



# Business Coaching i Organisationer

---

## *Ledelsesproblem på arbejdspladsen*

Coachsession 1 omhandler et ledelsesproblem, hvor en medarbejder er vidne til, hvordan en chefs humørsvingninger påvirker hendes kolleger, så de mistrives, hvilket skaber en dårlig stemning på arbejdspladsen. GROW-modellen anvendes. Coachsession 2 omhandler samme problem med fokus på hvilken negativ følelse, der er på spil og er en hindring for at planer realiseres. Den narrative metode med eksternaliserende tilgang til problemet anvendes.

## Titelblad

Titel, dansk:	Business Coaching i Organisationer
Title, English:	Business Coaching in Organisations
Undertitel:	Ledelsesproblem på arbejdspladsen
Subtitle:	Management problem at work
Projektperiode/Term:	22.08.2012 - 28.09.2012 (03.10.2012)
Sprog/Language:	Dansk / Danish
Uddannelse/ Education:	Coaching i Organisationer Coaching in Organisations
Uddannelsesinstitution/ School:	Københavns erhvervsakademi (KEA), <a href="http://www.rohde-cc.com">www.rohde-cc.com</a>
Underviser/Teacher:	Cand. Merc. SOL. Rudi Frederiksen
Udarbejdet af/ Prepared by:	B.Sc. Mech. Eng. Marianne Willert, <a href="mailto:willertm@gmail.com">willertm@gmail.com</a>
Afsluttet/Completed:	20.09.2012

## Læservejledning

For kildemateriale henvises til bogen Coaching i organisationer af Birgitte Jepsen, Margrete Gade & Kirsten Simonsen, Hans Reitzels Forlag, 2010, samt tilsendt materiale fra underviser Rudi Frederiksen, medmindre andet er angivet.

Uddrag fra coachsessioner er fremhævet med blå.

Projekt opgaven er skrevet, så den kan stå alene. Ønskes detaljer, kan man læse bilagene 1-5, der figurerer bagerst i opgaven.

God læselyst ☺

## Indholdsfortegnelse

1	Indledning .....	1
1.1	Organisatorisk kontekst .....	1
1.1.1	Marias dilemma/udviklingsområde .....	1
2	Teori .....	1
3	Emperiske data — metoder .....	2
3.1	Grow-modellen .....	3
3.1.1	Trin 1: Goal (mål) .....	3
3.1.2	Trin 2: Reality (realiteter) .....	3
3.1.3	Trin 3: Options (muligheder) .....	3
3.1.4	Trin 4: Wrap-up (handling og opsamling) .....	3
3.2	Den narrative metode .....	3
4	Coachsessioner .....	3
4.1	Coachsession 1 .....	3
4.1.1	Refleksion .....	4
4.1.2	Udvikling .....	5
4.1.3	Læring .....	5
5	Coachsession 2 .....	5
6	Konklusion og refleksion .....	7
6.1	Coachsession 1 .....	7
6.2	Coachsession 2 .....	7
7	Brug af coaching fremadrettet .....	8
8	Litteraturliste .....	8
9	Bilag .....	8
10	Disposition for eksamen .....	8

# 1 Indledning

Denne rapport er en eksamensprojekt opgave til fagmodulet „Coaching i Organisationer“, som er et ud af fire fagmoduler på merkonomuddannelsen i ledelse.

Projektet er udarbejdet af B.Sc.Mech.Eng. Marianne Willert. Rapporten er bygget op over to coachsessioner med social- og sundhedsassistentstuderende Maria Christensen som fokusperson. Coachsessionerne har det formål, at Maria skal opleve refleksion, udvikling og læring, hvilket belyses i projektet.

## 1.1 Organisatorisk kontekst

Maria og jeg har lært hinanden at kende via fælles bekendte og har kendt hinanden i omtrent et halvt år. Vi mødes til middag/koncerter med vores kærester en til to gange om måneden. Maria er 19 år, uddannet social- og sundhedshjælper og pt. social- og sundhedsassistentstuderende. Maria arbejder i sin fritid i hjemmeplejen. Vi har således ikke noget til fælles, hverken alders-, baggrunds- eller karrieremæssigt. Til gengæld har vi en god kemi sammen.

### 1.1.1 Marias dilemma/udviklingsområde

Maria oplever at have en chef med markante humørsvingninger. Maria er ikke selv udsat for chikane fra chefens side, men er vidne til, at hendes kolleger mistrivedes pga. chefens ofte dårlige humør. Maria ønsker, at der skal tages hånd om problemet, men har ikke selv modet til at tage emnet op, da hun er bange for at blive fyret.

# 2 Teori

Jeg kender til coaching, da jeg har siddet i bestyrelsen i „Kvindeudvalget i Østjysk region“, et udvalg under ingeniørforeningen IDA, hvor jeg bl.a. har arrangeret diverse events, herunder kurser, hvor coaching indgik. Coach Kim Babbel<sup>1</sup> har været en fast foredragsholder i Kvindeudvalget gennem de senere år. Herudover har jeg læst bogen „Ubegrænset kraft“ af Anthony Robbins<sup>2</sup>. Coach John Evan Jones<sup>3</sup> og coach Sofia Manning<sup>4</sup> er begge bekendte og, ligesom Sofia Manning startede sin karriere som coach på baggrund af bogen „Ubegrænset Kraft“, har denne bog også sat mange tanker i gang hos mig. Nemlig, at man ved at stille de rigtige spørgsmål på de rigtige tidspunkter, kan frembringe stærke ressourcer, samt løsningsmuligheder, som hidtil har været ukendte eller blot få afklaring på et problem. Det mest interessante er, at fokuspersonen (den coachede) selv har svarene! Det handler blot om at få dem op til overfladen, så fokuspersonen får ny indsigt og kan handle derudfra. Som coach kan man åbne op for den enkeltes drømme og finde frem til potentialet for at realisere drømmene. Eventuelle barrierer for at bevæge sig i den ønskelige retning, klarlægges.

„Coaching er at løse op for et menneskes potentiale til at maksimere sine præstationer. Hjælpe mennesker til at lære fremfor at undervise dem“.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> [www.kimbabbel.com](http://www.kimbabbel.com)

<sup>2</sup> En af verdens førende autoriteter indenfor coaching.

<sup>3</sup> [www.evan-jones.com](http://www.evan-jones.com)

<sup>4</sup> [www.sofiamanning.com](http://www.sofiamanning.com)

<sup>5</sup> Citat af Timothy Galway i „Coaching på jobbet“ af John Whitmore.

Coaching kan anvendes både i det daglige arbejde og i privatlivet. Coaching kan med fordel benyttes både til løsning af problemer af teknisk karakter samt til at styrke sammenhold og samarbejdsevner i en gruppe. Er der samarbejdsproblemer vil det være gavnligt at anvende coaching, så den enkelte bliver opmærksom på, fra hvilken vinkel han eller hun ser en given situation og at den samme situation kan se anderledes ud fra en anden vinkel. Fokuspersonen vil blive bevidst om både egne og andres handlemåder. Det kan medvirke til at skabe klarhed over, hvad der udfolder sig på arbejdspladsen. Er noget gået galt, kan coaching anvendes til at undersøge, hvordan der kan tænkes og handles anderledes fremover.

Anthony Robbins udtrykker det således<sup>6</sup>:

„If you do what you’ve always done, you’ll get what you’ve always gotten“.

At være en god coach kræver nærvær og tålmodighed. Der skal bruges meget mere tid på at lytte end på selv at tale. Det er vigtigt, at coachen afholder sig fra at være rådgivende og glemmer sit „eget kort over verden“, da det er fokuspersonen selv, som bestemmer hvilke døre, der skal åbnes og hvilke døre, der skal trædes ind ad for at undersøge nærmere. Coachen skal være i stand til at kunne etablere et tillidsfuldt, fortroligt og konstruktivt miljø. Det er vigtigt at coachen tror på potentialet i fokuspersonen og formår at stille de rigtige åbne, afklarende og udfordrende spørgsmål og derved skabe erkendelse hos fokuspersonen. Ved at stille gode spørgsmål, der udfordrer det kendte, tilvejebringes nemlig „det der ellers ikke er“ i samtalen. Fokuspersonen vil derfor begynde at reflektere over og lære af egne erfaringer. Det vil lede til, at der udvikles handlemuligheder og evnen til at nå målet.

