

Coaching i praksis

- Teori og metoder til coachingsamtaler på 6 minutter.

Andreas Juhl, 2005 ©

Hvordan skaber vi effektive og målrettede samtaler i vores daglige arbejde? Hvordan sikrer vi, at de mennesker, der skal håndtere opgaver i deres arbejdshverdag føler sig klædt på og ansvarliggjort til at løfte dem? Når jeg som leder bruger så meget tid på at tale med medarbejdere og kolleger, hvordan får jeg så brugt denne tid bedst muligt?

Coaching bliver ofte givet som svar på disse spørgsmål. Der er blevet skrevet meget og inspirerende litteratur om coaching, men ofte står læseren tilbage med overvejelser om, at det lyder rigtigt, men hvordan får jeg omsat det i min egen praksis?

Målet med denne artikel er at begynde overvejelserne om coaching *i praksis*, dvs. i en konkret samtale mellem 2 personer. Coaching-ideer og -metoder vil blive bygget ind som refleksioner over, hvordan man kan skabe bevægelse i en faktisk samtale mellem 2 mennesker.

Lidt om rammen for samtalen.

Den eneste aftale inden samtalen var, at den skulle være mellem mig og Finn Christensen fra Danmarks Journalisthøjskole, der er leder af rengøringspersonalet og, at samtalen skulle vare ca. 6 minutter. Ideen til samtalen tager sit udgangspunkt i et undervisningsforløb i coaching, som jeg lavede for det Teknisk & administrative personale på Danmarks Journalisthøjskole i 2003-2004. Intentionen med forløbet var at undersøge, hvordan coaching kunne anvendes som en samtaleform, der kan bruges i det daglige arbejde i TAP-gruppen. Forløbet bestod af en kombination af oplæg om coaching og coachingmetoder, træning og refleksioner over metoderne og deres praktiske anvendelighed. I forlængelse af forløbet ønskede DJH at videooptage coachingsamtaler, der kunne bruges i det fortsatte arbejde med coaching, f.eks. til at introducere medarbejdere, der ikke havde været en del af forløbet, til ideerne og metoderne i coaching. Der blev lavet 2 samtaler på hhv. ca. 6 og ca. 20 minutter, da dette ville være det, der kunne lade sig gøre i praksis. Denne artikel er skrevet som en refleksion og fordybelse over den 6 minutters coachingsamtale.

Indledende overvejelser.

Jeg havde følgende overvejelser inden samtalen:

1. Jeg ønskede at bruge de grundlæggende samtaleredskaber, kontrakt, time-out og afslutning, som en ramme for samtalen. Hvad der ligger i disse samtaleredskaber vil blive reflekteret ind i løbet af samtalen og en grundigere præsentation kan læses i Søholm, Storch & Clemensen (2004).
2. Jeg besluttede mig inden samtalen for, at jeg ville skifte mellem forskellige positioner i samtalen. Målet med denne ide var at illustrere, at coachen ikke kun kan have én, men flere forskellige positioner i samtalen, og at det ofte vil være skiftene mellem positioner, der er med til at skabe bevægelsen.
3. Jeg bruger begrebet coach til at tale om mine positioner i samtalen og fokuspersion til at tale om Finns. Begrebet fokuspersion skal tydeliggøre hvor fokus er i denne type af samtaler. De er anderledes end f.eks. instruktion, hvor fokus er på den der instruerer.

4. Jeg ønskede at arbejde løsningsorienteret. Jeg oplever denne tilgang som en hjælpsom kommunikationsform, fordi den antager, at fokuspersonen har brug for hjælp til det, som fokuspersonen siger, han har brug for hjælp til. Ikke brug for hjælp til det, som han ikke siger. Dette har nogle umiddelbare fordele i mange sammenhænge. For det første bliver sproget meget konkret og handlingsorienteret, hvilket ligger i forlængelse af det sprog, som hyppigst tales i danske organisationer. For det andet betyder det, at jeg med det samme som coach tager det som fokuspersonen siger for gode vare. Dette skaber i sig selv en samtale, hvor vi i fællesskab arbejder på at finde gode løsninger på fokuspersonen spørgsmål og problemer. Denne ide om sammen at skabe løsninger betyder også, at jeg som coach er mere optaget af, at vi i fællesskab får skabt de gode ideer og handleanvisninger, som fokuspersonen kan bruge. Mere end at disse ideer kommer fra fokuspersonen selv.

