

Hermeneutisk coaching



Maj Krogh Raal
Vejleder Anita Holm Riis
Studienummer: 20161856
Tegn 90.748

Speciale Anvendt filosofi 10. semester
Studieordning 2016
Aflevering 03-04-19
Max tegn 192.000

Abstract:

This Master's Thesis in applied philosophy examines how the hermeneutic coaching can be conducted based on Hans-Georg Gadamer's hermeneutic.

The Master's Thesis is written based on practice, where I have coached employees in two different organizations. Both organizations have carried out anonymous evaluations of the coaching to investigate the effects of the coaching process. After every coaching, I have kept records that form the background for the examples I use in the thesis. To preserve the confidentiality with the coachee, I have chosen to anonymize the examples, which means that neither workplace, position nor gender is shown.

The Master's Thesis examines, with the background of Gadamer, the significance of the language for the coaching. With examples from practice, the importance of a common language is shown, as well as how difficult a challenge this may be. The concepts of preconceptions and prejudices are described and analyzed, using both theory and coaching examples.

I show through coaching examples where the significant impact story is for our present horizons and how to work with this in the coaching.

One of the core points of Gadamer's hermeneutics is how we should be able to be open and listen in the dialogue and could achieve a common understanding in the conversation. I describe through coaching examples how important this common understanding is, and how important it is to be able to listen openly.

The Thesis also deals with the concept of coaching and argument why I call it hermeneutic coaching and not a philosophical conversation. I describe the Gamemaster model which I have used as an inspiration in the coaching I have performed.

At the End of the thesis, I will analyze the reflections I had during the investigation period. Based on an unpublished article by Morten Ziethen and Michael Poulsen, I reflect on my role as a philosopher. I have reflected on the Self with a background in Søren Kierkegaard's *Illness to Death* and how this influences the coaching.

To get new perspectives on the coaching, I have chosen to analyze Svend Brinkmann's criticism of the coaching he has written about in the book "Stand firm." I am also briefly going to describe, what criticisms I think Gadamer himself will have of the hermeneutic coaching, as well as a criticism of the leader as a coach.

I conclude the thesis by showing how I perform the hermeneutic coaching and how I have used Hans-Georg Gadamer's hermeneutics to perform this form of coaching.

Indholdsfortegnelse

1	Indledning og problemformulering	5
1.1	Opgavens empiri.....	7
1.2	Afklaring af coachingbegrebet	7
1.3	Etiske overvejelser.....	8
1.4	Metode	9
2	Gadamers hermeneutik.....	9
2.1	Sprogets betydning	10
2.2	Coachingeksempel – sprogets betydning.....	10
2.3	Fordomme og forforståelse.....	11
2.4	Virkningshistorie.....	13
2.5	Coachingeksempel – nutidshorisont.....	15
2.6	Dialog.....	16
2.7	Coachingeksempel – når dialogen går galt	16
2.8	Coachingeksempel – hermeneutisk spiral.....	18
2.9	Åbenhed og at lytte	18
2.10	Den fælles forståelse	20
2.11	Coachingeksempel – kommunikation og forståelse	20
3	Coaching.....	22
3.1	Hermeneutisk coaching	22
3.2	Coachingeksempel – accept.....	24
4	Hermeneutisk coaching eller filosofisk samtale.....	25
4.1	Gamemaster-modellen	26
4.2	Kontrakten.....	27
4.3	Timeout	28
4.4	Coachingeksempel – timeout	28
4.5	Afrunding på coachingen	28
4.6	Anders Lindseth og hans bud på den filosofiske praksis	30
4.7	Coachingeksempel – forståelse	31
5	Rollen som anvendt filosof.....	32
5.1	Coachingforløb i to organisationer.....	34

5.2	Refleksion over min position på de to arbejdspladser	35
6	En betragtning af selvet – Søren Kierkegaard.....	37
7	En problematisering af coaching	39
7.1	En gadamersk kritik	41
7.2	Et perspektiv på lederen som coach	41
8	Konklusion	42
9	Litteraturliste.....	44
9.1	Bilagsoversigt	45

1 Indledning og problemformulering

Arbejdsmarkedet har i dag større fokus på, at medarbejdere trives på arbejdspladsen, end nogensinde før. Det er alment kendt, at medarbejdere i trivsel har en positiv effekt på bundlinjen, hvorfor virksomhederne har en stor interesse i at skabe trivsel. På mange arbejdspladser arbejdes der derfor med den gode kommunikation, trivsel, den anerkendende leder og det fysiske arbejdsmiljø. Der er fokus på det psykiske arbejdsmiljø og voksenmobning, og der findes flere kurser i, hvordan man taler med sine medarbejdere eller kollegaer. Som følge af det øgede fokus på trivsel har coaching vundet større og større indpas på arbejdsmarkedet. Coaching bliver et mere og mere populært værktøj til at forbedre medarbejderes trivsel. Flere og flere arbejdspladser arbejder med coaches, ligesom flere konsulentfirmaer nu tilbyder coaching på arbejdspladsen. Selv flere ledere er uddannet coaches og forventes at kunne coache deres medarbejdere, hvis de føler sig stresset eller ikke trives.

Der skyder flere og flere kurser i forskellige former for coaching frem. Ved en hurtig Google-søgning dukker der mindst fire forskellige coachinguddannelser frem, adskillige kurser og mange foredrag. Også Aalborg Universitet er med, idet de tilbyder en master i coaching. Variationerne af coaching er mange, lige fra den målstyrede coaching, den psykoanalytiske, den fænomenologiske, den narrative og lederen som coach.

Hermeneutisk coaching, som dette speciale omhandler, er et forholdsvis nyt begreb, der er introduceret af Morten Ziethen, lektor på Aalborg Universitet. Jeg stiftede selv først bekendtskab med begrebet i Mortens undervisning i faget "Organisations- og dialogfilosofi". Morten Ziethen tager udgangspunkt i Martin Heidegger, mens jeg i min undersøgelse har valgt at tage udgangspunkt i Hans-Georg Gadamer.

Jeg valgte i forbindelse med min praktik hos Star Brønderslev i efteråret 2017 at arbejde med coaching ud fra det hermeneutiske perspektiv, hvor jeg tog afsæt i Hans Georg Gadamer. I min praktik arbejdede jeg med et hermeneutisk blik på fælles sprog og kultur på arbejdspladsen.

I Hans-Georg Gadamer's hermeneutik finder man en særlig måde at betragte dialogen på, hvor mellem menneskelige relationer spiller en vigtig rolle for dialogen. Jeg mener, at vores relationer udspringer af den måde, vi kommunikerer med hinanden på.

Ud fra Gadamers hermeneutik vil jeg i specialet undersøge og analysere, hvad vi bør være opmærksomme på i kommunikationen med hinanden, og hvordan vi kan bruge denne opmærksomhed til at blive bedre til at tale sammen og forhåbentlig opnå en hermeneutisk dialog.

Star Brønderslev er en ny arbejdsplads under Arbejdsmarkedsstyrelsen, oprettet som konsekvens af regeringens "Bedre balance"-politik. Arbejdspladsen bestod derfor af mange nyansatte samt få etablerede ansatte, der var flyttet med fra arbejdspladsen i København. Udover mit arbejde med sproget og kulturen fik jeg mulighed for at udføre coaching. Med baggrund i Gadamers hermeneutiske filosofi afholdt jeg coachingsamtaler med tre medarbejdere i et forløb på tre coachingtimer. Under evalueringen af forløbet var det fælles for alle tre medarbejdere, at de følte, de fik en bedre trivsel på arbejdspladsen, og at coachingen havde hjulpet dem til at trives bedre.

Med denne positive respons på coachingen blev jeg interesseret i at undersøge den hermeneutiske coaching yderligere. Jeg valgte derfor at lave en undersøgelse på en arbejdsplads i Forsvaret, hvor jeg coachede syv ud af tyve medarbejdere i en bestemt afdeling. Undersøgelsen, som jeg foretog i foråret 2018, viste også her, at coachingen havde en positiv virkning på både den enkelte medarbejder og på arbejdspladsen som helhed (Bilag 3 og 4).

Undersøgelsen og den coaching, som jeg udførte, gav mig muligheden for yderligere at afprøve og udvikle de aspekter af coachingen, som er funderet i Gadamers filosofi og hermeneutik.

Med afsæt i min erfaring med at bruge Gadamers hermeneutik valgte jeg at undersøge, hvordan denne form for coaching kan udføres, når den har sit ståsted i hermeneutikken, som Gadamer beskriver den.

Derfor hedder min problemformulering:

Hvordan kan coaching udføres med omdrejningspunkt i Gadamers hermeneutik?

1.1 Opgavens empiri

I foråret 2018 stod jeg for endnu et coachingforløb, denne gang i en afdeling i Forsvaret. Her fik jeg også muligheden for at følge op på virkningen af coachingen gennem en spørgeskemaundersøgelse (Bilag 3 og 4).

Arbejdspladsen, hvor undersøgelsen fandt sted, består af tyve medarbejdere, hvoraf én var langtidssygemeldt under undersøgelsen. Ud af de nitten medarbejdere havde syv meldt sig til at blive coachet. Arbejdspladsen er en del af Forsvaret og består af både civile og militær ansatte. De syv, der valgte at blive coachet, var både del af ledelsen, militært og civilt ansatte, og begge køn var repræsenteret.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt to trivselsmålinger – den første, inden den individuelle coaching fandt sted, og den anden som afslutning, efter de deltagende medarbejdere var coachet.

Trivselsmålingerne havde til formål at undersøge, hvordan medarbejderne trivedes på deres arbejdsplads, og undersøge, hvordan de enkelte medarbejdere prioriterede betydningen af trivsel. Spørgsmålene i undersøgelsen rettede sig imod sprog, samarbejdet og deres vurdering af, hvor højt de prioriterede fællesskaber både i forhold til det faglige og det sociale. Svarene i undersøgelsen skal både give et billede af, hvordan trivslen på arbejdspladsen er, og hvor højt de prioriterer den. Undersøgelsesernes formål var at få et indblik i om den individuelle coaching havde en positiv effekt på hele arbejdspladsen.

Helt praktisk blev coachingen af de syv foretaget i et mødelokale på arbejdspladsen og varede en time. Hver medarbejder fik tilbudt coachingen tre gange med ca. tre ugers mellemrum i et forløb, der strakte sig over seks-syv uger fra første til sidste coaching.

Ingen af medarbejderne havde deltaget i coaching før, og ingen af dem havde stiftet bekendtskab med filosofi eller hermeneutik.

1.2 Afklaring af coachingbegrebet

Gennem hele specialet bruger jeg begrebet coaching. For at give læseren mulighed for at forstå specialet ud fra min forforståelse vil jeg definere coachingbegrebet allerede nu.

Coaching er en ikke-beskyttet titel, og det er potentielt derfor, at der findes et utal af forskellige tilgange til coaching, fx narrativ, kognitiv, psykodynamisk, målstyret, eksistentiel coaching osv. Coaching bliver brugt inden for professionel sport og ledelse samt over for medarbejdere og private. Coachinguddannelser springer frem, lige fra temadage og ugekurser til en masteruddannelse på universitetet.

Morten Ziethen definerer coaching som "en hjælpesamtale, hvor den professionelle hjælper (coachen) faciliterer fokuspersionens håndtering af verden og/eller sig selv" (Ziethen 2014, s. 312).

Når jeg skriver om coaching i dette speciale, tager jeg udgangspunkt i Ziethens definition af begrebet. Jeg udfører coachingen med en hermeneutisk tilgang, hvilket jeg vil uddybe senere.

1.3 Ethiske overvejelser

Specialet indeholder, ud over teorien, eksempler og cases fra den coaching, som jeg har udført på de to arbejdspladser. Efter hver coachingsamtale har jeg lavet optegnelser af, hvad vi har talt om, for på bedste vis at kunne skabe en rød tråd i forløbet. Disse optegnelser danner baggrund for de cases, jeg bruger løbende i specialet.

En af betingelserne for en succesfuld coaching er tillid til coachen og trygheden i at vide, at det, vi taler om, er fortroligt, akkurat som at psykologen og lægen har tavshedspligt. For at skabe de bedst mulige betingelser for coachingen har det været vigtigt, at alt, der blev talt om under forløbet, var fortroligt, og denne fortrolighed er vigtig at bibeholde.

Derfor er alle cases anonymiseret i en grad, så hverken arbejdsplads, stilling eller køn fremgår. Af samme grund har jeg valgt, at mine optegnelser ikke figurerer i bilagsoversigten. Jeg har indhentet tilladelse til at bruge eksemplerne fra de implicerede, som har gennemlæst deres cases og givet tilladelse til, at jeg bruger dem i specialet.

