvittering, og vi har kort berørt pausernes betydning for samtalen og den tålmodighed, der kræves af coachen for at følge med fokuspersonen frem for hele tiden selv at give samtalen retning. Disse teknikker medfører, at fokuspersonen bliver set og lyttet til – og *føler sig* set og lyttet til, hvilket er forudsætningen for en frugtbar dialog. Slutteligt har vi set på de visuelle stilladser, som for mange systemiske coaches er uomgængelige hjælpemidler i samtalen.