I det følgende er selve coachingsamtalen kursiveret. Da jeg i denne artikel har lavet mange refleksioner i løbet samtalen vil jeg som læsetip anbefale, at læseren begynder med at læse coachingsamtalen i sin helhed for at danne sig et overblik over samtalen og gøre sig sine egne overvejelser og derefter genlæser samtalen med mine refleksioner.

At få samtalen i gang.

Jeg begynder altid en coachingsamtale med at lave en *kontrakt*. Med kontrakt forstår jeg en fælles afklaring af *emnet* (hvad er det vi skal tale om?), *målet* med samtalen (hvor vil du gerne være henne, når samtalen er slut?) og *arbejdsformen* (hvordan gør vi det her?).

I forhold til denne samtale var en del af *arbejdsformen* lagt fast på forhånd, nemlig at samtalen skulle vare ca. 6 min. Jeg havde bedt Finn om at overveje et emne, som det ville være vigtigt *for ham* at tale om. En vigtig overvejelse om coaching er *hvem* der ønsker at gøre noget ved et særligt emne. Dette er ikke uvæsentligt i forhold til den daglige brug af coaching i organisationer, hvor det ofte er lederen, der vil have et ønske om at tale om et særligt emne, f.eks. opgavehåndtering.

I denne samtale var det Finn, der bragte et emne frem, som han ønskede at komme videre i forhold til. De første trin i samtalen er derfor en fælles konstruktion af emne og mål med samtalen:

A: "Hvad er det, du gerne vil tale om? Hvilket emne er det, du gerne vil tale om?"

F: "Jeg vil gerne tale med dig om gruppeudviklingsamtale..."

A: "Okay."

F: "... i forhold til medarbejderudviklingsamtale."

Det var emnet. I en længere samtale ville jeg nok have spurgt mere til det, f.eks. "På hvilken måde er det et vigtigt emne for dig?". I stedet flytter jeg fokus til målet med samtalen.

A: "Ja, og hvor er det, du gerne vil hen med vores snak nu? Hvad vil være vigtig at finde ud af?"

F: "Det er et spørgsmål om, at når vi snakker medarbejderudviklingssamtale, så er der fortrolighed mellem lederen og den pågældende, ...

A: "Hm."

F: "... men når vi går over i gruppeudviklingssamtale, så står situationen lidt anderledes, fordi der er det for det første svært at holde noget fortroligt, ...

A: "Ja."

F: "... og hvis det er sådan, at man sidder i en medarbejderudviklingssamtale og bliver opmærksom på en problemstilling eller et stykke udvikling, så vil lederen jo så kunne vurdere, om det er en god ting at arbejde videre med det i en gruppeudviklingssamtale, ...

A: "Hm."

F: "...men så kommer problemet: Fortrolighed det ene sted, ikke fortrolighed det andet sted?"

A: "Ja."

F: "Og det er det, som er kernen i det."

Som jeg hører denne del af samtalen, er Finn optaget af lederens muligheder for at bruge det, der tales om til medarbejderudviklingssamtalen i gruppeudviklingssamtalen, fordi det kan være med til at skabe udvikling. Samtidigt skal lederen forvalte en fortrolighed i forhold til medarbejderen og det, der siges til medarbejderudviklingssamtalerne. Samtidigt har jeg som coach ikke en klart billede af, hvor samtalen skal ende, og derfor spørger jeg igen:

A: "Så hvad vil du gerne finde ud af nu? Hvad vil være vigtig for dig, at ... så at sige, at få med fra denne her samtale?"

F: "En acceptabel måde at gå fra medarbejderudviklingssamtale til gruppeudviklingssamtale."