Jeg har udført anonyme evalueringer ved at bruge spørgeskemaer, som er sendt til alle, jeg har coachet. Der er citater fra disse evalueringer. Medarbejderne er blevet orienteret på forhånd om anonymitet i disse evalueringer, og at jeg ville bruge disse i mit speciale, hvorfor de ikke skulle skrive noget, som de ikke havde lyst til at blive genkendt på. Alle har derfor på forhånd vidst, at det var muligt, at deres evaluering kunne fremstå som citat i specialet.

1.4 Metode

Specialet vil, udover analyse af coachingsamtalerne og evalueringerne heraf, indeholde teoretiske afsnit samt et afsnit, hvor jeg beskriver den form for coaching, som jeg har praktiseret. Jeg har delt specialet op i tre områder: filosofi, coaching og refleksioner.

Det første afsnit tager udgangspunkt i Hans-Georg Gadammers hermeneutiske filosofi. Her gives en grundig gennemgang af begreberne forforståelse/fordomme, forståelse, den hermeneutiske spiral, dialogen og virkningshistorie. Jeg vil primært tage afsæt i Gadammers store værk *Sandhed og metode* (Gadamer 2004) samt senere udgivne essays, interviews og artikler. Jeg vil løbende give eksempler fra praksis og analysere disse.

Derefter vil jeg beskrive den hermeneutiske coaching, hvor jeg vil bruge artikler og bogkapitler skrevet af Morten Ziethen og Anders Lindseth. Også her vil jeg analysere og diskutere teorien løbende og bruge eksempler fra den coaching, jeg har udført, samt evalueringerne heraf.

Jeg har fundet det meget relevant at reflektere over min rolle som både coach og anvendt filosof. Jeg vil derfor beskrive de forskellige roller, en anvendt filosof kan antage, ud fra en upubliceret artikel af Morten Ziethen og Michael Poulsen.

Jeg vil runde specialet af ved at forholde mig til en kritik af coaching som del af selvudviklingsbølgen. Svend Brinkmann, professor på Aalborg Universitet, opfordrer i sin bog *Stå fast* blandt andet til, at man fyrer sin coach. Denne udtalelse og de argumenter, Brinkmann bruger, vil jeg kort analysere.

2 Gadammers hermeneutik

Som beskrevet i de foregående afsnit har jeg valgt at bruge Gadammers filosofiske hermeneutik i min coaching.

Gadamer skriver i sit værk fra 1960 *Sandhed og metode*, at hans filosofi ikke skal ses som en metode. Med det mener han, at den ikke skal ses som en videnskabelig, forskningsmæssig metodisk tilgang til dialog eller forståelse. Man kan ikke, mener Gadamer, videnskabeliggøre dialogen eller forståelsen og lave dem om til en empirisk metode. Det, mener han, vil hindre en åbenhed mod sagen (Gadamer 2004a).

Selvom dét, at jeg anvender Gadamer, kan ses som en metode, vil jeg argumentere for, at anvendelsen af og bevidstheden om hans filosofi i coachingen ikke er en metodegørelse. Åbenheden for sagen skal være til stede for at kunne tale om hermeneutisk filosofi, og denne åbenhed gør, at coachingen hele tiden stræber efter at være dialogisk.

I dette afsnit vil jeg beskrive Gadamers hermeneutik med særligt fokus på de begreber, jeg har brugt i min coaching. I coachingen har jeg haft fokus på dialogbegrebet, og for at kunne indgå i en hermeneutisk dialog bruges begreberne forforståelse, fordomme og virkningshistorie samt sproget og dets betydning i coachingen. Det er disse begreber, jeg har mit primære fokus på i de følgende afsnit.

2.1 Sprogets betydning

Sproget, mener Gadamer, er det fundamentale værktøj i vores væren-i-verden og den alt-omfavnende form, i hvilken vi konstruerer verden (Gadamer 2004b).

I forhold til coaching er sproget essentielt. Uden sproget er der ingen coaching. Det er sproget, vi bruger til at formidle med, og når vi italesætter det dilemma eller den udfordring, der er omdrejningspunktet for coachingen.

Vigtigheden af sproget og de ord, vi bruger, vises i nedenstående eksempel.

2.2 Coachingeksempel – sprogets betydning

I en coachingsamtale blev ordet "tomhed" et omdrejningspunkt. Personen, der skulle coaches, gav udtryk for følelsen af stor tomhed i sit liv. Tomheden gav vedkommende en negativ følelse af magtesløshed, og at det var svært at få tomheden til at give mening i det liv, der blev ført. I coachingen undersøgte vi derfor ordet "tomhed" ud fra de erfaringer, som vedkommende havde. Vi analyserede ordets betydning og reflekterede over, om det egentlig var det korrekte ord til at beskrive personens følelse. Før vi afsluttede samtalen, stillede jeg et spørgsmål: "Er det egentlig tomhed, du oplever, eller kunne man i stedet kalde det 'fravær af belastninger'?"

Ved næste samtale, ca. tre uger efter, viste det sig, at det havde været næsten befriende at få andre ord for oplevelsen af tomhed. Ordet tomhed havde haft en drænende effekt, for hvad skulle vedkommende fylde denne tomhed ud med? I modsætning til frustrationen over tomheden gav det nu mening, at det handlede om fravær af belastninger.

For ved fraværet af belastningerne kunne vedkommende lære at nyde den stille tid i sit liv, ligesom at vedkommende blev bevidst om, at ved fraværet af belastninger var der nye muligheder for at handle. Hvor tomheden havde virket lammende, gav det ny mening i livet ikke længere at være præget af tomhedens belastning. Denne forståelse gav vedkommende mere ro i livet.

Gadamer skriver, at for at kunne skabe muligheden for en ægte dialog bør vi være åbne for det sagte. I den hermeneutiske dialog bør vi undersøge og forholde os til egne forforståelser og fordomme for at kunne lytte til, hvad den anden siger. Vi kan ikke se verden fra den andens perspektiv, men vi kan forholde os til det, der bliver sagt. For at kunne lytte åbent til, hvad der siges, er det nødvendigt at vi netop forholde os til egne forforståelser. I den proces forholder vi os netop til os selv, vores forforståelser og den historie, som vi er en del af, og som vores fordomme og forforståelser udspringer af. Når vi på den måde forholder os til os selv, får vi ofte nye perspektiver på egne forforståelser. Disse nye perspektiver kan afføde nye forståelser, som igen afføder nye forforståelser. Med andre ord: den hermeneutiske spiral. I denne spiral udvikler vi os kontinuerligt, og spiralen tager udgangspunkt i de fordomme og forforståelser, vi har netop nu. (Gadamer 2004a)

2.3 Fordomme og forforståelse

Fordomme og forforståelse er vores antagelser. De danner baggrund for vores forståelse og den horisont, hvorudfra vi anskuer verden.

Vores forforståelse og fordomme udspringer af den virkelighed, vi er opvokset i, den måde, vi er opdraget på, og det samfund, vi er opvokset i.

“Længe før vi gennem selvbesindelse forstår os selv, forstår vi os selv på selvfølgelig måde i den familie, det samfund og den stat, vi lever i” (Gadamer 2004a, s. 263).

Vi bærer med os den forståelse, vi er blevet præget af gennem vores opvækst i familien, i skolen, i fritidsaktiviteterne etc. Vi er præget af den samfundsstruktur, vi er opvokset i, og den forståelse, som hersker i vores opvækst. Det er ikke så meget vores vurdering af en given situation, som det er vores fordomme, der er bestemmende for vores væren (Gadamer 2004b).

Det betyder, at i enhver given situation og dialog er vores vurdering affødt af vores fordomme. Vi tolker altså situationen, hvad enten det er en begivenhed eller en dialog, gen-

nem vores historie. Vores væren i øjeblikket er altså defineret af vores historie, vores erfaringer og vores fordomme. "Først denne anerkendelse af at al forståelse i sit væsen er fordomsfuld, sætter det hermeneutiske problem på spidsen" (Gadamer 2004a, s. 257).

Vi må ikke tro, at vi kan være bevidste om alle vores fordomme og være fuldstændig objektive, hvilket ifølge Gadamer ville være naivt (Gadamer 2001). Hvad enten vi taler om dialogen eller videnskaben, er udfordringen at forstå og være så bevidst om egne fordomme, at man i tolkningen er bevidst om disse. Hvorvidt det er tolkningen af en videnskabelig statistik, en dialog eller for den sags skyld ens egen empiri, skal man i processen være åben og ikke lade sig styre af sine fordomme (ibid.).

Dette betyder ifølge Gadamer dog ikke, at man kan undslippe sine fordomme, idet man altid vil være præget af dem. Jeg mener, at man ved at være åben overfor ens fordomme har mulighed for at blive bevidst om dem og dermed få nye forståelser.

"We stand in traditions, whether we know these traditions or not; that is, whether we are conscious of these or are so arrogant as to think we can begin without presuppositions – none of this changes the way traditions are working on us and in our understanding" (Gadamer 2001, s. 45).

Vi er altid en del af vores historie. De situationer vi står i, de samtaler vi har, og den forskning vi udfører, tolkes ud fra vores historie. Vi vil ifølge Gadamer aldrig kunne eksternalisere os fuldstændig fra den givne situation. Det betyder ikke, at vi skal lade stå til og opgive at opnå bevidsthed om den situation, vi står i. Nærmest tværtimod har vi en endnu større opgave i at være bevidste over, hvad vores historie og vores fordomme betyder for den givne situation (Gadamer 2001).

Gadamer beskriver, at fordomme ofte udspringer fra autoriteter og vores historiske bevidsthed. Det er ikke alle fordomme, der skal opløses, idet Gadamer også beskriver de *legitime* fordomme. Disse fordomme stammer fra autoriteter, som kan argumentere fornuftigt for legitimiteten af deres fordomme.

Autoriteter er ifølge Gadamer en erkendelses- og anerkendelsesakt – en erkendelse af at autoriteten har en viden og indsigt, som går forud for ens egen. En fornuftbaseret anerkendelse af, at personen i denne sag er én overlegen. Det kunne for eksempel være pædagogen, underviseren eller lektoren, men i alle tilfælde – uanset titel – skal autoriteten ifølge Gadamer være tildelt og ikke erhvervet.

Det er altså ikke nok at kræve autoritet alene på baggrund af ens titel. Man skal også vise sin indsigt og dømmekraft. De fordomme, som kommer fra autoriteter, bliver legitime, netop i kraft af at de er fornuftbaserede og saglige (Gadamer 2004).

Dette betyder, at i den hermeneutiske coaching, som jeg har udført den, er bevidstheden om egne fordomme og min historie et vigtigt element i at kunne indgå i samtalen. Min erfaring og min historie er en del af coachingen, idet jeg bruger mig selv som et redskab. Jeg skal være i stand til at være åben over for sagen og lytte, så mine fordomme ikke stiller sig i vejen for forståelsen, og jeg derved overhører, hvad personens budskab er.

Jeg skal også være bevidst om min rolle som coach, idet jeg skal være en autoritet netop på baggrund af fornuft og dømmekraft. Som en autoritet er det vigtigt at suspendere magten for at kunne få en ligeværdig dialog. Idet jeg bliver opsøgt som en autoritet i forbindelse med min rolle som coach, kan det være en udfordring at være ligestillet i dialogen, siden jeg sidder i en form for ekspertrolle. Hvad der er eksistentielt for dialogen, er dog, at vi er ligeværdige, selvom vi ikke nødvendigvis er ligestillet (Riis og Birkelund 2011).

Som beskrevet udspringer vores fordomme og forforståelser af den historie, vi bringer med os, vores erfaringer og vores kultur. Gadamer beskriver dette som virkningshistorie (Gadamer 2004a), hvilket jeg uddyber i næste afsnit.

2.4 Virkningshistorie

Vores historie bliver altid tolket gennem vores fordomme. Vores nuværende fordomme sætter altså præg på den måde, vi fortolker historien på. Historie skal i dette tilfælde tolkes bredt. Historie kan fx være, hvordan historikere ser på fundet af et artefakt fra Jesu tid, og at dette artefakt kan tolkes meget forskelligt, alt afhængigt af om historikeren er jødisk, arabisk eller kristent skolet. Historie kan også tolkes som ens egen historie, altså hvilke erfaringer og oplevelser man har haft, og at det er gennem disse, man tolker sin nutid (Gadamer 2004b).

"[...] den hermeneutiske situation bestemmes af de fordomme, vi medbringer. For så vidt udgør de nutidens horisont; de repræsenterer det, som man ikke kan se ud over" (Gadamer 2004a, s. 291).

Denne baggrund udgør det, Gadamer kalder virkningshistorie, som er den historie, vi bærer med os, og som sætter præg på vores holdninger, forståelse og levevis. Den er vores "værens historiske virkelighed" (Gadamer 2004a, s. 263).