### **3 Emperiske data — metoder**

I første coachsession anvendes John Whitmores GROW-model<sup>7</sup>. Jeg har valgt GROW-modellen, fordi den er egnet til begyndercoaches, da metoden er enkel. I anden coachsession anvendes den narrative metode<sup>8</sup> af Michael White. Den narrative metode er valgt som modspil til GROW-modellen.

Hvor GROW-modellen er baseret på humanistisk psykologi, der tager udgangspunkt i det enkelte menneskes psyke, er den narrative metode baseret på en systemisk tilgang. Grundlaget for systemisk terapi er en forståelse af, at problemer opstår i et system — f.eks. i en familie, på en arbejdsplads, i et parforhold el.lign. Derfor kan det være godt at inddrage de personer, som er en del af problemet i samtalerne. Når man tænker sådan, er man heller ikke optaget af at placere skylden for problemet — alle i systemet bidrager til at opretholde problemet og kan derfor også bidrage til at løse problemet. I skrivende stund er der desuden undervist i den kognitive metode, hvilken jeg har fravalgt, fordi det er en meget følelsesbaseret metode, som jeg ikke finder egnet så tidligt i min „coach karriere“. Ydermere har vi lært om den anderkendende metode, som minder meget om GROW-modellen, hvorfor denne er fravalgt.

---

<sup>6</sup> Citat fra bogen „Unlimited Power“ af Anthony Robbins.

<sup>7</sup> Bilag 1: GROW-modellen.

<sup>8</sup> Bilag 2: Den narrative metode.

### **3.1 GROW-modellen**

GROW-modellen består af fire trin, hvorpå der er en række forslag til spørgsmål<sup>9</sup>.

#### **3.1.1 Trin 1: Goal (mål)**

Der fastlægges, hvad fokuspersonen vil have ud af coachsessionen.

#### **3.1.2 Trin 2: Reality (realiteter)**

Fokuspersonen fortæller sin historie.

#### **3.1.3 Trin 3: Options (muligheder)**

Her udarbejdes en brainstorming på mulighederne og spørges ind til kernen. Der skal gives support, styrke og stilles spørgsmål så fokuspersonen ser flere muligheder.

#### **3.1.4 Trin 4: Wrap-up (handling og opsamling)**

Her identificeres de specifikke skridt, der er taget og hvornår de efterfølgende bliver taget. Der ses på eventuelle forhindringer og blokeringer. Der udarbejdes en handlingsplan.

### **3.2 Den narrative metode**

En metode i det narrative arbejde er at adskille problemet fra personen gennem eksternalisering dvs. at betragte problemet som problemet. Ved at adskille personen fra problemet gør man det muligt for personen at forholde sig til problemet. Problemet opfattes som en selvstændig størrelse med egne intentioner og planer for personen. Oftest arbejdes med begrebet „naming“, hvor problemet navngives, hvorved en meget kompleks indsigt (følelsen) samles i én figur. Navnet vil, udover at tiltrække en hvis opmærksomhed, skabe en særlig mening for de mange episoder og giver mulighed for at samle ellers løsrevne historier til en slags samlet fortælling — et plot om eksempelvis organisationen.<sup>10</sup>

Jeg anvender den narrative metode med udgangspunkt i den eksternaliserende samtale fra undervisningsmaterialet<sup>11</sup>, hvor jeg i stedet for tre stykker papir anvender en trepersoners sofa.

## **4 Coachsessioner**

Det er formålet med en coachsession, at fokuspersonen oplever refleksion, udvikling og læring. Uddrag fra coachsessionerne illustrerer, hvorledes Maria oplevede netop det.

### **4.1 Coachsession 1**

For at læse den fulde samtale henvises til bilag<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Bilag 1: GROW-modellen.

<sup>10</sup> Kilde: bogen „Ledelsesbaseret Coaching“, Børsens forlag, 2006.

<sup>11</sup> Bilag 5, side 45 og 48 fra „Business Coaching 5“.

<sup>12</sup> Bilag 3: Coachsession 1.



Figur 1. Coachsession 1: Marianne Willert (t.v.) og fokusperson, Maria Christensen (t.h.).

#### 4.1.1 Refleksion

Maria har givet udtryk for, at hun ikke er den rette til at tage initiativ til at få løst ledelsesproblemet på hendes arbejdsplads i hjemmeplejen. Som coach hjalp jeg Maria med at finde sin indre styrke frem, så hun kunne udvikle sig og samtidig få afklaring omkring, hvad der evt. skulle til for at afhjælpe ledelsesproblemet på hendes arbejdsplads.

Det følgende beskriver, hvorledes Maria får en aha-oplevelse, som giver stof til eftertanke. Nemlig, hvad der betyder mest for hende. Hendes egen trivsel alene eller at alle på hendes arbejdsplads har det godt. Maria er i tvivl om, hun bare skal lade problemerne forsætte med at hope sig op og ikke risikere at blive fyret, eller om hun skal tage tyren ved hornene og gøre noget.

Marianne: Hvornår vil du konkret gøre hvad?

Maria: Jamen, jeg er stadig usikker på, om jeg tør.

Marianne: Hvilken konsekvens vil det have, hvis du gør noget? Hvilken konsekvens vil det have, hvis du ikke gør noget?

Maria: Går det galt, får jeg ingen anbefaling og bliver fyret. Går det godt, så bliver alle glade, og der kommer en god stemning tilbage på arbejdspladsen. En større ro og afslappethed i hverdagen, hvor medarbejderne ikke vil føle sig som majonetdukker.

Marianne: Hvad vejer tungest?

Maria: Det ved jeg ikke.

Marianne: På en skala fra 1–10, hvor slemt er det så, hvis du bliver fyret?

Maria: Jamen, det jo meget slemt, 7.



Marianne: På en skala fra 1–10, hvor godt vil det være, hvor meget vil det fylde i hverdagen, hvis det går godt?

Maria: 10. Uhhhhhhh, nu kan jeg godt selv høre det! (Maria griner).

#### 4.1.2 Udvikling

Maria finder ud af, at det vil være en god idé at tale med hendes kolleger og evt. sammen med et par stykker kontakte tillidsmanden på arbejdspladsen. Under samtalen opdager Maria, hvordan medarbejderne vil synes, hun er „sej“, hvis det er hende, som tager initiativ til at få løst problemet og at det ikke nødvendigvis behøver være hende selv, som er talsmand, men at det evt. kan være tillidsmanden, som skal være talsmand. Denne nyopdagelse er med til, at Maria tør tage initiativ til at tage hånd om problemet, hvilket i høj grad vil medvirke til, at Maria udvikler sig styrkemæssigt på det personlige plan.

Marianne: Hvordan ville dine kolleger tænke, hvis du turde at stå frem?

Maria: De ville sige „sejt gået“. (Maria smiler).

#### 4.1.3 Læring

Maria har lært, at hun godt tør være den person på arbejdspladsen, som tager initiativ til at få kommunikationsproblemet løst.

Marianne: Er det noget du vil sætte i værk?

Maria: Ja!

## 5 Coachsession 2

I anden coachsession<sup>13</sup> forstår Maria, at hun vil forsøge at styre alt pga. hendes problem „kontrollen“ og opdager via veninden „Trine“ at hendes problem „kontrollen“ er større end hun egentlig gik rundt og troede og at det som skal til for at få „kontrol over kontrollen“ er, at formå at kunne skabe en balance ved at „tage imod“ kontrollens gode intentioner.

Marianne: Kan du komme nærmere ind på, hvad der er på spil inden i dig?

Maria: Det er som om, der sidder to personer oppe i mit hovedet og diskuterer etikken frem og tilbage, om hvad der vil være det rigtige. Den ene synes det ene, og den anden synes det andet.

Marianne: De to personer, der sidder og taler for og imod hele tiden oppe i dit hoved, er det et problem?

Maria: Ja.

---

<sup>13</sup> Bilag 4: Coachsession 2.

Marianne: Hvis du skal navngive problemet, hvad skal det så hedde?