Med denne formulering af målet er kontrakten tydelig, om ikke andet så for mig som coach. Jeg har følgende refleksioner over kontrakten:

- a. Arbejdsformen er 6 min. Spørgsmålet er, om denne arbejdsform er brugbar ift. emne og mål? Umiddelbart er 6 min ikke lang tid til et så stort emne. Skal jeg så sige "nej, det kan vi ikke få talt om ordentligt"? Hvis vi overvejer spørgsmålet i lyset af den måde, som samtaler og dermed også coaching bruges i arbejdsdagligdagen i organisationer, er det vigtigt at indbygge en proces-tænkning i coaching. Det er sjældent, at der kan afsættes 1 time til en samtale om et vigtigt emne. Og selvom der kunne afsættes tiden, er det ofte i både private og offentlige organisationer således, at andre aktører skal involveres i forhold til de beslutninger, der arbejdes med. Målet med samtaler bliver derfor ofte ikke at nå i mål her og nu, men at begynde at tage skridt i forhold til et område/emne, der afklarer hvordan forskellige tiltag i organisationen kan bygges sammen. Hvor langt vi kan komme, må samtalen vise.

- b. Hvorfor er kontrakter så stærke samtaleredskaber? De har ofte en dobbelt effekt, der er med til at skabe bevægelse i samtalen. For det første gør de, at både fokuspersion og coach kigger det samme sted. Dette gør samtalen fokuseret og skaber forskelle i forhold til emnet. For det andet er kontrakten en historie om, hvor vi skal hen. Selvom denne fremtid kun er 6 minutter væk, har formuleringen *En acceptabel måde at gå fra medarbejderudviklingssamtale til gruppeudviklingssamtale* en effekt på både fokuspersion og coach, der gør, at vi retter vores ideer og samtalen efter måder at gøre dette på. I den forstand er sproget meget virkeligt for mennesker. Den løsningsorienterede tilgang vil sige, at hvis vi taler om det, vi ønsker at undgå, bliver vi eksperter på det. Hvis vi taler om det vi ønsker at opnå, bliver vi eksperter på det (de Shazer, 1994). Derfor er formuleringen af og fokus på det ønskværdige så vigtigt i coachingsamtaler. Næste skridt i samtalen bliver at fastholde fokus:

A: "Okay, okay. Hvad er dine bedste ideer til at håndtere denne overgang? Hvilke ideer har du gjort dig?"

Dette spørgsmål er motiveret af to antagelser. For det første at få fokuspersionen på banen i forhold til at generere ideer og løsningsmuligheder i forhold til sin egen praksis. Det er fokuspersionen, der skal gå inspireret og bemyndiget ud af samtalen (hvis den bliver en succes!). For det andet er det vigtigt at de ideer, som jeg måtte præsentere i samtalen ligger i forlængelse af de ideer, som fokuspersionen selv har. Jeg har således også brug for at få information om, hvilke ideer der kunne være brugbare.

F: "Altså, hvis man starter med medarbejderudviklingssamtalen som udgangspunkt, så bør man jo høre ved medarbejderen, om vedkommende er indstillet på, at det bliver behandlet videre i en gruppe."

A: "Ja."

F: "Men det kan lederen måske ikke vide, førend der har været snak med flere... haft samtale med flere."

A: "Ja."

F: "Og på den måde kan se en tendens til, at her er noget, som vi ... et problem, som vi kan løse i gruppen."

Denne ide lægger op til, at fortrolighed håndteres ved, at lederen spørger medarbejderen, om denne er indstillet på, at emnet bliver behandlet i fællesskab, og dermed bliver det legitimt at bringe emnet videre.

F: "Samtidig, så er vi jo netop begyndt at etablere grupper. Nu har vi coachinggrupper, vi har projektgrupper, vi har arbejdsfællesskaber, og der ser jeg en fordel i, at man, i et større forum med kollegerne, kan behandle forskellige problemstillinger."