” Our task, it seems to me, is to transcend the prejudices that underlie the aesthetic consciousness, the historical consciousness, and the hermeneutical consciousness that has been restricted to a technique for avoiding misunderstandings and to overcome alienations present in them all” (Gadamer 2004b, s. 8).

Historien og traditionerne er ikke noget, vi tilføjer en forståelse, idet den altid er implicit i vores forståelse. Det betyder, at vi i den hermeneutiske situation kommer til en forståelse, hvor vores historie er en implicit del af denne forståelse. Vi må forholde os til den konkrete hermeneutiske situation, vi står i fra gang til gang. I enhver forståelse får vi tilføjet noget, og vi forstår os selv i den situation, hvor forståelsen sker (Gadamer 2004b).

Det virkningshistoriske princip er noget, vi er nødt til at være bevidste om i forståelsesprocessen. Ifølge Gadamer kan vi dog ikke opnå en fuldstændig bevidsthed og gøre vores historie fuldstændig gennemsigtig. Det gælder for så vidt også under coachingen. Som coach skal jeg være bevidst om min egen historie, kultur og opvækst for at kunne være åben overfor mine egne fordomme. Ligeledes gælder det for den coachede, hvor jeg skal være opmærksom på og lytte efter, hvilken historie de kommer med, og hvordan den har indflydelse på dem. Jeg bør desuden ikke bare være opmærksom på deres egen historie, men brede forståelsen ud. Når Gadamer taler om det virkningshistoriske princip, er det ikke kun gældende for vores egen historie, men også samfundets historie og den samfundskultur, vi er opvokset i. Bevidstheden om det virkningshistoriske moment i forståelsesprocessen har også betydning for den rigtige måde at spørge på (Gadamer 2004a).

Det vanskelige i den hermeneutiske situation og den hermeneutiske dialog er, at vi befinder os *i* situationen. Jeg tolker, at Gadamer mener, at idet vi befinder os *i* situationen, er det ikke muligt at få det store overblik. Stikker vi hovedet op og forsøger at få et andet perspektiv, befinder vi os ikke længere i en hermeneutisk situation. Gadamers argument om, at en hermeneutisk situation fordrer åbenhed, vil jeg argumentere for har den betydning, at vi er nødt til at have tilstedeværelse og nærhed, for at der kan være tale om en hermeneutisk situation. Forsøger vi at se på situationen oppe- eller udefra, vil vi altså ikke længere kunne være åbne, og derfor er det ikke længere en hermeneutisk situation. Vi er begrænset i dialogen og situationen af vores egen horisont. Horisonter er ikke lukkede, uforanderlige enheder. Tværtimod skriver Gadamer, at horisonterne flytter sig med os. Vores fortids-horisont, den vi taler ud fra, er hele tiden i bevægelse (Gadamer 2004a).

Ifølge Gadamer bør vi dog være bevidste om, at idet vi kontinuerligt afprøver vores fordomme, vil vores nutidshorisont være i konstant udvikling. Et sådant eksempel gives nedenfor, hvor fokuspersonen fik afprøvet sine fordomme og gennem disse fik en ny nutidshorisont, idet der kom nye handlingsperspektiver i vedkommendes liv.

Under coachingen bliver nutidshorisonten hele tiden udfordret. De fleste, der bliver coachet, har et dilemma, som de har brug for et nyt syn på. Det betyder, at de forholder sig til deres fordomme og er åbne over for nye perspektiver på deres overvejelser.

2.5 Coachingeksempel – nutidshorisont

Jeg coachede en person, som havde udfordringer med at få privatlivet og arbejdslivet til at balancere. Det var særligt forældrerollen, som vi udforskede, og vi talte om de høje krav og forventninger, der opleves fra medier, eksperter og sociale medier.

Under vedkommendes fortælling bliver det tydeligt for mig, at vi har forskellige perspektiver på vedkommendes rolle. Som pædagog igennem mange år har jeg en stor indsigt i forskellige perspektiver på familielivet og værdierne heraf. Under denne udveksling af forskellige perspektiver får vedkommende indsigt i nye måder at betragte familien på. Personen får til opgave at reflektere over bestemte situationer til næste gang. Da vedkommende vender tilbage til næste coaching, undersøger vi sammen, hvordan refleksionerne har haft en betydning. Personen fortæller, at gennem refleksionsopgaverne er der opstået nye perspektiver på konkrete udfordringer, samt at vedkommende har fået en anden forståelse af egne handlinger og nu har en anden forståelse af de udfordringer, vi talte om til første coachingsamtale.

Som casen viser, sker der en udvikling af den coachedes horisont. Vedkommende får nye perspektiver og ny viden om de udfordringer, vi talte om. Gadamer skriver, at dét at oparbejde en horisont betyder, at man lærer at se tingene i større sammenhænge, hvor man kigger ud over det nære. Det betyder ikke, at man ser væk fra det nære, men at man prøver at kigge på de fordomme, man bringer med ind i sin horisont. Ved at kigge på dem og reflektere over disse udvider man horisonten (Gadamer 2004, s. 290).

”For vi er altid påvirket af det, der ligger nærmest ved os; det er genstand for vores håb og frygt, og det er med denne forudindtagethed, vi møder fortidens vidnesbyrd. Derfor er det nødvendigt hele tiden at lægge en bremse på den overilede udligning mellem fortiden og egne meningsforventninger” (Gadamer 2004, s. 291).

I coachingen er det vigtigt at få en fælles horisont, hvor vi får en fælles forståelse af udfordringen, for at kunne komme med nye perspektiver. Gadamer understreger, at det er vigtigt, at vi ikke underkaster vores egen individualitet i den proces, men at vi hæver os op til en fælles forståelse. I denne fælles forståelse sker horisontsammensmeltningen (Gadamer 2004, s. 291).

For overhovedet at kunne opnå en sådan fælles forståelse bør vi dog arbejde på at etablere et fælles sprog, hvorigennem dialogen kan opstå.

2.6 Dialog

Vigtigheden af at tale et fælles sprog, hvor vi taler ud fra samme forståelse, eller i hvert fald forsøger herpå, illustreres i nedenstående case. Her er et eksempel på, hvor svært det kan være at etablere en dialog, og at man trods de bedste intentioner kan fejle ved at tale forbi hinanden.

2.7 Coachingeksempel – når dialogen går galt

Jeg havde en medarbejder i coaching, hvor vi havde talt om vedkommendes livssituation. I den første coaching havde personen i relation til coachingen fået refleksionsopgaver med hjem. I denne refleksionsproces havde vedkommende opdaget, at for at minimere sin stress var det en hjælp at undgå forventninger til begivenheder i vedkommendes liv. Denne udtalelse kom lidt bag på mig, da jeg tænkte, at forventninger også kan give meget glæde. Jeg havde svært ved at forstå, hvad meningen var, og spurgte både ind til, hvad der mentes med forventninger, og i hvilke situationer i livet vedkommende oplevede, at forventninger gav stress. Stadig kunne jeg ikke få det til at give mening. Men dét at jeg ikke forstod, behøver ikke at betyde en manglende accept. En holdning, jeg ikke havde givet tydeligt udtryk for. I den efterfølgende coachingsamtale gav vedkommende udtryk for, at der var en oplevelse af misbilligelse fra min side, at vedkommende havde følt sig forkert i sine refleksioner, og at jeg som coach ikke havde forstået vedkommendes perspektiv. Dette betyder, at mit forsøg på at forstå blev fejltolket som en kritik af personens egen forståelse af vedkommendes forventninger.

Ovenstående case er et godt eksempel på, hvor vigtig dialogen er. Casen illustrerer også, hvor svært det kan være at finde et fælles sprog og forståelse, så vi overhovedet kan have en dialog. Som Gadamer skriver (Gadamer 2004), er anvendelsen af hermeneutikken en lige så integreret del af processen som forståelse og fortolkningen. Som ovenstående case viser, så kan man ikke anvende hermeneutikken eller tale om hermeneutisk dialog uden forståelse (forsøg på fortolkning var der masser af i casen).

At undgå misforståelser er ikke nødvendigvis den første opgave for hermeneutikken, men at forsøge at skabe forståelse. Vi forsøger at gøre os forståelige ved at bruge sproget. Sproget er det fænomen, som har størst betydning i den hermeneutiske opgave, og som er bundet til forståelsen. Hvis vi ikke kan sproget eller ikke kan finde de rigtige ord til at udtrykke os gennem, bliver opgaven med at finde forståelsen så meget desto sværere (Gadamer 2001).

Al forståelse er fortolkning, og forståelsen er bundet op på sproget. Sproget er ikke bare et middel til forståelse, men et medie hvor forståelse og fortolkning er flettet ind i hinanden (Gadamer 2004b).

I begyndelsen af enhver forståelsesproces er der noget, der har forstyrret os, et spørgsmål, hvor vi bliver usikre på vores viden, hvilket får os til at stille spørgsmål for at forstå. Forståelse er ikke kun et endemål, men opstår fra begyndelsen og hele vejen gennem undersøgelsesprocessen og er med i ethvert spørgsmål (Gadamer 2004b). Det betyder, at forsøget på at opnå forståelse er en kontinuerlig proces, som allerede opstår i mødet med den anden. Hvis forståelsen alene er målet, og man tænker, at det er produktet af samtalen, kan det betyde, at man gør samtalen til et redskab, som bruges til at opnå målet, nemlig forståelsen. Da Gadamer afviser, at hermeneutikken er en metode (Gadamer 2004a), kan man derfor stille sig kritisk overfor, om det i så fald er hermeneutik længere.

Ifølge Gadamer bør vi bruge det, han kalder den hermeneutiske fantasi, for at finde nyt, for at stille spørgsmål til sagen og for at finde ud af, hvad den kræver af os (Gadamer 2001). Dette betyder, at det ikke er nok at bruge velkendte og gennemprøvede metoder. For at udvide vores grænser og udvikle os skal vi stille spørgsmål. Disse spørgsmål opstår, når vi forsøger at forstå og få det til at give mening ved at bruge den hermeneutiske fantasi. Hermed får vi mulighed for at tænke ud af boksen, se andre veje og stille nye spørgsmål, som derved giver nye meninger og forståelser.

I coachingen er en undring, en manglende forståelse eller et dilemma ofte et af de centrale punkter. Vedkommende, der bliver coachet, har ofte oplevet en eller anden forstyrrelse i sin måde at anskue sin sag på, det kan for eksempel være en konflikt. Eller der er opstået et spørgsmål, der ikke umiddelbart kan besvares, og som kræver andre perspektiver for at kunne forstås.

“The real power of hermeneutical consciousness is our ability to see what is questionable” (Gadamer 2004b).

De nye perspektiver på spørgsmålet kan udvikle sig til nye forforståelser, som igen giver nye perspektiver – altså den hermeneutiske spiral som eksemplificeres nedenfor.

2.8 Coachingeksempel – hermeneutisk spiral

I et coachingforløb havde jeg en person, som var meget negativ i måden, som vedkommende omtalte sig selv på. Det sprog, som personen brugte, gav både vedkommende selv og omverdenen en negativ forståelse af, hvem personen var. Jeg udfordrede vedkommendes sprogbrug ved at stille spørgsmål til sprogbruget og ved at udfordre vedkommendes perspektiv på sig selv. Ved den efterfølgende coaching fortalte vedkommende, hvilke nye refleksioner vores samtale sidst havde igangsat. Personens nye refleksioner havde afstedkommet nye forståelser af, hvordan vedkommende opfattede sig selv. Vedkommende havde ligeledes formidlet denne nye forståelse videre til sine allernærmeste og oplevede en positiv forandring i både tiltale og opførelse.

Disse refleksioner viste også, at personen var åben overfor nye perspektiver. Denne åbenhed og evnen til at lytte er betydningsfuld i den hermeneutiske dialog. Dette vil jeg beskrive nærmere i nedenstående afsnit.

2.9 Åbenhed og at lytte

I evalueringen af et af coachingforløbene, hvor spørgsmålet lød, om coachingen havde udgjort en forandring eller givet nye refleksioner, lød et af svarene således:

”En forandring i min måde at tænke på. Jeg er blevet meget opmærksom på, at to personer kan have vidt forskellige udgangspunkter, og at dette muligvis kan skabe konflikter, som umiddelbart kan være svære at forstå. Jeg vil prøve at tænke mere over, at

den anden person kan have et andet udgangspunkt, og dermed prøve at se, om vi ikke kan få italesat vores udgangspunkter for at få afklaret ting og undgå konflikter” (bilag 1).