Maria: Kontrol.

Marianne: Så, nu træder du ind i kontrollens rolle, så jeg vil bede dig rykke over til højre i sofaen, og nu er du problemet. Du er nu kontrollen.

*Jeg stiller nu spørgsmål direkte til problemet, kontrollen<sup>14</sup>.*

Marianne: Hvad er dine intentioner?

Kontrollen: At forudbestemme visse situationer, handlinger, samtaler.

Marianne: Hvad er dine planer?

Kontrollen: At få kontrol.

Marianne: Hvad er dit motiv? Hvorfor vil du gerne have kontrol?

Kontrollen: For ikke at blive overrasket. For at have en sikkerhed. Tryghed.

Marianne: Hvad vil du gerne have sikkerhed for?

Kontrollen: Alt!

-----

Marianne: Okay, Maria, nu du Trine. Hvad ville Trine sige til dig i denne situation?

Trine: Man kan ikke få kontrol overalt. Det vil jeg gerne understrege. Når man har den her kontrolfølelse, kan man komme ud på et skråplan og man kan hurtigt føle sig afmagtet. Så, at finde en balance mellem, hvor stor en betydning skal kontrollen have i Marias liv. Være bevidst om, hvad kan man erstatte denne her kontrol med. En god intention. Det sværeste er at se denne her kontrol i øjnene.

Marianne: Hvordan kan du, Trine, hjælpe Maria?

Trine: Jeg vil sætte det op sort på hvidt. Det kan have sine fordele, men det kan så sandelig også have sine ulemper. Hvad er det, som gør, at hun har behov for at have kontrol? Det er ikke Maria, som har kontrol over kontrollen. Det er kontrollen, som har kontrol over Maria.

For den fulde samtale henvises til bilag<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Kilde: Bilag 6, side 45 fra Business Coaching 5

<sup>15</sup> Bilag 4: Coachsession 2.

## 6 Konklusion og refleksion

Trods den sparsomme erfaring jeg har med coaching, er de coachsessioner, som jeg har haft, i det store hele forløbet okay. Jeg er bevidst om, at med tiden kommer også erfaringen, hvormed jeg vil blive bedre til at stille de rigtige spørgsmål på det rigtige tidspunkt.

### 6.1 Coachsession 1

Første coachsession med Maria oplever jeg som en succes. Maria oplevede refleksion og læring, som på sigt vil udvikle hende, hvilket var formålet. Vi udarbejdede en handlingsplan, som Maria valgte at sætte i værk. Vi afsluttede med, at Maria fik øjnene op for, at der er mulighed for at løse problemet på hendes arbejdsplads og at hun ville kunne være medvirkende til, at det vil ske. Maria har efterfølgende talt med flere kollegaer. En kollega, som en dag gik grædende hjem, var ikke klar over, at andre havde samme problem som hende. Hun blev meget glad, da hun hørte, at det var tilfældet og tog derfor initiativ til at samle folk til et møde hos hende. Denne kollega havde tidligere kontaktet den øverste chef angående problemet, som har forlangt et brev vedr. problemet og at folk skal stå frem med navne. De, som har aftalt at mødes, tør alle stå frem og vil sammen formulere og underskrive et brev, hvor de redegør for problematikken på arbejdspladsen.

Marianne: Er det noget du vil sætte i værk?

Maria: Ja!

-----

Maria: Her er faktisk en mulighed at løse det her på. Det kræver bare, at der er én, som tager initiativ.

Marianne: Hvem skal det være, som tager det initiativ?

Maria: Jeg vil godt være den, som tager initiativ, for det vil kunne gøre, at vi får det bedre på arbejdspladsen.

### 6.2 Coachsession 2

I anden coachsession opdager jeg, hvor kraftfuldt et værktøj den narrative metode er. Jeg synes, det er fantastisk, at opleve Maria sætte ord på hendes problem „kontrollen“ og iagtage, hvordan veninden „Trine“ hjælper Maria til at forstå, hvordan hun kan blive bedre til at håndtere problemet.

Maria fortæller, at hun har fået rigtigt meget ud af coachsessionen ved, at der blev sat fokus på både problemet og hendes personlige sider.

Maria: Jeg har fået en afklaring på det hele. En indsigt i mine personlige sider. Der er kommet mere fokus på både kontrollen og på mine egne sider.

Marianne: Så, hvad vil du tage med dig?

Maria:            Alt! Det hele, du siger, er brugbart i forhold til mig.

## 7            Brug af coaching fremadrettet

Jeg betragter coaching som et effektivt værktøj, jeg helt sikkert vil anvende fremover — primært i mit professionelle virke som ingeniør, hvor jeg ofte står overfor at skulle løse komplekse problemstillinger. Med coachings avancerede spørgeteknikker vil jeg kunne erstatte begrænsende overbevisninger/forudindtagede holdninger, der holder mig tilbage, med motiverende overbevisninger, som giver positive resultater. Er der uoverensstemmelser/stress i en gruppe pga. eksempelvis tidspres, fordi en deadline skal overholdes, fordi firmaet ellers vil få høje dagsbøder, vil jeg være i stand til at løse op og eliminere den dårlige stemning og erstatte denne ikke motiverende stemning med fornyet energi, ved at få de involverede personer til at anskue problemet fra en ny vinkel. Det kunne jeg eksempelvis gøre ved at høre, om man i gruppen havde stået i en lignende situation tidligere. Spørge ind til, hvordan den blev løst. Hvad var det, som gjorde, at det umulige blev muligt? Deadlinen, der ikke kunne overholdes, blev alligevel overholdt. Hvilken holdning havde de personer, som gjorde, at de overholdt deadline med efterfølgende stolthedsfølelse? Hvordan har samme holdning været anvendt i andre pressede situationer? Hvordan kan denne fælles positive ånd integreres i den nuværende situation og derved bevidst bruges til at skabe samme fantastiske resultat, som er ønskeligt?

## 8            Litteraturliste

Birgitte jepsen, Margrete Gade, Kirsten Simonsen, Coaching i organisationer, Hans Reitzels Forlag, 2010.

Thorkild Molly Søholm, Jacob Storch, Andreas Juhl, Kristian Dahl, Asbjørn Molly, Ledelsesbaseret Coaching, Børsens forlag, 2006.

Tilsendt materiale fra underviser Rudi Frederiksen, herunder „Business Coaching 5“.

## 9            Bilag

Bilagsnummer	Titel
1	GROW-modellen
2	Den narrative metode
3	Coachsession 1
4	Coachsession 2
5	Side 45 og 48 fra „Business Coaching 5“

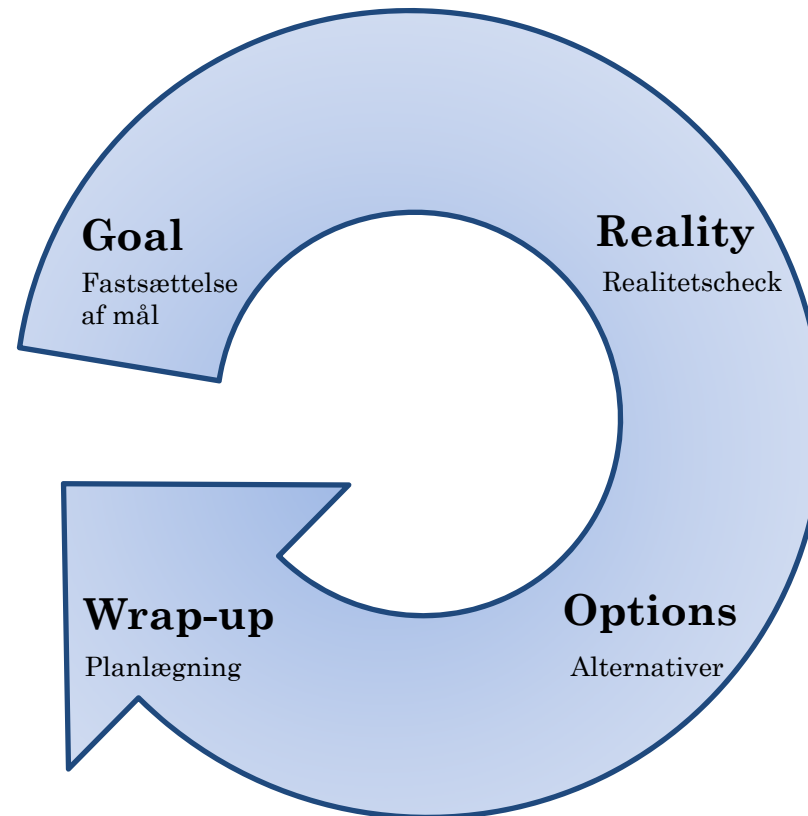
## 10           Disposition for eksamen

Eksamensprojektet fremlægges via en PowerPoint præsentation.