Denne ide lægger op til, at de forskellige grupper med fordel vil kunne behandle bestemte emner, og dermed gør emnerne 'acceptable'. Denne ide kunne invitere samtalen i en retning, hvor vi prøver at undersøge hvilke emner og problemer de

forskellige grupper med fordel kunne behandle, således at emnet bliver behandlet på acceptabel måde.

A: "Hm, - hm, hm. Altså, må jeg prøve at kaste en ide på banen?"

Indtil nu har jeg arbejdet fra en spørgende position. Arbejde med spørgsmål har den fordel, at der sprogligt sættes fokus på den, der spørges. Dette gør spørgsmål til min foretrukne ytring i coachingsamtaler, hvor jeg netop forsøger at hjælpe fokuspersonen ift. emner, som er vigtige for ham/hende. Samtidigt ønsker jeg ikke at ende i en "hvad synes du selv'-samtale". Jeg oplever den største bevægelse og effekt i de samtaler, som de Shazer (1994) kalder tekstfokuserede frem for læserfokuserede.

I de læserfokuserede samtaler prøver coachen at 'regne den ud' ved at lave analyser af fokuspersonens udtalelser. Man kunne kalde dette at arbejde med, *hvad handler dette her i virkeligheden om?* I de tekstfokuserede kigger fokuspersonen og coachen i fællesskab på fokuspersonens praksis som en tekst, som vi kan læse på forskellige måder og skrive videre på. Coachen bliver i denne proces en medforfatter, der kan introducere mulige læsninger og plots i handlingen. I denne logik er coachen mere aktiv, men altid med respekt for teksten integritet. Som coach oplever jeg denne position befriende, fordi den ikke er så optaget af, *hvor* ideen kommer fra, men om ideen kan *bruges* i den fortsætte fortælling af fokuspersonens praksis. Med dette udgangspunkt vil jeg ofte som coach introducere ideer og muligheder og bede fokuspersonen om at kvalificere eller forkaste disse i lyset af det større kendskab til egen praksis (tekst).

A: "For noget af det som vi oftest taler om, det er at prøve at have dem kørende, simpelthen som sideløbende former - for samtaler. Man kan sige, vi har både gruppeudviklingssamtaler, og vi har medarbejderudviklingssamtaler. Nogle gange så lader man simpelthen medarbejderudviklingssamtaler være et tilbud - til at tale om nogle mere personlige og nogle mere fortrolige ting; ...

A: ...og så siger man, at alle arbejdsrelaterede spørgsmål, dem behandler vi simpelthen, ... alle dem, der handler om vores arbejdsrutiner, og hvordan får vi tingene til at fungere, ... dem behandler vi simpelthen i gruppeudviklingssamtalen - plus de andre spørgsmål, I måtte synes, er vigtige - kunne det være en måde at tænke det på?"

A: "Og simpelthen at sige til medarbejderne, at det er denne her måde, vi gør det på: Vi har begge samtaler. Gruppeudviklingssamtaler til at forholde os til alle de fælles ting, og medarbejderudviklingssamtaler, som der hvor vi kan tage nogle konkrete ting op, men også nogle mere ... ting, som vi ønsker fortrolighed omkring?"

Intentionen med denne del af samtalen er at dele erfaringer om, hvordan fortrolighedsspørgsmålet kan håndteres. Ideen har karakter af 'min bedste erfaring'. Om den kan bruges af Finn i hans praksis ved jeg ikke. Det må samtalen vise. Under alle omstændigheder skal den tilpasse og bøjes, så den passer i Finns unikke

sammenhæng. I første omgang lægger ideen op til, at fortroligheden forvaltes ved, at lederen, frem for at vente på mulige fælles emner, annoncerer, at alle fælles emner som udgangspunkt forvaltes i gruppeudviklingssamtaler. Derved skal lederen ikke overveje, om man bryder en fortrolighed ved at bringe samarbejdsspørgsmål på banen, fordi det ligger i samtaleformen, er det *gør* man.