Denne åbenhed for den anden, som vedkommende har fået en ny opmærksomhed på, er essentiel for samtalen. At evne at gå den anden i møde, at være åben overfor sagen, at finde den sagsmæssige berettigelse, er ifølge Gadamer et af hovedpunkterne i den hermeneutiske samtale. Vi bør, så vidt det er muligt, komme den anden i møde, dog uden at indsætte os i den anden, ved at forholde os åbent og lytte til vedkommendes meninger og lade disse synspunkter gælde (Gadamer 2004, s. 365). Når vi lader samtalen føre os, skal vi altså lytte til den anden, og vi skal undgå, at vi, når den anden taler, tænker på modargumenter, eller hvordan vi får løst situationen.

Som den tidligere beskrevne case om forventninger viser, er vores intentioner om at lytte åbent og komme den anden i møde ikke nemme. I min evaluering og refleksion over eksemplet har jeg overvejet, om mit mislykkede forsøg på at forstå faktisk var et forsøg på at sætte mig ind i den anden i stedet for den sagsmæssige berettigelse. Ved at henføre den andens mening til min egen opfattelse af ordet ”forventninger” og udelukkende betragte den anden som individ, bliver mit fokus ikke længere forståelse, men nærmere en fastholdelse af, hvad jeg selv mener ordet ”forventninger” betyder.

Gadamer siger i et interview, at en person skal være klar til at opgive sine fordomme for at være i stand til at indgå en dialog (Gadamer 2001, s. 44). En opgave, der kræver både en åbenhed og en bevidsthed om, hvilke fordomme man besidder.

Gadamer understreger, hvor vigtigt det er, at vi i den hermeneutiske samtale lytter åbent og kommer til forståelse i sproget (Gadamer 2004).

”At føre en samtale kræver jo først og fremmest, at samtalepartnerne ikke taler forbi hinanden. [...] At føre en samtale er ensbetydende med at underlægge sig sagens føring, den sag, som samtalepartneren er rettet imod” (Gadamer 2004, s. 348).

Det er den fælles sag, der forbinder os i den hermeneutiske samtale, og for at kunne beskæftige os med sagen bør vi udvikle et fælles sprog. Som det tidligere eksempel viste, har det stor betydning for forståelsen af sagen, at vi taler ud fra samme udgangspunkt, og at vi har samme forståelse af de ord, vi bruger. Hvilket betyder at vi skal finde en fælles forståelse.

2.10 Den fælles forståelse

Et godt eksempel på, hvor vigtigt det er at finde en fælles forståelse for de ord, vi bruger, og det sprog, vi benytter os af, viste sig, da jeg var i praktik i STAR Brønderslev. Her deltog jeg i forskellige teammøder for at observere og analysere sproget og kulturen i denne nye organisation.

Under et af disse teammøder havde teamlederen besluttet at afprøve et værktøj udviklet af Rambøll, der kaldes "Tjek på teamet". Formålet med at bruge dette værktøj var at etablere et fælles udgangspunkt, hvor de fremadrettet kunne måle, om det gik godt eller skidt i teamet. Ligeledes var det teamlederens ønske, at teamet gennem de spørgsmål, der blev stillet i skemaet, ville italesætte deres udfordringer og dermed være i stand til at handle på dem.

Allerede første spørgsmål i skemaet gav anledning til undring, idet hvert medlem af teamet havde forskellige svar. Spørgsmålet, som vedrørte, om de levede op til værdierne i deres arbejde, blev tolket vidt forskelligt, og det afstedkom meget forskellige svar.

Først efter at teamet med min hjælp fandt en fælles forståelse af spørgsmålet, blev svarene mere enslydende, og teamet svarede ud fra samme forståelse af spørgsmålet. Som mødet udviklede sig, blev det tydeligt for mig som observatør og deltager, at teamet var langt mere bevidste om, hvilken forståelse de havde af de enkelte spørgsmål, og de søgte aktivt at finde en fælles forståelse og dermed udvikle nye forforståelser.

Den fælles forståelse har ikke alene betydning på arbejdspladsen, men også i privatlivet, hvilket næste case viser. Jeg har under begge coachingforløb haft fokus på det hele menneske, og det var derfor både private og arbejdsrelaterede udfordringer, fokuspersonerne talte om. Casen, som omhandler de frustrationer, der kan opstå, når vi mangler forståelse, viste senere, at selvom udfordringerne lå i det private, skabte det også mere overskud arbejdsmæssigt at finde nye perspektiver og handlinger på den private udfordring.

2.11 Coachingeksempel – kommunikation og forståelse

Jeg havde en person i et coachingforløb, som oplevede udfordringer i kommunikationen med sin partner. Vedkommende fortalte både om kommunikationsudfordringer og udfordringer angående de roller, vedkommende indimellem følte sig nødsaget til at påtage i relationen.

Vedkommende var meget frustreret, da personen syntes, at det, vedkommende kommunikerede, var tydeligt og forståeligt. Det er svært at skabe sig et overblik over udfordringer i relationen, når man selv står midt i kaosset. Jeg fortalte derfor både om forforståelse og den fælles forståelse, der tydeligvis (for mig) manglede i kommunikationen. Jeg illustrerede dette ved hjælp af billedet om, at man står på hver sin ø, og for at kunne kommunikere skal man bygge en bro for at komme den anden i møde. Indimellem er det nødvendigt at besøge den andens ø for at undersøge, hvordan der ser ud, og så derefter gå tilbage til sin egen ø. Man skal altså ikke blive på den andens ø. Man kan ikke, som Gadamer skriver, hensætte sig i den anden. Det vigtige er at undersøge den andens ø og derefter gå tilbage til sin egen. At besøge den andens ø er et eksempel på, hvordan vi skal være åbne i dialogen. Vi skal turde lytte til den anden med så få fordomme som muligt, og vi skal turde undersøge den andens perspektiv.

Vi vil i en dialog aldrig kunne hensætte os fuldstændigt i den anden, da vi altid vil have os selv med. Dette betyder, at der i dialogen bliver skabt et fælles rum og et fælles sprog, som kendetegner den dialog, vi har etableret med den anden.

Dette er et meget illustrativt eksempel på kommunikation, forforståelse og fælles forståelse, som vedkommende havde fået et stort udbytte af, og som havde løst nogle af udfordringerne i relationen til partneren, fortalte vedkommende bagefter. Både den hermeneutiske samtale og den virkelige samtale skal finde et fælles sprog (Gadamer 2004, s. 367).

Ved at arbejde på et fælles sprog og en fælles forståelse bliver vi bevidste om den fælles sag, som vi tager del i.

Gadamers hermeneutik er den filosofiske baggrund for min coaching og den, jeg teoretisk har praktiseret ud fra. I de næste afsnit vil jeg beskrive, hvordan jeg har praktiseret coachingen blandt andet med inspiration fra Gamemaster-modellen. Jeg vil også beskrive mine refleksioner om coaching.

3 Coaching

Som beskrevet bruger jeg Gadamer's filosofi, når jeg udøver min coaching. Dette betyder grundlæggende, at hermeneutikken, som Gadamer beskriver den, spiller en altafgørende rolle i min udførelse. Men bagved hermeneutikken ligger også en helt grundlæggende tanke om, hvordan vi kontinuerligt forholder os til os selv, og hvordan jeg udfører min rolle som coach. Når vi forholder os til os selv, kan der indimellem opstå tvivl eller usikkerhed, og det er som tidligere nævnt denne usikkerhed eller tvivl, der kan betyde, at nogen opsøger en coach. Der kan dog være mange forskellige årsager til at benytte sig af et coachingtilbud, og i den praksis, jeg har udført, har coachingen både handlet om personlige og arbejdsmæssige udfordringer. I de næste afsnit vil jeg gå mere i dybden med, hvordan jeg har udført den hermeneutiske coaching.

3.1 Hermeneutisk coaching

Den hermeneutiske coaching, som jeg udfører den, tager sit udgangspunkt i den anvendte filosofi. Da Gadamer skrev sit værk *Sandhed og metode* i 1960, eksisterede coachingbegrebet næppe. Gadamer var filosof og skrev et filosofisk værk, som godt nok omformede hermeneutikken og førte den fra tekst til dialog, men som stadig var et traditionelt filosofisk værk.

Den anvendte filosofi er et nyere tiltag, i hvert fald når vi ser på uddannelsen og formaliseringen af det. Michael Poulsen og Morten Ziethen beskriver i deres artikel "Anvendt filosofi som en transaktionel filosofi – om intentioner, funktioner, relationer og metoder i den anvendte filosofi", at det er afgørende for den anvendte filosofi både at være i og bidrage til en forvandlende transaktionel proces (Poulsen og Ziethen).

Den hermeneutiske coaching opererer inden for dette felt. Hermeneutikken bliver anvendt i en form, hvor den bidrager til en proces, som både kan være forskydende og forvandlende. Hermeneutikken, i den form jeg anvender den i coachingen, bidrager til en proces, hvor coaches får en forståelse for det dilemma fokuspersonerne kom med, og både coach og fokuspersion får via forståelsen en ny forforståelse. Den anvendte filosofi bedrives ved at føre en dialog ud fra en ikkevidende position, en undersøgende position, og ikke ud fra et bedrevidende perspektiv (Poulsen og Ziethen). Den anvendte filosofi fremmer åbningen af sprogets midte ved at deltage i praksissammenhænge, og i denne

midte bliver der en transaktionel forvandling af de involveredes forståelse (Poulsen og Ziethen).

Den hermeneutiske coaching sigter mod at forstå begivenheder i fokuspersonens liv, der for fokuspersonen er betydningsfuld. En forståelsesproces, som skaber forandring, ved hjælp af det rette sprog finder fokuspersonen en forståelse for den begivenhed, der er hændt. Som tidligere beskrevet i eksemplet med vedkommende, som manglede ord for at beskrive sin følelse af tomhed, fik vedkommende en forståelse for hændelsen ved at finde det rette sprog for hændelsen. I dén forståelsesproces fik vedkommende nye muligheder for at handle og dermed mulighed for at forandre vedkommendes liv (Ziethen og Thøgersen).

At finde nye meninger og forståelser for ikke bare egen livssituation, men også livssituationen for de mennesker, vi omgives med, kan ligeledes have stor betydning. Det at "op-dage", at andre kan have et helt andet udgangspunkt eller en anden forforståelse end én selv, kan bidrage til at øge meningsfuldheden i samværet med andre. For flere af de, som jeg coachede, var konflikter på arbejdspladsen omdrejningspunktet for coachingen. I stedet for at give vedkommende en løsning handlede coachingen mere om at finde en form for mening i disse konflikter, at forstå, hvad de udsprang af, og om vi sammen kunne nå frem til en forståelse af konflikten. I evalueringen er spørgsmålet om, hvorvidt coachingen havde skabt forandringer eller nye refleksioner, er et af svarene:

" Det har det i allerhøjeste grad. Maj har hjulpet mig til at reflektere over min relation til flere af mine kollegaer, samt mine forventninger til og mit syn på mig selv". (Bilag 1)

Og på spørgsmålet om hvilke elementer i coachingen der virkede bedst, svare en anden. "De råd jeg fik om at se tingene på en anderledes måde og det at snakke samme sprog, så man ved i hvilke retning man gerne vil".(Bilag 2)

En ny forståelse for dialogen gav således ikke bare mulighed for at løse nuværende konflikter, men gav også nye perspektiver på kommunikationen fremadrettet.

Det er dog ikke altid lykkes at finde en mening med eller forståelse for en begivenhed. Som nedenstående eksempel viser, kan vi ikke altid finde det rette sprog eller forståelse for det, vi oplever. Der kan en accept af situationen i sig selv være forløsende, for med accepten af den manglende forståelse for begivenheden gav det i denne situation mere ro til at handle på den.

3.2 Coachingeksempel – accept

Vedkommende, jeg havde i coaching, havde en udfordring i sin afdeling. I afdelingen herskede der ifølge fokuspersonen en ”brokkekultur”, som fokuspersonen havde svært ved at forstå. Der var en masse snak, men ingen handlen, beskrev fokuspersonen. Vi forsøgte sammen under coachingen at finde en mening med eller forståelse for afdelingens kultur og sprogbrug. Selvom vi sammen kunne finde flere forklaringer på adfærden, gav det stadig ikke mening for fokuspersonen. Adfærden lå meget langt fra vedkommendes egen adfærd og dermed forståelsesramme.

Det endte dog med at give mening for vedkommende, da vedkommende accepterede, at sådan var det lige nu i afdelingen. Denne accept gav mulighed for nye strategier, da vedkommende ikke længere skulle bruge sin energi på at forstå og få situationen til at give mening, således at der blev frigjort energi til at handle. Ud fra mine pædagogiske overvejelser og refleksioner fik vi sammen lagt en strategi, der gav mening for fokuspersonen.