# GROW-modellen

- Fastsættelse af emnet
- Fastsættelse af mål for samtalen
- Fastsættelse af langsigtede mål, hvis det er hensigtsmæssigt

- Undersøgelse af problemstillingen
- Undersøgelse af problemet i problemet
- Undersøgelse af, hvad der allerede er gjort og tænkt



- Opstille opnåelige mål
- Opstille en handlingsplan
- Overveje forhindringer og de handlinger, der skal overvinde forhindringerne
- Planlæg støtte og opfølgning

- Undersøg hele spektret af muligheder
- Udfordring af grundlæggende antagelser
- Valg af strategi, plan el. metode

# GROW-modellen

## Trin 1: Goal (mål)

Der fastlægges, hvad fokuspersonen vil have ud af coachsessionen.

- Hvad skal vi tale om?
- Hvad er grunden til at du tager det op?
- Hvor vigtigt er det for dig at få problemet løst?
- Hvad vil du gerne have ud af samtalen?
- Hvad skal der til for, at du synes, at du har fået noget ud af samtalen?
- Kan vi nå det i den tid, som vi har til rådighed?

## Trin 2: Reality (realiteter)

Fokuspersonen fortæller sin historie.

- Hvordan er status for den nuværende situation?
- Hvad skete der — hvem gjorde hvad?
- Hvor tit viser problemet sig — og hvordan?
- Hvad har du gjort indtil nu?
- Hvilken effekt har det haft?
- Hvad sker der i øjeblikket?
- Hvad er kernen i problemstillingen?
- Hvordan ved du, at det er korrekt?

### **Trin 3: Options (muligheder)**

Her udarbejdes en brainstorming på mulighederne og spørges ind til kernen. Der skal gives support, styrke og stilles spørgsmål så fokuspersonen ser flere muligheder.

- Hvad kan du gøre for at ændre situationen?
- Hvilke muligheder ser du?
- Hvilke fordele og ulemper er der ved de muligheder?
- Hvilken løsning er mest interessant for dig?
- Hvad ville andre foreslå?
- Hvis ville du gøre, hvis „der kom en tryllefe forbi“?
- Hvad forhindrer dig i at gøre det?
- Hvordan kunne du overvinde eventuelle forhindringer?
- Hvordan kan du bevæge dig mod målet?
- Hvad har fungeret tidligere?

### **Trin 4: Wrap-up (handling og opsamling)**

Her identificeres de specifikke skridt, der er taget og hvornår de efterfølgende bliver taget. Der ses på eventuelle forhindringer og blokeringer. Der udarbejdes en handlingsplan.

- Hvad er næste skridt?
- Hvornår vil du konkret gøre hvad?
- Hvad er dine succeskriterier?
- Hvad kan der komme i vejen?
- Hvad bliver det sværeste for dig?
- Hvilken støtte har du brug for?

# Narrativ coaching

I hvilke situationer svækkes problemets magt?

Hvad ville være en alternativ historie?

Hvad kunne være det første skridt du kunne tage?

Handlingslandskabet

Hvad betyder dette for dig?

Hvad synes du om det?

Hvilke af dine værdier krænkes eller stødes?

Hvad tænker du, føler du ved det?

**4. Unique outcomes og alternative fortællinger**

**1. Udforskning: Navngivning og eksternalisering**

Meningslandskabet

**2. Relationer/ påvirkninger**

**3. Identitet og personlig betydning**

Fortæl historien

Identificer problemet/ønsket om forandring

Giv det et navn

Hvilken effekt har problemet på andre?

Hvordan tror du andre ser det?

Hvilken effekt har det på dig/din situation?



## 1. Introduktion

Jeg skal coache Maria, som er 19 år og social-og sundhedsassistentstuderende. Maria arbejder i sin fritid i hjemmeplejen.

Jeg fortæller Maria om coaching, da Maria ikke tidligere er blevet coachet eller har nogen erfaringer med coaching. Jeg gør opmærksom på, at denne session *ikke* vil være fortrolig, da vores samtale vil indgå som en del af min eksamensprojekt opgave, og at jeg vil optage nogle sekvenser på diktafon.

Maria vil modtage en kopi til gennemlæsning før aflevering. Derved har Maria mulighed for at gøre opmærksom på, hvis hun ønsker, at noget af indholdet skal udelades.

### 1.1. Goal

Marianne: Hvad skal vi tale om i dag Maria, hvilken problemstilling kan du tænke dig, at vi tager op?

Maria: Der er to problemerstillinger. Min chef, som har voldsomme humørsvingninger, som ændrer stemningen markant på arbejdspladsen og hvordan jeg skal begå mig på min arbejdsplads.

Marianne: Hvad fylder mest i hverdagen?

Maria: Det med chefen.

Marianne: Så lad os tage udgangspunkt i det. Hvad er grunden til du ønsker vi skal tale om netop det?:

Maria: Det er potentialebegrænsende.

*Maria tænker meget over, hvilke situationer hun kan komme ud for o,g hvordan hun skal sige fra, fordi hendes chef er meget magtfuld. Maria mener chefen „styrer gruppen“ efter hendes humør.*

Marianne: Hvor vigtigt er det for dig Maria, at få problemet løst?

Maria: Jamen det er meget vigtigt for har jeg overhovedet løst til at fortsætte på den arbejdsplads eller ej?

*Maria fortsætter med at fortælle og slutter med, at hun har aldrig oplevet noget lignende af den slags karakter.*

Marianne: Hvad vil du gerne have ud af samtalen her i aften?

Maria: Afklaring. Indsigt i, hvordan jeg kan handle mere hensigtsmæssigt. En afrunding på det problem, som jeg føler det er.

Marianne: Hvad skal der til for, at du synes, at du har fået noget ud af samtalen?

Maria: Jeg vil gerne finde viljen og styrken til at sige fra og til at belyse problemet i fællesskab i den gruppe, jeg er ansat i.

## 1.2. Reality

Marianne: Hvordan er status for den nuværende situation? Hvilke observationer har du gjort? Kan du beskrive en situation?

Maria: Hver torsdag er der gruppemøder. Den ene gang hængte chefen en kollega ud foran de andre i personens nærvær. Chefen forklarede, at vedkommende ikke var kompetent nok til at udføre sit arbejde, og at hun ikke passede sit job, og hun håbede, at vi andre fremover kunne se med dette lysende eksempel, som hun var på ikke at kunne tage vare på sine arbejdskompetancer, hvordan vi skulle opføre os.

Marianne: Sagde hun andet eller hvad sagde dine kolleger?

Maria: Alle måbede og personen der blev hængt ud græd. Det gav en dårlig stemning på arbejdspladsen.

*Maria fortæller, at hun mener chefen opfører sig amoralsk i forhold til de ansatte på arbejdspladsen.*

Marianne: Man du nævne andre episoder? Andre ting, der spiller ind udover denne ene episode?

Maria: Melder man sig syg, spørger chefen direkte til, hvad personen fejler. Derfor er det ikke særlig sjovt, at skulle ringe og sygemelde sig. Er chefen i godt humør spørger hun ikke til sygdommen, men ønsker blot god bedring og siger „hej, hej, vi ses snart igen“. Chefen ringer også til folk privat og hører til, hvornår de har tænkt sig at indfinde sig igen.

*Maria hæver stemmen og siger:*

Det, synes jeg, er meget kontrollerende!