Flere som jeg har vist samtalen spørger her, om det kan kaldes coaching? Coaching bliver ofte modstillet andre samtaleformer som rådgivning, instruktion eller supervision, og med min aktive position i samtalen, er det på sin plads med en refleksion.

Når man forsøger at definere bestemte typer af samtaler som f.eks. coaching eller instruktion, kommer fokus ofte på, om *man må* gøre bestemte ting, f.eks. præsentere erfaringer, give råd, stille spørgsmål, etc. Jeg gør mig her to overvejelser:

- a. Det er vigtigt at forstå, at coachingbegrebet hverken har eller kan få et sæt af nødvendige og tilstrækkelige arbejdsmetoder. Coachingbegrebet ikke har en fast defineret betydning, men bliver *brugt* på mange forskellige måder i mange forskellige situationer i mange forskellige organisationerne mellem forskellige mennesker. Det er disse måder at bruge begrebet på i praksis, der giver begrebet 'coaching' mening.

I forhold til brugen af begrebet i denne samtale, er det det ikke uvæsentligt at medtænke, at Finn og jeg træder ind i en etableret relationen mellem coach og fokusperson, der er skabt på undervisningsforløbet.

Det har en stor betydning om dette siges, siges i en leder-medarbejder relation, i en konsulent-kunde relation, en kollegial relation, etc. I førstnævnte relation vil ovenstående ytring i mange organisationer blive hørt i en kontekst af 'lederbeslutning sagt på høflig måde', dvs. uden mulighed for at kunne sige 'nej, den duer ikke for mig'. Også i relationen konsulent-kunde relationen kunne det tænkes, at høflighed bliver vigtigere end anvendelighed af ideen. Men det er også en mulighed, at ideen er reelt anvendelig. Hvilken af disse muligheder der skabes i praksis kan man først vide ved at kigge på den kommende del af samtalen, og hvad der efterfølgende sker i praksis.

- b. Med denne vinkel er jeg ikke optaget af, om man i coaching *må* komme med ideer. *Hvem* skulle kunne svare generelt på dette spørgsmål? Jeg er her inspireret af den pragmatiske tilgang, der er mindre optaget, hvad der er rigtigt og forkert at gøre i samtalen, og mere optaget af hvad det vi gør skaber i praksis. Dvs. om vi på meningsfuld måde kan fortsætte i samtalen med hinanden og på brugbar vis koble det, vi taler om, til vores daglige praksis. Hvordan kan man vide, hvad det at komme med ideer skaber? Ved at se på, hvad der efterfølgende sker i samtalen:

F: "Ja, det er selvfølgelig en vej."

A: "Hvad vil tale for den vej – hvad kunne tale for den vej at gå?"

I en tekstfokuseret tilgang vil man sige, at der i samtalen er 3 mulige læsningsmuligheder i spil: de 2 Finn præsenterede og den jeg introducerede. For at

undersøge relevansen af den jeg introducerede, beder jeg i dette spørgsmål Finn vurdere den.

F: "At medarbejderne ikke holder sig tilbage, når der er medarbejderudviklingssamtale."

A: "Ja."

F: "For det kunne man godt sige, ... det kunne være en frygt, der lå i folk, ... hvad kommer nu ud?"

A: "Og hvad, af det I siger, skal måske strengt taget videre?"

Umiddelbart giver noget af ideen mening ved at medarbejderne ikke behøver at holde sig tilbage i medarbejderudviklingssamtalen.

A: "Ville det skulle gøres på en måde hos jer, så det kommer til at virke endnu bedre? Altså sådan, ... skulle det italersættes på en måde, så dette her, det vil virke for os?"

Når jeg læser dette igen ville jeg ønske, at jeg havde stillet et mere åbent spørgsmål, som f.eks. *"Hvilke andre måder at gøre det på kunne du forestille dig"* eller *"I lyset af det vi har talt om indtil nu, hvad ser du så som acceptabel måde at gå fra medarbejderudviklingssamtale til gruppeudviklingssamtale?"* Dette kunne have åbnet feltet yderligere, hvor det stillede spørgsmål risikerer at fastholde min ide og lade ham kvalificere den.