Ifølge Ziethen og Thøgersen har den hermeneutiske coach et ansvar for at hjælpe fokuspersonen til at høre og forstå det eller de grundlæggende meningssspørgsmål, som fokuspersonen finder betydningsfulde, og som vedkommende har brug for meningsfulde svar på i netop deres konkret liv (Ziethen og Thøgersen). Som vi ser i ovenstående eksempel, havde fokuspersonen ikke behov for at finde et svar på afdelingens sprogbrug og kultur, men havde nærmere brug for at finde et meningsfuldt svar på, hvilken metode vedkommende kunne bruge for at komme udfordringerne til livs.

Den hermeneutiske coach forstår ifølge Ziethen og Thøgersen mennesket som et væsen, der lever mellem to poler af spørgsmål og svar. Som jeg tolker det, hænger dette godt sammen med Kierkegaards definition af selvet, hvor vi i en syntese af uendelighed forholder os til os selv, hvilket jeg vil uddybe i et senere afsnit.

At finde nye forståelser og få nye perspektiver på egen eller andres livssituation er en del af den hermeneutiske coaching. Men hvad der adskiller coachingen og den filosofiske samtale, som flere og flere også praktiserer, vil jeg beskrive i næste afsnit.

4 Hermeneutisk coaching eller filosofisk samtale

Coaching er ofte defineret som en samtale, der har et formuleret mål om en form for udvikling. Alt efter hvilken type coaching det drejer sig om, kan coachingen også have et tydeligt defineret mål, som fokuspersionen i løbet af forløbet skal nå, og hvor coachen hjælper fokuspersionen med at nå derhen. Coaching er ligeledes defineret ved, at det er en professionel, som varetager samtalen med fokuspersionen, og som bliver på egen banehalvdel og dermed alene faciliterer læringsprocessen (Ziethen 2014). Coachens opgave er at hjælpe fokuspersionen til gennem samtale at håndtere verden eller sig selv. Samtalen, eller den filosofiske praksis, adskiller ifølge Morten Ziethen sig fra coachingen, da samtalen ikke er en hjælpesamtale, hvor man lærer fokuspersionen at håndtere verden eller sig selv. I stedet lærer fokuspersionen at forholde sig til sig selv og arbejder med en forståelse af verden (Ziethen 2014). Ligeledes er coachens rolle ifølge Ziethen anderledes end den filosofiske praktiker. Den filosofiske samtale adskiller sig ved, at filosofen ikke nødvendigvis holder sig på egen banehalvdel, men involverer sig i samtalen, i modsætning til en coach der holder en professionel distance (Ziethen 2014).

Ziethen tager udgangspunkt i den norske filosof Anders Lindseth, som er tidligere elev hos Gadamer. Et af Anders Lindseth's argumenter er, at målet med den filosofiske praksis ikke er behandling, men nærmere erkendelse eller forståelse af fokuspersionens dilemma (Ziethen 2014). Den filosofiske samtale koncentrerer sig ifølge Lindseth (Ziethen 2014) om, hvilken fortælling den besøgende har.

Hvorfor kalder jeg det så hermeneutisk coaching og ikke filosofisk samtale?

Som beskrevet udfører jeg min praksis med det formål, at fokuspersionen undersøger og opnår forståelse for personens dilemma. Dermed kunne man argumentere for, at det mere drejer sig om filosofisk samtale eller praksis.

Hvorfor jeg alligevel kalder det for coaching, tager udgangspunkt i den rolle, som jeg indtager. For trods den filosofiske baggrund, og at vi sammen undersøger forståelse og erkendelser, så er min rolle stadig at være den, der faciliterer processen. Jeg mener ikke, jeg skal forstå fokuspersionens dilemma for dem, ej heller indgår jeg i samtalen med hele min personlige historie. Jeg holder en professionel distance, hvor jeg kun deler det personlige, som jeg mener kan være nødvendigt for forståelsen.

Som eksempel har jeg haft en i et forløb, hvor samtalen et kort øjeblik handlede om vedkommendes børn, nærmere bestemt udfordringer i forhold til soveritualer. I denne

situation kunne jeg dele en personlig erfaring, som måske ikke bidrog med forståelse af udfordringen, men mere var et konkret praktisk råd.

I den praksis, jeg udfører, mener jeg, at det er vigtigt, at fokuspersonen selv kommer frem til en forståelse eller erkendelse. Det betyder, at jeg ikke kommer med forslag til forståelsen eller erkendelsen, men jeg ved at stille spørgsmål, får nye perspektiver på det dilemma, som vedkommende har valgt at dele med mig. Derved bliver jeg også på egen banehalvdel.

Min coaching er, i modsætning til den filosofiske samtale, en undersøgelse af et problem, udfordring eller dilemma, som bliver løst ved at opnå forståelse af enten problemet eller en ny forståelse af, hvordan det kan løses. Det betyder, at der gennem samtalen er fokus på en mestring af situationen ved at komme frem til en forståelse af denne. Dette definerer Ziethen (2014) som coaching.

Et af de redskaber, man kan bruge til at få struktur og dermed overskueliggøre processen i coachingen, er Gamemaster-modellen, hvordan jeg har ladet mig inspirere af denne vil jeg uddybe i næste afsnit.

4.1 Gamemaster-modellen

I min coaching har jeg flere gange benyttet mig af Gamemaster-modellen, der i et vist omfang kan være behjælpelig med at styre samtalen. Når jeg skriver "i et vist omfang", skyldes det, at jeg ikke har benyttet modellen stringent.

Med inspiration fra Gamemaster-modellen (Molly og Moltke 2012) har jeg ved hver coaching startet med at give et overblik over, hvordan samtalens struktur kunne tænkes at forløbe. Det betyder, at jeg, den første gang fokuspersonen kommer, fortæller lidt om den måde, jeg coacher på, at samtalen drejer sig om forståelse af deres dilemma, og at der gennem denne forståelse kan komme nye perspektiver på deres dilemma. Jeg forklarer dem, at jeg som coach har en undrende tilgang til deres dilemma, og at jeg derfor vil spørge meget ind til deres forforståelse og fordomme. Jeg fortæller ligeledes, hvordan jeg indimellem kan lave en timeout og forsøge at hæve deres dilemma op på et metaplan. Ligeledes laver jeg altid en afrunding, hvor vi samler op på dagens emne, evt. taler om ting de kan reflektere over til næste gang.

Ved anden og tredje coachingsamtale starter vi med at opsummere fra sidst og tale om de refleksioner eller hjemmeopgaver, fokuspersonen har haft. Ved sidste coachingsamtale

slutter vi af med en evaluering af forløbet og en gennemgang af de dilemmaer, der er blevet talt om, og de forståelser og meninger, de har givet.

Jeg har brugt Gamemaster-modellen til at hjælpe fokuspersonen til at skabe et overblik over coachingsamtalens forløb, og jeg har fundet det virkningsfuldt at lave små timeouts i løbet af samtalen for at danne et overblik over emnet. Det har også været virkningsfuldt, når fokuspersonen har haft mange bolde i luften. At etablere en metakommunikation kan i disse tilfælde hjælpe fokuspersonen til at adskille sine dilemmaer fra hinanden og hjælpe vedkommende til at koncentrere sig om et af disse for at give et større overblik.

Flere af mine fokuspersoner havde ikke prøvet coaching, før de kom til mig, og de har givet udtryk for, at det har hjulpet dem i samtalen, at der har været en vis form for struktur.

Der er en grundlæggende forskel, for i modsætning til den måde jeg udøver min coaching på, er Gamemaster-modellen målstyret. Gamemaster-modellen starter med at formulere det, Molly og Moltke kalder en kontrakt. I kontrakten formulerer fokuspersonen deres mål for samtalen og altså det, de gerne vil opnå i løbet af samtalen. Dette er ofte et større fokus på handlemuligheder (Molly og Moltke 2012). Gamemaster-modellen arbejder med tre konkrete coachingredskaber: kontrakt, timeout og afslutning.

4.2 Kontrakten

Kontrakten etableres mellem fokuspersonen og coachen eller det, som Molly og Moltke ud fra Barnett Pearce beskriver som henholdsvis gameplayer og gamemaster. Kontraktens indhold er selvfølgelig individuelt. Dog er opstartsspørgsmålene til gameplayeren, fokuspersonen, forholdsvis skematiske. Kontrakten er ifølge Molly og Moltke det grundlag, som coachingen hviler på. Formålet med kontrakten er at afstemme forventninger og aftale emne, mål og arbejdsform. Ligeledes kan kontrakten indeholde, hvordan coachen skal agere i forhold til fokuspersonen. Skal vedkommende være pågående, lyttende eller noget helt tredje? Ifølge Gamemaster-modellen kan man ved at etablere et fælles fokus i kontrakten allerede her bevæge sig hen imod løsninger på fokuspersonens dilemma (Molly og Moltke 2009).

Dette fokus på at være løsningsorienteret adskiller sig fra den hermeneutiske coaching, som jeg udfører, idet jeg har fokus på forståelse og gennem etablering af fælles sprog giver fokuspersonen mulighed for at finde mening og nye perspektiver på deres dilemma.

4.3 Timeout

Timeout er et af de redskaber, som Gamemaster-modellen bruger aktivt. Timeout er et ophold i samtalen, hvor coachen har mulighed for sammen med fokuspersonen at kigge på den proces, de befinder sig i. Timeouten kan give mulighed for at hæve blikket til et metaniveau og forsøge at skabe et overblik over processen. Jeg har selv brugt det som sådan. Indimellem har jeg oplevet, at et dilemma kan have mange forskellige tråde, der for fokuspersonen er filtret sammen til én stor knude. Timeouten kan hjælpe til at finde den tråd, som fokuspersonen helst vil forfølge, nemlig ved at påpege de forskellige tråde i samtalen og forsøge at give et overblik over de forskellige retninger, samtalen kan tage, ved at skitsere udfordringerne i dilemmaet.

En timeout kan beskrives mere konkret ved følgende eksempel.

4.4 Coachingeksempel – timeout

Vedkommende, jeg coachede, havde udfordringer med enkelte kollegaer på arbejdspladsen. Vedkommende havde svært ved at præcisere, hvor udfordringen stammede fra. I løbet af samtalen kom det frem, at fokuspersonen fik op til flere udfordringer blandet sammen, og deraf opstod forvirringen. Vedkommende havde udfordringer med at forstå bestemte handlemønstre hos kollegaerne, men havde også udfordringer i forhold til egne handlinger og svært ved at finde sin egen position på arbejdspladsen. Alt dette blev én stor, forvirrende knude, men ved at bruge timeout som redskab fik vi mulighed for at rede trådene ud og give større overskuelighed. Alene dét at få et overblik gav fokuspersonen en ny forståelse for egen situation og dermed nye perspektiver på, hvordan vedkommende kunne handle.

4.5 Afrunding på coachingen

Afrunding på coachingsamtalen handler ifølge Molly og Molkte om både at få undersøgt, om målet for samtalen blev opnået, og få evalueret samtaleprocessen. Igen skinner den målstyrede coachingform igennem, idet man skal spørge ind til, om målet med samtalen er nået. Her kan man se, hvor styrende kontrakten for samtalen kan være, idet den kan

opfattes som en tjekliste for samtalen med bestemte spørgsmål, der skal afslutte samtalen.

Her arbejder jeg på en anden måde, selv om jeg dog er helt enig med Molly og Moltke i, at det er vigtigt at få afrundet samtalen på en ordentlig måde, så fokuspersonen går ud ad døren med en følelse af, at samtalen har haft en gavnlig effekt.

Som beskrevet er jeg inspireret af Gamemaster-modellen og har ikke fulgt den stringent. Jeg finder dog teorien hjælpsom til at skabe en struktur på samtalen, hvilket i min erfaring har haft en positiv indflydelse på fokuspersonerne, da de har kunnet overskue samtalsforløb.

De coachingforløb, som jeg har gennemført, har alle bestået af tre samtaler. I de første to samtaler har vi i afrundingen talt om, hvad der har givet mening for fokuspersonen. Jeg har også brugt dét at opsummere samtalen for at hæve den op på metaniveau. De fleste samtaler blev afsluttet med refleksionsopgaver for fokuspersonen. Med afsæt i vores samtale har fokuspersonen fået spørgsmål eller en undren, som de kunne reflektere over til næste gang. Den sidste coachingsamtale har jeg brugt på at opsummere alle samtaler, vi har haft, og den udvikling, som jeg mener har fundet sted. Det har for mig været vigtigt at få afsluttet samtalerne på en måde, så fokuspersonen har en bevidsthed om de nye perspektiver og forståelser, der er opnået gennem samtalerne, og dermed en bevidsthed om den proces, vedkommende har gennemgået.