*Jeg kan se på Marias kropssprog, at hun kryber sig mere sammen.*

Maria fortsætter med at fortælle:

Løser man ikke en opgave tilfredsstillende, hiver hun (chefen) folk ind til en privat samtale, leder og medarbejder imellem. Her skal der underskrives en kontrakt om at problematikken ikke vil gentage sig. Det kan f.eks være, hvis man bruger for meget tid til en ydelse. Der er eksempelvis sat 28 min. af til et bad, og man bruger 45 min. Det kan være fru Jensen skvatter og vi skal vente på, at der kommer nogen og hjælper med at få hende op.

*Maria afslutter spørgsmålet med at fortælle, at hun oplever, at chefen skaber en større frygt end gavn er. Maria forstår hendes budskab, men finder det meget demotiverende for arbejdsgruppen, når chefen viderebringer sit budskab på sådan en truende måde.*

Marianne: Hvor tit viser problemet sig?

Maria: Jamen, det synes jeg sker ofte.

Marianne: Kan du konkretisere det lidt mere?

Maria: I gruppen sker det i hverdagene. Det er humørstyret. Det er tit, jeg tænker, „hold da op, hvad er nu det for noget“?

Marianne: Hvad gør de andre?

Maria: Forholder sig tavse — i frygt for at miste deres job. Chefen er ikke bange for at smide nogen ud til fordel for andre.

*Maria griner lidt, mens hun fortsætter:*

Og det ved medarbejderene godt!

*Maria forklarer, at hun opfatter det som langsom nedbrydning dels af folks selvtillid dels af deres arbejdsindsats. Den dårlige side af chefen fylder rigtig, rigtig meget, men folk tager skyklapper på.*

Marianne: Hvad har du selv gjort indtil nu, Maria?

Maria: Jeg har talt med kolleger for at vide, om det kun er mig, som føler det er et problem. Jeg har tænkt på at stille mig op til et gruppemøde og sige til hende (*Maria hæver stemmen*): „Er du klar over, hvordan du taler til folk og hvordan det påvirker dem“? Men jeg har aldrig haft modet. Chefen er nok også ligeglad med, hvad jeg siger. Jeg er jo kun 19 år. Hun er en af dem, som mener, at „jo højere du råber, jo mere

hører folk efter“. Hendes nonverbale kropssprog er flyvsk. Hun flagrer meget med armene. Hendes toneleje er højt og kraftigt.

*Jeg bruger nu papegøjeteknikken.*

Marianne: Så hendes nonverbale kropssprog er flyvsk og hendes toneleje det er højt og kraftigt?

Maria: Ja!

Marianne: Kan du komme med et eksempel?

Maria: Ja, altså, man kan jo sige, nogengange den måde hun kommer ind på, altså selv når hun er i det gode humør, så det også meget altså, man kan altid høre, hvor hun er henne i bygningen, for hun taler bare højt, og hun er meget kontrolleret af, hvor er hun, og hun er meget centreret af, hvor er jeg i forhold til andre mennesker. Hun kan godt lide at stå op og nærmest se ud over alle, når folk sidder ned. Hun spreder armene og har en utrolig stor kraft i sin stemme, altså det virker sådan helt voldsomt (*Maria griner*) nogengange, når hun siger noget ik', altså lige alt fra (*Maria hæver stemmen*) „Godmorgen, og nu synes jeg sgu bare et eller andet“ altså, og så griner hun måske højt, men lige så højt hun kan grine, lige så højt kan altså også bare stirre på én og sige, det dér — der er du måske ikke lige kompetent nok. Det kan hun godt stå direkte og sige til én foran alle andre kolleger.

Marianne: Hvilken effekt har det haft når hun har gjort det?

Maria: Det vækker da stor foragelse. For mig vækker det lige så stor foragelse både første, anden og tredje gang. Jeg bliver ved med at blive sådan lidt rystet og tænker også lidt puha og begynder nærmest helt at svede ved tanken om puha, hvis det er mig som får sådan et møgfald. Hvordan skal jeg tackle det? Hvordan skal jeg håndtere sådan en situation?

Marianne: Hvad sker der i øjeblikket på arbejdspladsen?

Maria: Nu er jeg jo så heldig kun at arbejde i weekender, så der er hun der ik' hahaha (*Maria griner*), men nu har jeg lige været derinde i tre uger i sommervikariat, og puha jeg kunne godt mærke, hun var der de dage. Der var ikke, det der gode flow, hvor medarbejderne bare ved, der er stemning for det her. Vi har lyst til at være her. Det var meget nedtrykt. Det var meget begrænset. Folk de kom i sidste øjeblik og

normalt i weekender, der kommer vi i god tid og spiser morgenbrød sammen.

Bare det vi møder kl 07:30 om morgenen. Møder vi kl.7, fordi vi gerne lige vil nyde et stykke franskbrød, have noget socialt samvær med vores kolleger, drikke en kop kaffe, så kan hun sidde ovre i hjørnet og snerre af os. Sige: „Det kan sgu ikke være rigtigt, at vi ikke går i gang med vores arbejde“. Undskyld vi er jo ikke engang mødt endnu. Vi møder 07:30. Der skal vi gå i gang. „Ja, men altså, i skal sgu ikke sidde her og lege kaffebar. Vi har folk, der venter, og vi har jo ikke tid nok i forvejen“. Sidde og give os dårlig samvittighed, når man ikke engang er mødt endnu!

Det er presset i hjemmeplejen. Hun er ikke god til, hvad siger man egentlig i forhold til den kollega, man har med at gøre.

Marianne: Kan du beskrive kernen i problemstillingen?

Maria: Chefens omgangstone og behandling af medarbejderne.

Marianne: Hvordan ved du, at det er korrekt det, du oplever? Du sagde tidligere, at du havde talt med andre kolleger. Er der har andet, du har gjort?

Maria: Jeg har talt med helt nye medarbejdere i gruppen og to timelønnede vikarer. De er også blevet behandlet uværdigt af chefen og de to vikarer har fortalt, at andre har sagt til dem, at sådan er chefen bare.

*Maria fortæller, at hun er glad for hun kun arbejder i weekender for hun har slet ikke lyst til at skulle arbejde der i hverdagene, da det vil være for tungt et læs!*

### 1.3 Options

Marianne: Hvad kan du gøre for at ændre situationen?

Maria: Jeg kan sige op og afrunde mit job med en forklaring om, hvorfor, men det kræver, at jeg „bliver træt nok af jobbet“, før jeg vil gøre det.

*Maria fortæller, at hun er ked af at se folk omkring hende rådne og kunne godt tænke sig at være den, som stiller sig op og gør noget ved problemet.*

*Maria har aldrig været én af dem, som har fået møgfolk, men i stedet føler hun sig udstillet som „røvslikker“ overfor de andre, da chefen altid fremhæver hende og roser hende i de andres påhør.*

*Maria føler derfor, at der er en special tillid mellem hende og chefen og hun ved at chefen regner med, at Maria er den, som præsterer og passer sit job til fyldest. Hvortil Maria tilføjer, at måske netop derfor er hun den rette til at tage problemet op, så det psykiske arbejdsmiljø kan blive mindre provokeret.*

Marianne: Er der andre muligheder?

Maria: Debat/konfrontation

Marianne: Kan du beskrive hvilke fordel og ulemper der vil være forbundet med en debat/ konfrontation?

Maria: Man kan blive sagt op. Man er ikke længere det lysende gode eksempel. Det kunne også være, hun tog det til sig og det gav stof til eftertanke. Jeg ved hun tager lederkurser, men jeg er usikker på, hvorvidt hun får det sociale og personlige med. I en debat kan hun også nemt blive nedtrampet, og så er jeg jo bare sunket ned på hendes niveau!

*Maria ser lidt nedtrykt ud, mens hun fortsætter:*

*Eller folk vil ikke gå med mig af frygt, hvorefter chefen vil se sig sur på mig og så får jeg alle „lortetjanserne“ hahhahha. (Maria griner, men jeg kan godt fornemme, at hun bestemt ikke synes, at det er nogen morsom situation, hun befinder sig i).*

Marianne: Hvilken løsning er mest interessant for dig?

Maria: En personlig konfrontation vil nok være mest gavnlig.

Marianne: Hvad ville dine kolleger sige?

Maria: Nok også en personlig konfrontation.