F: "Ja, jeg mener helt klart, at vi skal prøve at sondere - den problemstilling omkring gruppeudviklingssamtale, som jeg ser, som et led i hele vores visionsproces. Og samtidig så kan vi i gruppesamtalerne bruge coaching med de værktøjer, der nu er, hvad enten man er 3 eller 35."

A: "Ja, lige præcis."

Her begynder flere forskellige tråde at blive knyttet sammen. Ideen om coaching i gruppesamtalerne ligger i forlængelse af det arbejde, som vi lavede på forløbet med TAP'erne. Jeg mindes, at jeg i denne del af samtalen havde en fornemmelse af, at ideen manglede lidt uddybelse for at virke anvendelige. Samtidig var der her gået 4-5 min, så samtalen skulle til at flytte sit fokus mod en afslutning. Motiveret af dette introducerede jeg en måde at coache grupper (4F), som vi havde arbejdet med på forløbet:

A: "Altså en måde at lave gruppeudviklingssamtalerne på kunne jo simpelthen være at bruge f.eks. 4F som en arbejdsmetode. Gøre status over, hvad er det for nogle arbejdsrutiner, vi har, der allerede fungerer. Hvad er vores ideer til, hvordan vi skal komme til at fungere, og så kan alle, ... hvis man synes, der er nogle ting, der knirker lidt, ... så kan alle tingene jo tages med over i den konstruktive snak om - hvordan ønsker vi, at tingene skal være i fremtiden, for at vi løser vores opgaver bedst muligt. Og snak om - så efterfølgende, hvordan gør vi det så helt konkret?"

F: "Ja. Jamen det lyder fornuftigt."

A: "Kunne det være en vej?"

F: "Ja, det kunne det."

Umiddelbart siger Finn her, at han har fundet *en acceptabel måde at gå fra medarbejderudviklingssamtale til gruppeudviklingssamtale*, hvilket var målet med samtalen. Dette er selvfølgelig min udlægning. Ud fra ideen om, at den nemmeste måde at få noget at vide om fokuspersonen er at spørge vedkommende, arbejder jeg her altid med *time-outs*, forstået på den måde, at jeg sammen med fokuspersonen forholder mig til samtalen og vurderer, hvor langt vi er nået i forhold til målet, og hvor vi nu skal sætte ind.

A: "Er det sådan, at du faktisk siger: "Glimrende, ... tak, ... tak for hjælpen, nu er vi i hus." - eller er der noget, vi skal snakke om - for at sikre, at det faktisk kommer til at virke hos jer?"

F: "Næh, men altså jeg tror, at jeg har fået nok til, at jeg nu kan arbejde videre på det."

A: "Okay, glimrende."

F: "Helt sikkert!"

A: "Okay."

F: "Vi har også en ide om, at vi skal have fat i den konsulent, som jeg nu har hørt behandle det punkt på et ... hvad hedder sådan noget? - et temamøde."

A: "Ja, okay."

F: Og han virkede meget dygtig...

A: "Okay."

F: ... omkring det punkt. Så det kan være, at vi tager ham ind til sådan en indledende samtale, men ellers er tanken, at vi selv vil udvikle på det."

A: "Ja, - ja kanon!"

Jeg hæfter mig her særligt ved, at Finn siger, at han *selv kan arbejde videre med det* og senere, at de *selv vil udvikle på det*. Det bekræfter for mig, at samtalen og de ideer vi har skabt, har været anvendelige.

Tidsmæssigt nærmer vi os en *afslutning* på samtalen, hvor det er vigtigt at få forankret ideerne i form af første handlinger. Hvis vores samtale havde været en del af et længerevarende samarbejde, ville jeg have foreslået, at vi samlede op på emnet på et senere tidspunkt, og brugte den sidste tid på at tale om, hvordan den mellemliggende tid skulle bruges af Finn og andre. Da dette er en enkeltsamtale, ønsker jeg altid at forholde fokuspersonen til, hvordan ideerne kan omsættes til handling. Både det at gøre sig overvejelsen om handlinger og sige det højt skaber en forpligtelse på at handle på ideerne, og hvordan Finn kan gøre det.