I Gamemaster-modellen tager man udgangspunkt i, hvad der netop nu fylder for fokuspersonen. Men hvor Gamemaster-modellen tager afsæt i Wittgensteins filosofi om sprogspil (Moltke og Molly 2012), tager jeg som beskrevet udgangspunkt i Gadammers hermeneutik. Der er dog fællestræk mellem teorierne. Gamemaster-modellen forudsætter, at der etableres tryghed og tillid til coachen, så fokuspersonen vil fremlægge sit dilemma. Ligesom Gamemaster-modellen arbejder jeg med, at vi finder en fælles forståelse for dilemmaet. Gamemaster-modellen bruger sprogspilsteorien for at lære, i hvilken kontekst et bestemt udsagn bliver formidlet (Molly og Moltke 2009). Her bruger jeg hermeneutikken til at undersøge, hvilken forforståelse der ligger bag et udsagn, og jeg vil gerne etablere et fælles sprog for fokuspersonen og jeg.

Molly og Moltke beskriver det således: "Gamemasterfærdighederne er [...] kommunikative færdigheder til at skabe bevægelse i samtalen mod fælles definerede mål og i ønskede retninger" (Molly og Moltke 2012).

Her arbejder jeg mere med, at fokuspersonen skal forsøge at finde en mening med eller en forståelse af sit dilemma. Ved at holde fokus på forståelsen reflekterer fokuspersonen

over de forskellige perspektiver og forforståelser. Dermed opnår vedkommende ofte en ny forståelse, som kan give en ny mening. Derved kan dilemmaet opløses, eller man kan finde nye løsninger.

Gamemaster-modellen hører "hjemme" i den systemiske coaching og er en af mange måder at udføre coaching på. I den modsatte ende af systemisk coaching kan vi finde den filosofiske praksis, som jeg kommer nærmere ind på i næste afsnit.

4.6 Anders Lindseth og hans bud på den filosofiske praksis

Ifølge føromtalte Anders Lindseth skal fokuspersonen føle sig velkommen i mødet med filosofen. Lindseth beskriver det som at modtage en gæst, hvor filosofen stiller et opmærksomhedsrum til rådighed. Han understreger, at det er vigtigt, at filosofen ikke spørger efter et problem, da det vil begrænse gæsten i sin formidling. Filosofen markerer, nærmest i modsætning til Gamemaster-modellen, ved sin imødekommenhed overfor gæsten, at filosofen nu er åben overfor det, som gæsten vil tale om. Åbenheden overfor den anden er en vigtig del af den hermeneutiske dialog (Gadamer 2014). At lytte åbent vil invitere den anden til at udfolde det, de har behov for at tale om, og det, der har gjort, at de har opsøgt en filosof eller coach. Hvis vi i modsat fald ikke vil lytte åbent og med en bevidsthed om egne fordomme, vil det lukke samtalen. Den anden vil miste lysten til at formidle, da vedkommende ikke vil føle sig velkommen til at dele det, de nu har på hjerte, hvilket ifølge Lindseth kan virke som en krænkelse eller en afvisning.

Med åbenheden får sproget lov til at udfolde sig, og med roen får vi mulighed for at høre, hvad der bliver sagt. Fokuspersonen, eller gæsten, får muligheden for at udforske sproget og dets mening, hvilket kan give nye forståelser af det, der formidles. Dermed kan gæsten ifølge Lindseth høre sig selv på en mere bevidst måde, og det sagte opnår klarere konturer (Lindseth 2011).

Som Lindseth beskriver det, vil en løsningsorienteret tilgang til et dilemma forhindre åbenheden. Ved at forhindre åbenheden får gæsten ikke mulighed for at udforske det dilemma, de står i. Ved på forhånd at have en ide om at problemløse forholder vi os ikke åbent, og derved får vi ikke mulighed for at skabe noget fælles. Som Gadamer beskriver det (Gadamer 2014), skal vi lytte åbent og virkelig lytte til den anden, dog uden at vi hensætter os fuldstændigt i den anden. Vi vil altid medbringe en del af os selv i samtalen og sammen med den anden skabe det fælles rum og fælles sprog, der vil få dialogen til at udfolde sig.

Som beskrevet har jeg ladet mig inspirere af Gamemaster-modellen i min coaching. Jeg har dog ikke en dagsorden, der indebærer en problemløsning som målet for samtalen. Jeg spørger åbent ind til, hvad fokuspersonen har på hjerte. Måske er det ikke et problem, der skal løses, men et problem, der skal forstås eller på en eller anden måde give mening. Jeg vil i det nedenstående afsnit give et eksempel på, hvordan målet ikke nødvendigvis er en løsning på et problem, men løsningen mere handler om forståelse.

4.7 Coachingeksempel – forståelse

Fokuspersonen havde nogle udfordringer på arbejdspladsen, som vedkommende havde svært ved at finde sprog for. Det var mere en følelse af, at noget ikke helt var, som det skulle være. Der var et par konkrete udfordringer med en kollega, og vedkommende mente, at det var disse konflikter, der gav en følelse af misstemning. Jo mere vi talte os ind i fokuspersonens udfordringer, opstod der en fælles forståelse af, at udfordringerne var langt mere komplekse end konflikter med kollegaen. Gennem de tre samtaler, som forløbet indeholdt, fandt vi frem til en forståelse af fokuspersonens rolle på arbejdspladsen, som vedkommende havde haft svært ved at definere. Denne nye forståelse for egen rolle gav vedkommende nye handlemuligheder og også en afklaring i forhold til kollegaerne. Vedkommende fik gennem forståelsen nye muligheder for at handle og en afklaring af, hvordan vedkommendes rolle på arbejdspladsen skulle forvaltes. Ligeledes gav det en afklaring i forhold til en gruppe kollegaer, hvor der havde været en form for misstemning og en følelse af at være en smule udenfor.

I dette forløb var det ikke nødvendigt, at jeg kom med løsningsforslag til vedkommendes problem. Fokuspersonen kunne selv finde en løsning, da vi først fik en forståelse for udfordringen, så den gav mere mening for vedkommende. I evalueringen blev vedkommende blandt andet spurgt om, hvilke elementer i coachingen der virkede bedst:

”At du ikke har givet mig svaret på de situationer, jeg har stået i, men derimod stillet – til tider lidt provokerende (positivt ment) – spørgsmål, som har fået mig til selv at reflektere anderledes over situationerne, end jeg ellers ville have gjort” (Bilag 1).

Her er det tydeligt, at min opgave som coach var at hjælpe fokuspersonen med at finde sprog for vedkommendes udfordringer, og ved at finde et sprog fandt vedkommende også en ny forståelse og mening. Vedkommende evnede nu at handle på nye måder, hvilket igen gav nye perspektiver på vedkommendes udfordringer.

Min tilgang til coaching er som beskrevet hermeneutisk og derfor med en filosofisk baggrund. Som anvendt filosof er der flere positioner eller roller, man kan indtage, hvilket jeg vil beskrive i næste afsnit.

5 Rollen som anvendt filosof

Morten Ziethen og Michael Poulsen har i deres upubliceret artikel "Anvendt filosofi som transaktionel filosofi" beskrevet forskellige roller, den anvendte filosof kan indtage. De beskriver fire roller, som anvendte filosoffer ifølge dem oftest indtager, nemlig *eksperten*, *facilitatoren*, *søgeren* og *skaberen*. De fire roller er relativt karikerede, og Ziethen og Poulsen beskriver også i deres artikel, at der selvfølgelig er overlap mellem de forskellige positioner, alt efter både miljø og filosofiens opgave i feltet (Ziethen og Poulsen).

Kort fortalt beskriver Ziethen og Poulsen *eksperten* som en filosof, der har forandring som mål, hvor metoden ofte er monolog fx i undervisning, motivationen er kritik af, at verden mangler viden, den filosofiske teori er færdig, og det handler om at formidle denne viden til feltets deltagere. (Poulsen og Ziethen)

Facilitatoren har forandring som mål, en forandring der sker gennem dialogiske selvtænkende fællesskaber. Facilitatoren har kritik som motivation, at verden er i mangel på dialogiske fællesskaber, og det bliver dermed facilitatorens opgave at igangsætte denne kommunikative praksis. (Poulsen og Ziethen)

Søgeren har forståelsen som mål, en forståelse som er deltagerbåret, hvor det handler om en forståelse af både én selv og verden. Motivationen er kærlig, og filosofen mener ikke, at den filosofiske teori er færdig, men heller ikke umulig. (Poulsen og Ziethen)

Til slut har *skaberen* også forandring som mål, dog i form af at kunne overskride den eksisterende orden og åbne op for friheden. Motivationen bag er kærlig-kritisk og henvender sig til de undertrykte forståelser af verden og én selv. Skaberen mener, at filosofien er en skabende, kreativ proces og noget, der kan blive til. (Poulsen og Ziethen)

På baggrund af min praksiserfaring identificerer jeg mig mest med den søgende filosof. Både i min praktik, hvor jeg blandt andet beskæftigede mig med trivsel og kommunikation på en arbejdsplads, og i min coaching forsøger jeg at forstå den kontekst, jeg bevæger mig i. Med forsøget på at forstå miljøet og de personer, der bevæger sig i dette, forsøger jeg også at forstå mig selv. Det er en reflektiv proces, hvor jeg i forsøget på at forstå den kontekst, jeg bevæger mig i, forholder mig til mine egne fordomme og forforståelser og på den måde øger forståelsen af mig selv.

At jeg identificerer mig mest med den søgende rolle, skal forstås på baggrund af, at rollerne i virkeligheden ikke kan opdeles så skarpt, som Ziethen og Poulsen har gjort i deres artikel. I min praktik var jeg i berøring med alle rollerne, og jeg mener, at det også er med til at definere den anvendte filosof, nemlig evnen til at kunne bevæge sig mellem de forskellige roller, hvis der er behov for det. Et godt eksempel på, hvordan de forskellige roller kan komme i spil, er den workshop, jeg afholdt under min praktik. Den bestod af et oplæg (*ekspertrollen*), dialoggrupper hvor medarbejderne skulle arbejde med ordet trivsel (*facilitatorrollen*), og så skulle de arbejde med at implementere deres forståelse af arbejdspladsen (*skaberrollen*). Alt efter hvilken opgave man som anvendt filosof har, skifter man altså imellem de forskellige roller. Dog vil man oftest have en primær rolle, som man befinder sig bedst i (Ziethen og Poulsen).

I min rolle som coach identificerer jeg mig også med den søgende rolle. I coachingen søger vi sammen forståelse og mening, idet jeg forholder mig undersøgende til fokuspersonen. Denne søgen kræver, at jeg forholder mig reflektivt, er i dialog med mine egne forforståelser og fordomme samt forholder mig til fokuspersonen som et forstående menneske mere end et forstået menneske (Ziethen og Poulsen).

Jeg har i et tidligere projekt beskrevet det således:

”Jeg har gennem den hermeneutiske coaching været medvirkende til at igangsætte refleksioner hos de klienter jeg har haft. Disse refleksioner har ført til nye overvejelser og handlinger, hvilket har ført til (positive) forandringer både hos det enkelte menneske men også i fællesskabet på arbejdspladsen” (Bilag 5).

Både som coach og anvendt filosof foretrækker jeg som beskrevet den søgende filosof. Både i coachingen og i mit virke som anvendt filosof søger jeg at finde forståelse og

mening gennem dialogen. Men som det vil fremgå i de næste afsnit, afhænger ens position af den opgave, der foreligger.

5.1 Coachingforløb i to organisationer

Som tidligere beskrevet har jeg stået for to forskellige coachingforløb. Det første var en del af mit praktikophold i STAR Brønderslev, hvor jeg coachede tre medarbejdere i et forløb over seks uger, hvor de havde tre coachingsamtaler hver. Det andet forløb var i en afdeling i Forsvaret, hvor syv medarbejdere havde meldt sig til forløbet.

Som en del af organisationen Forsvaret, er afdelingen i stærk grad påvirket af Forsvarsforliget, og hele deres organisation blev omstruktureret i løbet af 2018. Dette betød, at medarbejdere fik nye opgaver, nogle blev flyttet til andre lokationer, og de fleste fik flere arbejdsopgaver. Ligeledes blev flere arbejdsopgaver flyttet, uden at der nødvendigvis var blevet gjort plads der, hvor de blev flyttet hen.

Kort sagt er arbejdspladsen under pres, idet de arbejder hårdt på at forene politikernes intentioner med en hverdag, der skal fungere for både medarbejdere og de tusinde af frivillige, som de samarbejder med.

STAR Brønderslev var ligeledes en arbejdsplads præget af en ny organisering, da de er en del af de statslige arbejdspladser, der blev udflyttet. Derfor skulle der ske mange nye tiltag, ansættes nye medarbejdere, og en hel organisation skulle etableres.

Kendetegnende for begge arbejdspladser var, at de ikke altid havde en form for orden.