Marianne: Hvis nu der kom en tryllefe forbi, hvordan ville der så være på arbejdspladsen bagefter?

Maria: Stemningen ville være i top blandt kollegerne, og den kontrol der er i deres arbejde, vil forsvinde, og man kan tage på arbejde, uden at skulle føle sig ukompetent til sit job.

Marianne: Hvad ville tryllefeen gøre, tror du?

Maria: Give hende (chefen) styrke til at være professionel i hendes arbejde, så hendes humør ikke påvirker hendes virke. At hendes personlige problemer ikke fylder så meget i hverdagen.

Marianne: Hvad ville tryllefeen konkret gøre?

Maria: Man fejler, hvis man bare begår én enkelt fejl, så det er vigtigt at ramme plet første gang, hvis der skal være en konfrontation. Det er vigtigt, at det er konkret og at man sikrer sig at budskabet går igennem. Hvordan kan det formuleres, så hun rent faktisk tager det til sig som positiv kritik og ikke blot lader det ryge lige igennem? Det skal være konstruktivt.

Marianne: Maria, hvad forhindrer dig i at være tryllefeen? Hvad forhindrer dig i at tage den konfrontation?

Maria: Jeg tør ikke. Jeg er for ung og for usikker. Jeg føler ikke, at jeg vil blive taget alvorligt og føler ikke, at jeg er den rette til at kunne ændre på tingene. Hun vil sikkert bare tænke „hvad ved jeg om livet“? Jeg er 19 år ...

Sådan er jeg bange for at blive modtaget, da der ikke er nogen balance i forholdet mellem mig og hende (chefen).

Marianne: Hvordan kan du overvinde eventuelle forhindringer?

Maria: Undlade at tage det personligt, hvis jeg bliver fyret pga. en konfrontation.

Marianne: Er der andre muligheder end at det er dig, som skal tage konfrontationen?

*Maria taler længe og nævner fagforeningen FOA.*

*Maria forestiller sig at flere fra arbejdsgruppen går sammen og kontakter FOA og får hjælp derfra.*

*Jeg ville gerne have spurgt Maria, om der er en tillidsmand på hendes arbejdsplads, som hun kan kontakte, men tager mig i at stille et så ledende spørgsmål.*

Marianne: Hvordan kan du bevæge dig mod målet?

Maria: Ved at tage initiativ. Ved at finde engagementet blandt andre kolleger, der er enige.

Marianne: Hvad har fungeret tidligere?

*Maria har ingen erfaringer med tidligere problemer af samme karakter.*

#### 1.4 Wrap-up

Marianne: Hvad er næste skridt?

Maria: At samle nogle kolleger og høre om der er stemning for at løse problemet og dernæst kontakte FOA

Marianne: Hvornår vil du konkret gøre hvad?

Maria: Jamen, jeg er stadig usikker på, om jeg tør.

Marianne: Hvilken konsekvens vil det have, hvis du gør noget? Hvilken konsekvens vil og det have, hvis du ikke gør noget?

Maria: Går det galt, får jeg ingen anbefaling og bliver fyret. Går det godt så bliver alle glade, og der kommer en god stemning tilbage på arbejdspladsen. En større ro og afslappethed i hverdagen, hvor medarbejderne ikke vil føle sig som majonetdukker.

Marianne: Hvad vejer tungest?

Maria: Det ved jeg ikke.

Marianne: På en skala fra 1–10, hvor slemt er det så, hvis du bliver fyret?

Maria: Jamen, det jo meget slemt, 7.

Marianne: På en skala fra 1–10, hvor godt vil det være, hvor meget vil det fylde i hverdagen, hvis det går godt?

Maria: 10, Uhhhhhhh, nu kan jeg godt selv høre det! (*Maria griner*).

Marianne: Skulle det værste ske, f.eks. at du bliver fyret, hvilken konsekvens vil det så have?

Maria: Mindre selvværd. Jeg vil få et knæk. Jeg vil sikkert tænke „Nå det duede jeg heller ikke til“. Det orker jeg ikke.

Marianne: Hvad er der sket for andre? Kender du andre i lignende situation?



*Jeg kunne godt tænke mig at pege på mig selv. Jeg blev fyret tidligere på året, da firmaet, som jeg arbejdede for, gik konkurs. Jeg synes, at jeg tacklede det helt fint. Jeg gik ikke ned med flaget. I stedet tilmeldte jeg mig kurser og søgte flere jobs. Jeg har også netop fået et nyt job, hvilket jeg havde fortalt Maria tidligere på aftenen.*

Maria: Der var en kollega, som havde cyster i livmoderen, men turde ikke ringe og tale om det pga. hun var bange for møgfaldene. Efter et par måneder blev hun fyret pga. sygdom. Det sikkert ulovligt.

Marianne: Hvad ville du gøre, hvis du selv blev fyret?

Maria: Komme på banen hurtigst muligt.

*Maria fortæller længe om, hvor svært det vil være for hende, da hun ikke bryder sig om at skulle opbygge nye relationer. „Det er meget hårdt og anstrengende“.*

Marianne: Hvad er dine succeskriterier?

Maria: Det er vigtigt at være lydig, at folk ved, at jeg gør mit bedste og aldrig gør noget i en dårlig henseende. Jeg vil gerne være en motivationsfaktor for andre og opfører mig derfor altid pænt på jobbet og skelner meget mellem job og privatliv. Jeg ville aldrig drikke alkohol på jobbet f.eks.

*Jeg vil gerne have Maria tilbage på sporet, da jeg synes, at vi nu bevæger os for langt væk fra, hvad Maria vil kunne gøre for at afhjælpe problemet med chefen på arbejdspladsen.*

Marianne: Kan der komme noget i vejen, hvis dig og nogle kolleger sammen kontakter FOA?

Maria: Nej.

Marianne: Hvad bliver det sværeste for dig?

Maria: At være den standhaftige uden at få dårlig samvittighed.

*Maria frygter, at hun vil få det dårligt ved at „gå bag om ryggen på chefen“.*

Marianne: Hvilken støtte har du brug for?

Maria: Kollegaers opbakning.

Marianne: Hvad skal der til for at du kan få dine kollegers opbakning?

Maria: Jeg vil kunne tale med dem enkeltvis og høre om de vil gå med.

Marianne: Er der andet du kan gøre?

Maria: Det ved jeg ikke.

Marianne: Er der andet du kan gøre end at tale med dine kolleger en ad gangen?

Maria: Jeg kan måske tale med et par stykker ad gangen, men som regel når folk er samlet så er hun (chefen) der også.

Marianne: Så hvad vil du gøre?

Maria: Jeg er bange for, hvis jeg kontakter dem enkeltvis, at det vil blive sådan noget hemmelighedskræmmeri.

Marianne: Så hvad vil du gøre? Jeg vil nok forsøge at tale med et par stykker ad gangen.

Marianne: Hvornår vil du gøre det?

Maria: Det ved jeg ikke.

*Jeg fornemmer, at Maria stadig ikke helt tror på, at hun kan gøre det. Jeg er i tvivl om Maria tør, at være den som tager initiativ. Jeg spørger derfor ind til det.*

Marianne: Hvordan ville dine kolleger tænke, hvis du turde at stå frem?

Maria: De ville sige „Sejt gået“. (*Maria smiler*).

Marianne: Hvad skal der til for at du tør stå frem?

Maria: Mere styrke og anderkendelse af, at jeg er den talsmand, der skal til.

Marianne: Er der andre muligheder end at det er dig, som skal tage konfrontationen?

Maria: FOA.

*Maria taler længe og nævner fagforeningen FOA.*

*Maria forestiller sig at flere fra arbejdsgruppen går sammen og kontakter FOA og får hjælp derfra.*

*Jeg ville gerne have spurgt Maria, om der er en tillidsmand på hendes arbejdsplads, som hun kan kontakte, men tager mig i at stille et så ledende spørgsmål. I stedet vælger jeg at gå ind i rådgiverrollen et øjeblik.*

Marianne: Har du lyst til at høre min idé?

Maria: Ja.

Marianne: Okay. Er der en tillidsmand på arbejdspladsen?

Maria: Ja.