A: "Hvad gør du herfra - for at få det her til at lykkes for jer?"

A: "Altså, hvad er dit første skridt?"

F: "Det er at få informeret så bredt som overhovedet muligt. På nuværende tidspunkt der er p-gruppen informeret. Det næste, det bliver, at tap-lederne bliver informeret."

A: "Hm."

F: "Og samarbejdsudvalget. Og så medarbejderkredsen."

A: "Okay, glimrende."

Det lyder til, at Finn ved, hvor han vil fortsætte arbejdet. For at sikre at samtalen afsluttes ordentligt, spørger jeg til løse ender, der eventuelt skal samles op og bindes sammen:

A: *"Er der mere vi skal tale om nu, eller kan vi ...?"*

F: *"Nej, jeg synes, at det er fint."*

A: *"Det er fint."*

F: *"Tak skal du have."*

A: *"Tak for snakken."*

Refleksioner over samtalen.

Hvordan skal man vurdere samtalen? I denne type af samtaler, hvor jeg ikke selv skal leve med samtalsproduktet, er mine egne vurderinger af samtalen uinteressante. Men en vigtig kontekst for at vurdere samtalen er altid, hvad samtalen sætter fokuspersonen i stand til at kunne i praksis efterfølgende. Det er ikke nok at stemningen er god og intentionerne på plads, hvis ikke det hjælper folk gøre noget nyt i de sammenhænge, de lever i til hverdag.

Af samme grund sendte jeg efter samtalen en mail til Finn og bad ham vurdere resultatet af samtalen ud fra spørgsmålet: *"Når du ser på samtalen 2-3 uger efter, på hvilken måde var samtalen så en hjælp i forhold til det emne, som du var optaget af?"*

Til dette svarede han:

1. Fik jeg redegjort for en problemstilling
2. Deltog i en ideudvikling
3. Kan bruge ideen/forslaget i praksis
4. Kan over for top-ledere og andre redegøre for gruppeudviklingssamtaler i logisk sammenhæng med medarbejderudviklingssamtaler
5. I detaljer foreslå ændringer af samtalskema for MUS
6. Desuden gav samtalen jo god træning.

Jeg har altid en særlig interesse for, om fokuspersonen oplever sig bemyndiget og ansvarliggjort for resultatet af samtalen. Derfor spurgte jeg efterfølgende direkte til oplevelsen af ejerskab for resultatet, hvortil han svarede, at det havde han.

Epilog.

Jeg håber at denne artikel ved at begynde coachingovervejelserne i en faktisk samtale, har bragt læseren nye vinkler og ideer til brugen af coaching i egen praksis. Forhåbentligt har der både været elementer, der kan inspirere, og elementer hvor læseren ville være gået en anden vej. Begge overvejelser vil for mig at se være vigtige, og jeg vil anbefale læseren at bruge tid på at forstå begge dele. Min antagelse er, at begge dele vil kunne fortælle noget væsentligt om, hvordan coaching med fordel vil kunne forstås og praktiseres i læserens egen sammenhæng. Jeg vil anbefale læseren at overveje følgende spørgsmål, for at lave koblingerne til sin egen arbejds hverdag:

I forhold til *hvem* kan denne måde at arbejde med coaching være anvendelig? I hvilke *situationer*? Hvad er mine *personlige og professionelle præferencer*, som jeg vil lade påvirke min coachingstil? Og hvordan skulle det helt konkret *gribes an*, så det vil blive en acceptabel og brugbar måde at kommunikere på i min *organisationskultur*?

Litteratur.

De Shazer, S. (1994). *Words were originally magic*. W.W. Norton & Company, Inc., N.Y.

Søholm, T.M., Storch, J. & Clemensen, J. (2004): *Coaching – at være gamemaster*. I Strategi og Ledelse, Børsens Ledeshåndbøger