Nogle strukturer var lettere kaotiske, og medarbejderne havde et behov for at finde en mening og orden i denne omstrukturering.

Det var dog ikke alle, hvor følelsen af lettere kaos eller manglende mening havde rod i deres arbejde. Udfordringer i privatlivet var også temaer under coachingen. Disse private udfordringer satte også deres præg på arbejdslivet og den generelle trivsel.

På spørgsmålet, om coachingen har haft betydning for vedkommendes arbejde, svarer en medarbejder således: "Indtil videre har det fortrinsvis været en hjælp til en personlig prioritering, men forventer bestemt også det vil få indflydelse på mit arbejde og mine medarbejders hverdag" (bilag 2).

Under begge coachingforløb har jeg haft en hypotese om, at det handler om det hele menneske. Det betyder, at selvom coachingen har foregået på fokuspersonernes arbejdsplads, har coachingen ikke nødvendigvis handlet om deres arbejde. Coachingen har lige såvel handlet om at finde en mening i noget, fokuspersonerne har fundet

udfordrende i deres privatliv. Min tese har været at kunne vi få deres udfordringer minimeret, skabe større forståelse i deres liv og få det til at give mening, ville vi øge den generelle trivsel. Denne øgede trivsel ville, selvom det gjaldt privatlivet, også have indflydelse på arbejdslivet, hvilket formodentlig ville komme kollegaer til gode og hjælpe til at øge den generelle trivsel på arbejdspladsen. Dette vises i den trivselsundersøgelse, jeg foretog i Forsvaret. Undersøgelsen viste en generel trivselsøgning på hele arbejdspladsen (Bilag 3 og 4).

Jeg vil i næste afsnit reflektere over de to forskellige arbejdspladser og hvordan disse forskellige positioner havde indflydelse på coachingen.

5.2 Refleksion over min position på de to arbejdspladser

Medarbejderne i Forsvaret havde forskellige bevæggrunde for at melde sig til coachingen og kunne groft deles i to grupper. Størstedelen havde meldt sig på baggrund af interesse og et bevidst behov for coaching, mens et par stykker havde meldt sig, "fordi ledelsen syntes, det var en god ide".

Sidstnævnte gruppe havde lidt sværere ved at finde sig til rette i coachingen. De havde ikke på forhånd noget, de gerne ville have hjælp til. Det blev først afdækket i coachingen. Nogle af medarbejderne havde lidt udfordringer med coachingens form, hvor de selv skulle fortælle, hvad der rørte sig, og hvad de havde brug for at blive coachet i.

Her adskiller undersøgelsen sig fra "det virkelige liv". De fleste mennesker, der opsøger en coach, har en form for dagsorden, da de netop opsøger en coach for at få hjælp til at løse noget, de har udfordringer med, og som de mener, en coach kan hjælpe med.

I min undersøgelse var ikke alle bevidste om et behov for coaching, hvilket for nogle havde den betydning, at de ikke var bevidste om, hvad de ville bruge en coach til.

Den form for coaching, som jeg praktiserer, tager udgangspunkt i, hvad der rører sig hos den anden. Udgangspunktet for coachingen er en udfordring, et problem eller et dilemma, som den coachede har brug for hjælp til at undersøge. Har vedkommende ikke på forhånd gjort sig tanker om, hvad der skal undersøges eller tales om i coachingen, kan det være en udfordring at coache, idet vi først skal undersøge og finde frem til det, der reelt skal undersøges i coachingen.

De tre mennesker, som jeg coachede under mit praktikforløb, havde alle et tydeligt ønske og vidste præcis, hvad de havde behov for at tale om. Min position var i det tilfælde en helt anden, da jeg under min praktik var en del af arbejdspladsen, mens jeg i min coaching hos Forsvaret kom udefra og ikke havde noget indblik i hvem, hvad og hvorfor.

Det gav mig mulighed for at have en forforståelse af de arbejdsmæssige udfordringer, som medarbejderne ville coaches i, og det gav mig mulighed for at observere, hvordan fokuspersonerne selv agerer i det faglige fællesskab.

Denne viden kunne både være en fordel og en ulempe. Det var en fordel, idet jeg ret præcist vidste, hvad de talte om, når de havde brug for at blive coachet i deres virke på arbejdspladsen. Det kunne også være en ulempe, hvis jeg ikke var meget bevidst om min egen forforståelse og dermed kunne komme til at tolke deres udtalelser ud fra de forståelser, jeg havde fået gennem mine observationer.

I Forsvaret var det ofte nødvendigt at bruge noget tid på at fortælle om omstændighederne bag medarbejderens udfordringer. Det havde dog den fordel, at jeg fik den enkelte medarbejders perspektiv på de omstruktureringer, der præger arbejdspladsen, og de konsekvenser det havde for den pågældende medarbejder. Det var meget tydeligt i løbet af coachingforløbet, at medarbejderne havde vidt forskellige perspektiver, alt efter hvilken stilling de besad, hvilken forståelse de havde af deres konkrete situation, og hvilken baggrund de havde.

I begge organisationer var der et gennemgående emne hos alle fokuspersoner, nemlig hvordan man skulle forholde sig til sig selv. Hvad enten emnet var rollen på arbejdspladsen, eller det handlede om balancen mellem arbejde og privatliv, skulle fokuspersonerne alle forholde sig til sig selv. I næste afsnit vil jeg beskrive mine refleksioner om selvet, hvor jeg er inspireret af Kierkegaard.

6 En betragtning af selvet – Søren Kierkegaard

Søren Kierkegaard skriver i *Sygdommen til døden*, at menneskets selv er et selv, der forholder sig til sig selv i en syntese af uendelighed. Hvordan kan det forstås, og hvordan kan dette bruges i forhold til en hermeneutisk coaching?

Når jeg vælger at tage udgangspunkt i Kierkegaards fortolkning af selvet, er det med baggrund i, at jeg oplever coachingen som en måde at forholde sig til sig selv på.

I Kierkegaards mening forholder vi os til os selv hele tiden, hvilket kan være svært at forstå. Helt lavpraktisk og konkret gør vi det dog hele tiden. Vi har små diskussioner med os selv gennem hele vores vågne tid. "Kan jeg springe over træningen i dag, eller skal jeg være standhaftig og tage af sted?". "Skal jeg, eller skal jeg ikke spise den kage, som kollegaen har medbragt?". "Er dette den rigtige beslutning for mit barn, min karriere, mit forhold, mit venskab etc.?"

Vi stiller os selv spørgsmål og debatterer med os selv om livets store og små spørgsmål hele tiden. Nogle spørgsmål kræver mere end andre, men hele tiden forholder vi os til dem. Vi forholder altså os til os selv.

Den hermeneutiske coaching medfører nye perspektiver og forståelser på egne handlinger, men også egne forståelser og perspektiver. I den proces, hvor der undersøges, undres og reflekteres, forholder man sig til sig selv. For først i det øjeblik, man forholder sig til sig selv, er det muligt at stille spørgsmål og undres over ens forståelser, fordomme og meninger.

Kierkegaard skriver, at mennesket er ikke forholdet, men at det er forholdet, der forholder sig til sig selv, og at vi forholder os til os selv i en syntese af uendelighed. (Kierkegaard 1849)

Men kan denne tankegang også vendes rundt? Ved at man i coachingen forholder sig til et andet – det kunne være udfordringer med en kollega, ledelsesudfordringer, fællesskabet på arbejdspladsen etc. – forholder man sig til noget andet, noget udenfor én selv. Ved at forholde sig til dette i coachingen samt ved at undersøge egne fordomme og forståelser og reflektere herover forholder man sig til sig selv i denne proces.

Gadamer skriver, at vi for at kunne få en ægte dialog bør være åbne for det sagte. Vi bør i dialogen undersøge og forholde os til egne forforståelser og fordomme for at kunne lytte til, hvad den anden siger. Vi kan ikke sætte os ind i den anden, men forholde os til det, der

bliver sagt. For at kunne lytte åbent til, hvad der siges, bør vi netop forholde os til egne forforståelser. I den proces forholder vi os netop til os selv, til vores forforståelser samt den historie, som vi er en del af, og som vores fordomme og forforståelser udspringer af. Når vi på den måde forholder os til os selv, får vi ofte nye perspektiver på egne forforståelser. Disse nye perspektiver kan afføde nye forståelser, som igen afføder nye forforståelser. Hermed er vi tilbage ved den hermeneutiske spiral, hvor vi, som Kierkegaard skriver, forholder os til os selv i en syntese af uendelighed.

På samme måde er jeg i min rolle som coach inspireret af Kierkegaard. Han skriver i *Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed*, "At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der" (Gjerde 2006, s. 93).

Kierkegaard beskriver yderligere, hvordan man i rollen som hjælper skal have en mere-forståenhed, men at denne mere-forståenhed ikke må have rod i en forfængelighed eller arrogance. Den skal udspringe fra et ydmygt sted, hvor dét at hjælpe den anden og forsøge at forstå, hvad den anden forstår, mere handler om at tjene vedkommende og ikke handler om egen stolthed. (Gjerde 2006)

Så er vi igen tilbage ved Gadamer, som skriver, at kernen i den hermeneutiske oplevelse er, når vi bliver optaget af noget, og at vi i den proces er åbne overfor dette noget. Fordi vi bliver optaget af emnet, åbner vi os for det anderledes og det sande (Gadamer 2004b).

At komme frem til en forståelse og få livet til at give mening er en af de udfordringer, som jeg har beskæftiget mig med i den hermeneutiske coaching.

Det er et grundlæggende træk hos mennesket at finde en form for orden i den verden, vi befinder os i. Vi har et behov for at finde mening for ikke at ende i kaos, og vi har behov for at udstikke en retning i livet, der for os er meningsfuld (Jakobsen 1998). Dette medfører for mange, at de opsøger en coach.

Det er dog ikke alle, der mener, at coaching er en god løsning. I næste afsnit vil jeg beskæftige mig med en kritik af coaching som redskab til selvudvikling.

7 En problematisering af coaching

"Fyr din coach" skriver Svend Brinkmann i sin bog *Stå fast*, en bog der gør op med selvudviklingskulturen og opfordrer til at tage nej-hatten på. Svend Brinkmann, der er professor i psykologi og ansat på Aalborg Universitet, skrev i 2014 hans første bog, der nåede et bredt publikum i Danmark og internationalt. Inden da havde han publiceret adskillige faglitterære bøger, både inden for psykologi og filosofi, men som ikke havde haft stor folkelig gennemslagskraft.

Brinkmanns bog *Stå fast* fik til gengæld en stor bevågenhed, idet opfordringen om at sige nej til udvikling og tillade sig at stå fast der, hvor man befandt sig, stred mod tidens trend om at udvikle sig gennem hele livet og altid stræbe efter at udvikle sit potentiale. Bogen, som er et lettere sarkastisk opgør mod selvudviklingstrenden, plæderer for, at vi skal udvikle os mod noget og se ud over egen næsetip i stedet for kun at koncentrere os om, hvordan vi bliver en bedre udgave af os selv.

Brinkmann anfægter det, han kalder en "coachificering af tilværelsen" (Brinkmann 2014, s. 86). Her er coaching blevet en standardiseret måde at udvikle os på, en slags "selvets religion", som Brinkmann kalder det. Hvor kristendommen placerer Gud som den ydre autoritet, placerer vi nu ifølge Brinkmann selvet som det, der skal lede os gennem tilværelsen. Faren ved coaching er ifølge Brinkmann, at vi aldrig kommer til at stå stille, idet muligheden for at forbedre os hele tiden driver os frem. (Brinkmann 2014)

Det betyder, at når vi ikke lykkes, er det, fordi vi ikke har nok vilje eller motivation. I stedet for at kritisere rammerne kritiserer vi os selv. Brinkmann henviser til Rasmus Willig, der påpeger, at den ydre samfundskritik bliver til en indre selvkritik.

Her mener Brinkmann, at den store faldgrube ved coaching ligger, for hvis det er rammerne, der er problematiske, hjælper det ikke at blive coachet til en bedre udgave af én selv. Det kan netop tænkes, at man allerede er den bedste udgave, men at rammerne for ens arbejde ikke muliggør dette eller, som jeg desværre selv har erfaring med, ender med at få én til at brænde ud. Den store udfordring ved at betragte coaching som en del af "selvets religion" og hoppe på selvudviklingstoget er, at kravet om den konstante udvikling betyder, at man aldrig bliver god nok. (Brinkmann 2014)

Jeg mener, at Brinkmanns kritik er meget relevant, og at coachingbølgen, der er skyllet ind over os, har taget overhånd. Hvis vi går til en coach med det mål at blive en bedre udgave af os selv og forventer, at det er det ultimative mål, bliver coachingen for mig at se en form for selvkritik, da coachens opgave bliver at forbedre fokuspersonen og dermed synliggøre, at vedkommende ikke gør det godt nok.