Marianne: Hvordan kan du bevæge dig mod målet?

Maria: Vi kan sammen (Maria og udvalgte kolleger) tage kontakt til tillidsmanden, og så kan hun kontakte FOA. Men det vidst én af de gamle, som sikkert bare er ligeglad.

*Jeg træder nu tilbage i rollen som coach.*

Marianne: Hvilken funktion har en tillidsmand?

Maria: Det er hende, som man går til med sådan nogen problemer. Men jeg ved blot ikke, om hun vil være kompetent nok og løfte opgaven.

Marianne: Hvordan kan du finde ud af det?

Maria: Ved at undersøge det. (*Maria griner*).

Marianne: Hvis vi skal udarbejde en handlingsplan, hvordan vil den så se ud?

Maria: Handlingsplan:

1. Undersøge, om der er opbakning fra kolleger.
2. Udarbejde en handlingsplan for, hvordan vi tackler det.
3. Kontakte tillidsmanden, og bede vedkommende kontakte FOA eller selv løse problemet.

Marianne: Er det noget du vil sætte i værk?

Maria: Ja!

*Jeg synes, at vi har nået målet og vælger derfor at afslutte og bede Maria fortælle, hvad hun har fået ud af vores samtale.*

## 1.5 Evaluering

*Maria er meget tilfreds med den konklusion, vi er nået frem til udfra de spørgsmål, jeg har stillet.*

Maria: Her er faktisk en mulighed at løse det her på. Det kræver bare, at der er én, som tager initiativ.

Marianne: Hvem skal det være, som tager det initiativ?

Maria: Jeg vil godt være den, som tager initiativ for det vil kunne gøre, at vi får det bedre på arbejdspladsen.

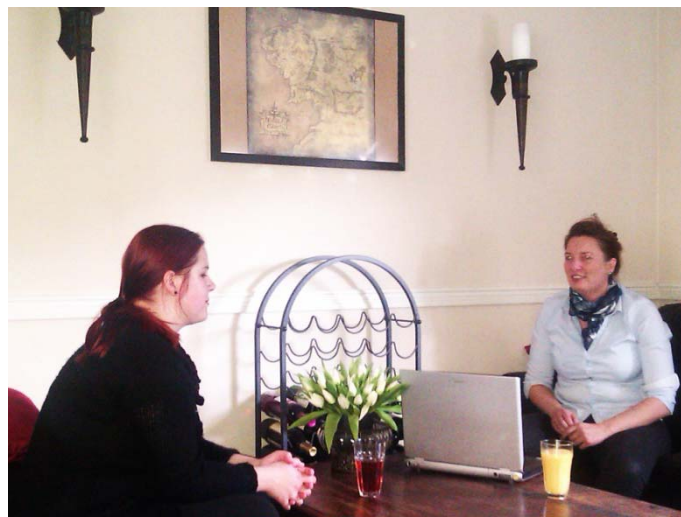
## 1. Introduktion

Der er nu gået godt tre uger siden første coachsession med Maria. Maria har haft tid til at reflektere og handle siden sidst. Coachsession 2 følger op på, hvad der er sket siden sidst og, der gøres i dybden med, hvad der er på spil nu, vha. den narrative metode, hvor Marias problem eksternaliseres.

Jeg introducerer Maria for den narrative metode og forklarer, at jeg vil skabe en distance mellem hende og problemet, så hun ikke længere føler, at „jeg er problemet“, men at „problemet forsøger at udøve magt over mig og mit liv“. Jeg fortæller Maria, at erfaringen er, at denne eksternaliseringsteknik kan være meget frigørende, fordi problemet ikke længere er identitetsskabende.

Jeg gør for en god ordens skyld igen Maria opmærksom på, at denne session *ikke* vil være fortrolig, da vores samtale vil indgå som en del af min eksamensprojekt opgave, og at jeg vil optage nogle sekvenser på diktafon. Dette er Maria indforstået med.

### 1.1. Coaching ved hjælp af eksternalisering



Figur 1. Maria (t.v.) og Marianne (t.h.).

Marianne: Hej Maria. I dag vil jeg benytte den narrative metode, der er meget forskellig fra GROW-modellen, som jeg anvendte sidst.

Maria: Okay, spændende.

*Jeg fortæller Maria om metoden og introducerer Maria til „trepersonerssofaen“.*

Marianne: Nu vil jeg bede dig sætte dig i midten af sofaen. Nu er du dig selv, Maria. Så, Maria, kan du fortælle, hvad der er sket siden sidst?

Maria: I ugen efter sidste gang har jeg været på arbejde én weekend, hvor jeg allerede lørdag morgen begyndte at gribe ind til kernen i denne her sag. Ham jeg talte med først gav mig en anden indgangsvinkel. Han kunne godt se problemet, men for ham var det ikke noget problem, fordi han godt vidste, hvordan han skulle tackle hende. Han vidste hvad der trækker hende og kom med nogle eksempler, så han havde lært at tilpasse sig miljøet, og dem som ikke er gode til det, er dem, som får nogen over nallerne. En af dem, som lige er blevet ansat, og jeg tog en kop kaffe sammen og talte i to timer efter arbejde en dag. Jeg fortalte, at jeg havde været til noget øvecoaching og spurgte, hvad hun ville sige til, hvis vi tog fat i problemet. Jeg fortalte, det skulle være objektivt, professionelt, og hun synes, det ville være rigtig fedt, hvis vi gjorde noget ved det. Jeg kan se, der er to grupper. Dem, der er med, og dem, der ikke er med. I dag fik jeg helt uventet et opkald fra hende, som gik ud og græd. Hun havde talt med en af de kolleger, som jeg også havde talt med, for jeg har talt med flere. Hun havde fundet en hel flok, som skal mødes hjemme hos hende i næste uge og ville høre, om jeg ville med. Hun ville gerne formulere en klage med navne på, for hun havde allerede kontaktet chefens chef, fordi hun vidste ikke, det også var et problem for andre. Chefen vil ikke have anonyme henvendelser og klager skal være skriftlige. Så vi kan nu stille op som et fællesskab, og vi skal så mødes i næste uge, for jeg takkede ja til at deltage. Og jeg kunne godt tænke mig, at vi får formuleret et brev, hvori vi tydeliggør problematikken i forhold til vores arbejde.

*Maria indskyder: „Det var da også heldigt, det var i dag hun ringede“.*

Jeg bryder mig bare ikke om ordet klage. Det skal være konkret og professionelt. Klage lyder meget negativt. Det er vigtigt vi gør os nogle tanker. Skriver f.eks. Vi føler problematikken er ... hvordan det påvirker os ... så vi har en chance for at føle os hørt.

Problemet er nu, at det bliver skånsomt, fordi jeg er sikker på, hun gør sit bedste som leder og jeg ønsker ikke hun skal føle sig punket ... så en afklaring på problemet og få formuleret et brev ...

Problemet er, at vi er delt op i to grupper; dem, som ikke vil gå med, fordi de vil være anonyme. Jeg er i tvivl om min andel i det her vil blive tolket som et angreb.

Folk kan jo godt lide mig på mit arbejde, og jeg vil måske føle et tab af min identitet, om hvem jeg er som person, når jeg er på arbejde. At jeg

måske forager folk, at jeg får dem til at stille spørgsmålstegn ved, hvorfor gør jeg som jeg gør.

Marianne: Hvad er det for en følelse inden i dig, som får dig til at sige de ting?

Maria: Uhh, det kan jeg ikke sætte ord på. Min alder stemmer ikke overens med min handling, og det kan virke provokerende.

Marianne: Kan du komme nærmere ind på, hvad der er på spil inden i dig?

Maria: Det er som om, der sidder to personer oppe i mit hovedet og diskuterer etikken frem og tilbage, om hvad der vil være det rigtige. Den ene synes det ene, og den anden synes det andet.

Marianne: De to personer, der sidder og taler for og imod hele tiden oppe i dit hoved, er det et problem?

Maria: Ja.

Marianne: Hvis du skal navngive problemet, hvad skal det så hedde?

Maria: Kontrol.

Marianne: Så, nu træder du ind i kontrollens rolle, så jeg vil bede dig rykke over til højre i sofaen, og nu er du problemet. Du er nu kontrollen.

*Jeg stiller nu spørgsmål direkte til problemet, kontrollen<sup>1</sup>.*

Marianne: Hvad er dine intentioner?

Kontrollen: At forudbestemme visse situationer, handlinger, samtaler.

Marianne: Hvad er dine planer?

Kontrollen: At få kontrol.

Marianne: Hvad er dit motiv? Hvorfor vil du gerne have kontrol?

Kontrollen: For ikke at blive overrasket. For at have en sikkerhed. Tryghed.

Marianne: Hvad vil du gerne have sikkerhed for?

Kontrollen: Alt!

---

<sup>1</sup> Kilde: Bilag 6, side 45 fra Business Coaching 5

Marianne: Hvilke teknikker bruger du?

Kontrollen: Jeg observerer først og analyserer ned til mindste detalje faktisk, og så gennemgår jeg det bare slavisk. Det er så fastlagt for mig at vurdere ud i fremtiden også ... det er sgu svært at forklare.

Marianne: Hvad er dine drømme?

Kontrollen: At få kontrol over sig selv, andre og situationer. Så man hele tiden ved, hvad skal der ske nu, så man føler sig forberedt.

Marianne: Hvem er dine allierede?

Kontrollen: Trygheden tror jeg. De er meget fastbundet.

Marianne: Lyver du nogensinde overfor Maria?

Kontrollen: Ja.

Marianne: Hvordan lyver du?

Kontrollen: Jeg fortrænger, at jeg har så meget magt. Det er en dårlig intention om at få magt, kontrol, som også er en tryghed, at fortrænge det, som er så basalt et grundindstinkt i mig ... at have overblikket simpelthen.

*Jeg fortæller nu Maria, at hun nu skal flytte sig over i den anden side af sofaen, hvor hun nu vil være Trine.*

*Jeg indleder med at sige, at Trine har været tilstede her i aften og overhørt det hele, hvorpå Maria udbryder: „Åhh, det var dog ubehageligt“.*

Marianne: Okay, Maria, nu du Trine. Hvad ville Trine sige til dig i denne situation?

Trine: Man kan ikke få kontrol overalt. Det vil jeg gerne understrege. Når man har den her kontrolfølelse, kan man komme ud på et skråplan og man kan hurtigt føle sig afmagtet. Så, at finde en balance mellem, hvor stor en betydning skal kontrollen have i Marias liv. Være bevidst om, hvad kan man erstatte denne her kontrol med. En god intention. Det sværeste er at se denne her kontrol i øjnene.

Marianne: Hvordan kan du, Trine, hjælpe Maria?



- Trine: Jeg vil sætte det op sort på hvidt. Det kan have sine fordele, men det kan så sandelig også have sine ulemper. Hvad er det, som gør, at hun har behov for at have kontrol? Det er ikke Maria, som har kontrol over kontrollen. Det er kontrollen, som har kontrol over Maria.
- Marianne: Nu sætter du dig tilbage og er Maria. Hvad gør dig sårbar overfor kontrollen? I hvilke sammenhænge er kontrollen tilbøjelig til at tage over?
- Maria: I skolen, på arbejdet. I forhold til diskussioner. I forhold til gruppearbejde.
- Marianne: Hvilken effekt har kontrollen på dit arbejdsliv og dine relationer?
- Maria: På mit arbejde er det fint nok, fordi den gir mig overblik. Men ikke hjemme fordi den ser altid ud af øjenkrogene. Jeg kan ikke sætte mig ned og lave lektier, fordi det roder. Så siger kontrollen, at jeg skal gå ud og rydde op først og så gør jeg det.
- Marianne: Gør kontrollen dig blind for at se dine strategier til at håndtere vanskelighederne, eller kan du stadigvæk se dem?
- Maria: Jeg kan godt se dem, men det skaber også en konflikt. Det jo stadig en hindring. Det kan tage alt for lang tid, fordi alting skal vænnes 40 gange.
- Marianne: Har der været situationer, hvor du har været i stand til at få skovlen under kontrollen? Dvs., situationer hvor kontrollen kunne have taget over, hvor du har holdt den uden for de ting, der foregik?
- Maria: Ja, når jeg har været forelsket. Så hygger man sig bare og har det rart. Når så forelskelsen har lagt sig, kommer kontrollen igen.
- Marianne: Okay, Maria. Vi skal til at slutte og før vi afslutter, vil jeg høre, om du har lyst til, at jeg siger noget?
- Maria: Jamen, jeg vil meget gerne høre, hvad du har at sige.

*Jeg forklarer, at jeg træder ud af coachrollen et øjeblik.*

- Marianne: Okay, hvis vi lige skal afrunde med at vende tilbage til problemet på arbejdspladsen, så synes jeg, at det er rigtig rart at høre, at der er sket noget siden sidst. At du har fået noget ud af vores samtale. At i er

nogle stykker, som er gået sammen og i samlet flok vil få løst problemet. Du er i dag, blevet mere bevidst omkring kontrollen, som styrer dit liv. Du er via "Trine" blevet klar over, at det vil gavne dig at slappe lidt mere af, så der kommer mere balance i tingene og at du ønsker, at det bliver dig, der kontrollerer kontrollen og ikke omvendt. Du er bekymret vedr. din chef, om hun vil føle sig "punktet". Har du tænkt på, at hun jo nu har punktet indtil flere på din arbejdsplads oven i købet i så høj grad, at nogen er gået grædende hjem? Så at hun evt. skulle få én over snuden af hendes chef, at det måske er berettiget?

Maria: Næhh, men det er da rigtig nok.

*Jeg forklarer Maria, at man ikke kan gå gennem livet uden at få nogle knubs og at man „ligger som man har redt“, og at hendes chef sikkert godt selv er klar over, at hun er gået over stregen, når folk begynder at græde og at hun derfor godt inderst inde vil kunne forstå, hvis nogen har fået nok. Maria bliver meget glad for denne udtalelse. Jeg forklarer, at vi må slutte og såfremt, at hende og hendes kollegaer skulle have brug for assistance, stiller jeg da gerne op som gruppecoach ☺. Til slut beder jeg Maria komme med en evaluering af hele forløbet.*

Maria: Jeg har fået en afklaring på det hele. En indsigt i mine personlige sider. Der er kommet mere fokus på både kontrollen og på mine egne sider.

Marianne: Så, hvad vil du tage med dig?

Maria: Alt! Det hele, du siger, er brugbart i forhold til mig.

*Det blev jeg glad for at høre og vi afslutter sessionen.*

# Spørgsmål til problemet

Problemets intentioner?

Problemets tro og idéer?

Problemets planer?

Hvad problemet foretrækker, og hvad dets aversioner er?

Problemets længsler?


Problemets motiver?

Problemets teknikker - hvordan gør det, det det gør?

Problemets drømme?

Problemets allierede - hvem står sammen med det, hvem støtter det?

Problemets beslutninger eller løgne?



Hvad er det,  
problemet hvisker  
dig i øret?

## ØVELSE: EKSTERNALISERENDE SAMTALE

### 2. Coaching ud fra positioner (ca. 20 min)

Fokuspersonen beskriver kort sin case. Fokuspersonen fortæller hvad problemet handler om, og hvad han/hun gerne vil tale om.

Coachen støtter/faciliterer fokuspersonen i at finde et navn på problemstillingen ved hjælp af de eksternaliserende spørgsmål.

Problemets navn skrives på et stykke papir og lægges midt på gulvet.

Coachen beder fokuspersonen om at træde ind i de forskellige positioner og stiller undrende, nysgerrige spørgsmål til de forskellige positioners perspektiver på problemstillingen.

*Problemet – hvad fortæller problemet dig?*

*Ven/allierede– hvad ville din bedste ven sige til dig i denne situation?*

*Fokuspersonen – Hvad siger du selv om problemet/situationen?*

### 3. Feedback (ca. 10 min.)

Observatøren giver feedback på øvelsen med hensyn til nærvær og stemning i samtalen, flowet og typen af spørgsmål. Fokusperson og coach giver efterfølgende respons på deres oplevelse af samtalen og brugen af positioner i eksternaliseringen.