Selvom jeg mener, at Brinkmann har fat i nogle relevante tanker om coachingen og ulemperne ved det store fokus på selvet, mener jeg dog stadig, at den hermeneutiske coaching har relevans både som middel til et bedre arbejdsmiljø i en organisation og som en metode til at finde ud af, hvor man gerne vil stå fast – for at blive i Brinkmanns sprogbrug.

Brinkmanns pointe er netop, at vi også har behov for at stå fast og hvile i det, vi gør, hvilket jeg ser et behov for i hele yoga- og meditationsbølgen.

I den hermeneutiske coaching, som jeg udøver den, har jeg ikke nødvendigvis fokus på selvudvikling. Fokuspersonen og jeg kan lige såvel arbejde med en forståelse af den sociale kontekst på arbejdspladsen, hvor forståelsen åbner op for nye tilgange til det sociale og forbedringer af fællesskabet. Der har coachingen netop fokus på noget udover os selv, nemlig dannelse, pli, fællesskabet og sociale spilleregler. Fokusset på den kontekst, vi befinder os i, samt ønsket om at forstå fællesskabet og forbedre det har flere gange været et emne i mine coachingforløb.

Ligeledes har jeg flere gange coachet, hvor fokuspersonen gennem coachingen er kommet frem til en erkendelse af, at "jeg gør det godt nok". Her har Brinkmann en pointe, nemlig at det konstante krav om selvudvikling meget nemt fører til selvkritik. Den konstante kritik af én selv kan være meget energidrænende og kan medføre udbrændthed. At finde frem til en forståelse af, at det, man gør, er godt nok, kan være meget befriende for fokuspersonen.

Som beskrevet handler den hermeneutiske coaching om forståelse og mening. Det betyder ikke nødvendigvis, at der er fokus på individet, men at forståelsen kan være rettet mod fællesskabet og dermed noget udenfor os selv.

Brinkmann mener, at i stedet for en coach, skal man finde en ven og gå på museum. Jeg bifalder skam ideen om at få en ven og nyde venskabet samt at gå på museum og nyde det skønne, der omgiver én. Når man herefter et punkt, hvor man har udfordringer med at finde mening i det, man selv eller andre gør, som man gerne vil finde en forståelse for, så kan man opsøge en hermeneutisk coach.

Ud over Svend Brinkmanns kritik af coaching har jeg også reflekteret over, hvad mon Gadamer selv ville have tænkt om emnet.

7.1 En gadamersk kritik

Hvad ville Gadamer selv sige til begrebet hermeneutisk coaching? Jeg tror umiddelbart, at han ville være en smule kritisk, for ifølge Gadamer er den hermeneutiske dialog en hændelse, der overgår os (Gadamer 2004a). En hændelse, hvor vi bliver opslugt af dialogen og ikke altid ved, hvor den fører os hen.

Som jeg tolker det, betyder overstående, at den hermeneutiske dialog ikke kan forceres, og at filosofien ikke kan bruges som en skabelon, eller – som Gadamer selv beskriver – at hermeneutikken ikke kan bruges som en metode (Gadamer 2004a). Jeg kan ikke i coachingen krydse en formel af: forforståelse – tjek, undren – tjek, åbenhed – tjek. Jeg kan ikke sige: "Nu har vi en hermeneutisk dialog". Det, jeg kan gøre, og det, jeg har gjort, er at bruge filosofien til at bidrage med nye perspektiver. Jeg er bevidst om den hermeneutiske filosofi og bruger aktivt min viden om forforståelser og fordomme, og jeg forholder mig åbent til den anden for at lytte til det, der fortælles. Men til trods for, at coachingen er funderet i den hermeneutiske filosofi, vil jeg ikke kunne garantere, at det er en hermeneutisk dialog. Jeg arbejder dog altid på at skabe de bedst mulige betingelser for at dialogen kan opstå.

Jeg tror dog, at Gadamer ville være endnu mere kritisk overfor den type coaching, hvor en leder på arbejdspladsen udfører coachingen. Dette vil jeg kort beskrive i næste afsnit.

7.2 Et perspektiv på lederen som coach

Ifølge Riis og Birkelund (2014) er et grundlæggende princip for den hermeneutiske dialog ligeværdighed. Hvordan stiller dette så de utallige ledere, der udover deres lederstilling er uddannet coaches og gerne vil coache deres medarbejdere? Kan en leder coache sine medarbejdere, hvis ligeværdighed er et grundlæggende element i coachingen?

Som tidligere beskrevet findes der utallige former for coaching, hvoraf ledercoach er en af formerne. Men hvordan stiller det medarbejderen, at lederen agerer coach, og kan lederne overhovedet coache medarbejdere?

I forhold til den hermeneutiske coaching mener jeg ikke, at det kan lade sig gøre.

Hermeneutisk coaching fordrer tillid, tryghed og fortrolighed i samtalen for at kunne lade

sig gøre. Med lederen som coach mener jeg, at der vil være et ulige magtforhold, hvor de grundlæggende principper for coachingen vil have svære vilkår.

Når lederen også er coach, har jeg en fordom om, at medarbejderen ikke vil kunne tale fuldstændig frit. Der kan være flere emner, som man ikke ønsker at tale med sin leder om, da de har fyringsretten. Det vil sige, at man som medarbejder vil undgå at tale om ting, der sætter én selv i dårligt lys. Magten vil være hos lederen, og det vil derfor være meget svært at opnå ligestilling.

8 Konklusion

Med udgangspunkt i Gadamer's filosofi og den indsamlede empiri har jeg i dette speciale undersøgt, *hvordan coaching kan udføres med omdrejningspunkt i Gadamer's hermeneutik*. Den hermeneutiske coaching, der udføres med Gadamer's hermeneutik som omdrejningspunkt, er en coachingform, hvor forforståelse, fordomme, den hermeneutiske spiral, virkningshistorie og dialog er centrale begreber, som coachen bruger i sin måde at udøve coachingen på. Coachingens omdrejningspunkt er forståelse og nye perspektiver på fokuspersonens dilemma, og det overordnede mål er at finde mening.

Jeg har undersøgt sprogets betydning, både i forhold til hvordan vi fortolker verden og os selv, og måden hvorpå sproget fungerer i coachingen. Når Gadamer skriver, at sproget er vores fundamentale driftsform i vores væren-i-verden, mener jeg, at han peger på noget vigtigt. Det er sproget, vi bruger til at formidle og udtrykke os med. Dermed er det også, som Gadamer beskriver, vores måde at konstruere verden på. Som mit coachingeksempel i afsnittet om sprogets betydning viste, har sproget og endda det enkelte ord stor betydning for den måde, hvorpå vi konstruerer vores virkelighed. Når ordet "tomhed" fx erstattes af "fravær af belastninger", giver det et nyt perspektiv på den verden, man befinder sig i. Begreberne forforståelse og fordomme er også vigtige, når vi taler om hermeneutisk coaching. Som beskrevet handler det om at turde være åben overfor egne fordomme og forforståelser samt være i stand til at lytte åbent, så man får et fælles sprog at tale ud fra. Det handler også om at få nye perspektiver og dermed starte en hermeneutisk spiral. Den nutidshorisont, som vi ser verden ud fra, kan have behov for at blive udvidet. Som mit coachingeksempel viste, bliver det muligt at udvide sin horisont ved at reflektere over nye perspektiver og forholde sig til ens forforståelser. Ved at forholde sig til disse bliver det muligt, som Gadamer beskriver, at se tingene i en større sammenhæng.

Som beskrevet er sproget en fundamental del af coachingen. Ligeledes er det afgørende at finde et fælles sprog. Som mit coachingeksempel i afsnittet om dialogen, hvor vi ikke kunne finde et fælles sprog, viste, kan det forårsage misforståelser, når der ikke er etableret et fælles sprog. Det kan i coachingen blive nødvendigt at erkende, at man på netop dét punkt ikke kan nå frem til en fælles forståelse. Man kan i stedet acceptere, at man har forskellige forståelser af enten et ord eller en situation, og arbejde videre med dette. Vi skal ifølge Gadamer være åbne og lytte i dialogen, og vi skal sætte os selv i forhold til vores forforståelser. Dette var en udfordrende proces i eksemplet om den manglende fælles forståelse, da det ikke lykkedes mig og fokuspersionen at finde en fælles forståelse af ordet "forventninger".

Som oftest kan det lykkes ved at have en bevidsthed om vores forforståelser og fordomme, men også ved at have evnen eller lysten til at kunne opgive vores fordomme for at etablere en ny forståelse. Denne nye forståelse bliver en del af vores nutidshorisont og dermed en ny forforståelse. På denne måde kan vi se den hermeneutiske spiral, og hvordan den kan etablere en udviklende proces.

Som led i specialet har jeg desuden beskrevet Gamemaster-modellen, som jeg har brugt som en løs skabelon i min coaching. Modellen har medvirket til at skabe en struktur i coachingen for både mig som coach, men også for fokuspersionen. Den har bidraget til at skabe et overblik over processen i coachingen og medvirket til at anskue fokuspersionens udfordring eller dilemma fra et metaperspektiv, når dette var nødvendigt.

I specialet har jeg reflekteret over både min rolle som coach, og hvilken rolle jeg primært indtager som anvendt filosof. Mine refleksioner over, hvordan vi forholder os til os selv – med inspiration fra Søren Kierkegaard – og mine refleksioner over, hvilken rolle jeg foretrækker som anvendt filosof, bidrager til, at jeg øger min bevidsthed om, hvordan jeg udfører min praksis. Ligeså giver refleksionen mig mulighed for at evaluere mit coachingarbejde.

Som beskrevet i indledningen er der efterhånden et utal af coachingformer, både inden for sportsverdenen, på arbejdspladser og i det private. Selvrealiseringsbølgen, som Brinkmann kalder den, er skyllet ind over os, og med den er der kommet et stort fokus på coaching og dens mange former. Dette speciale, som har beskrevet hermeneutisk coaching, lægger ikke umiddelbart op til, at man skal coaches for enhver pris, ej heller at coaching er det eneste rigtige at gøre. Derimod mener jeg, at man bør opsøge en (hermeneutisk) coach i de tilfælde, hvor man kan have svært ved at finde mening med eller forstå et dilemma i ens liv, både i forhold til privatlivet og arbejdslivet.

9 Litteraturliste

Brinkmann, Svend "Fyr din coach" i *Stå fast - et opgør med tidens udviklingstrang* 2014, Gyldendal

Dutt, Carsten " Hermeneutics" I *Gadamer in conversation- Reflections and commentary*, Edited and translated by Richard E. Palmer, 2001, Yale University

Gadamer, Hans-Georg *Sandhed og metode*, del 2 og 3, 2004, Systime (Gadamer, 2004a)

Gadamer, Hans-Georg *Philosophical Hermeneutics*, del 1, 2004, 3. udgave, University of California Press (Gadamer, 2004b)

Gjerde, Susann *Coaching – hvad, hvorfor, hvordan*, kap 1, 1. udgave, 2006, Forlaget Samfundslitteratur

Jacobsen, Bo *Eksistensens psykologi – en introduktion*, Hans Reitzels Forlag 2004
4. oplag

Kierkegaard, Søren *Sygdommen til døden* , 1849, <http://sks.dk/sd/txt.xml>

Moltke og Molly "Coaching som det at være Gamemaster" i *Systemisk Coaching*, red. Moltke og Molly, København: Dansk Psykologisk Forlag 2012

Riis, Anita Holm og Birkelund, Regner "Kommunikation i et dialogisk perspektiv" i *Kommunikation – for sundhedsprofessionelle*, red. Kim Jørgensen, 2014, 3.udgave, Gads Forlag

Thøgersen, Ulla og Ziethen, Morten "Hermeneutisk coaching: eller om at være på vej til sproget", 2011. Artikel, som vandt en artikelkonkurrence udskrevet af EMCC Danmark

Ziethen, Morten "Filosofisk praksis – et alternativ til coaching?" i *Coaching i perspektiv*, red. Kim Gørtz og Tine Gaihede, 2014, Hans Reitzels Forlag

Ziethen, Morten "Filosofisk praksis – mellem tildragelse og livsførelse", Norsk Filosofisk Tidsskrift, årgang 49, nr. 1, 2014, Universitetsforlaget

9.1 Bilagsoversigt

Bilag 1, Evaluering af coaching i Star Brønderslev

Bilag 2, Evaluering af coaching i Forsvaret

Bilag 3, Trivselsundersøgelse i Forsvaret i april 2018

Bilag 4, Trivselsundersøgelse i Forsvaret August 2018

Bilag 5, Filosofisk værdi i organisationen – del af praktikopgave på 9. semester