



HANNE V. MOLTKE

ASBJØRN MOLLY (RED.)

SYSTEMISK COACHING

En grundbog

erhvervs psykologiserien >
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

KAPITEL 1

SYSTEMISK COACHING – NOGLE TEORETISKE
DISTINKTIONER

Alt hvad der siges, siges af nogen.

HUMBERTO MATURANA

Vi vil i dette kapitel se nærmere på de grundlæggende antagelser og begreber, der ligger bag en systemisk funderet tilgang til coaching. Som vi skrev i introduktionen, taler vi hellere om praksisteori end om praksis og teori; vi tager udgangspunkt i en teori, som finder sin anvendelse i praksis, og i en praksis, der er funderet i teori. For at kunne udfolde denne praksisteori må vi dog indledningsvis foretage et par nedslag i det omfattende teori-kompleks, som den systemiske tradition udgør. Det gør vi for at lægge forståelsesgrunden for de begreber, som vil blive udfoldet og anvendt i relation til coaching gennem den resterende tekst.

Først ser vi nærmere på selve ideen om et system. Hvad er et *system* egentlig? Og hvad er baggrunden for at tale om systemisk coaching? Centrale begreber er her *organisation*, *struktur*, *observator* og *iagttager*. Det leder os videre til den systemiske teoris opfattelse af virkelighed, hvor vi vil runde begreberne *autopoiesis* (selvskabelse) og *selvreference* for at undersøge, hvordan forskellige systemer tolker, oplever og forstår verden forskelligt – og dermed påvirkes forskelligt af den. Med dette afsæt ser vi nærmere på, hvordan udvikling og forandring forekommer i systemer; herunder især hvordan man kan forstå påvirkning og udvikling som forstyrrelser af et system, og hvad coachens rolle kan være i den sammenhæng. Som afrunding ser vi nærmere på de relationelle aspekter ved systemteorien. Her vil fokus være på, hvordan delelementerne i systemer gensidigt påvirker hinanden, og hvordan man som deltager i et system kan opleve, at systemets andre dele har indvirkning på, hvilken position man selv kan have.

SYSTEMER

Når vi taler om systemisk coaching, er det nærliggende at se nærmere på, hvad et system er, og hvad fokus på systemer betyder. Når man arbejder med mennesker, ser man ofte på individet som en vigtig enhed. I den systemiske tilgang er man mere optaget af, hvad det er for et system, individet indgår i (og når systemteorien alligevel af og til beskæftiger sig med individet selv, bliver det også anskuet som et system, der indgår i – og er betinget af – andre systemer).

Den chilenske biolog Humberto Maturana er en væsentlig indflydelseskilde til udviklingen af systemisk teori. Han definerer i første omgang et system som en enhed, der skiller sig ud fra sine omgivelser (Maturana & Varela, 1987), hvilket må siges at være en meget bred definition.

Det interessante er nu at se nærmere på, hvilke kriterier der kan ligge til grund for, at noget eller nogen kan siges at være et særligt system og ikke et andet. For at tydeliggøre dette kan man skelne mellem et systems organisation og struktur. Organisationen i et system udgør de enheder og relationer, der nødvendigvis *må* være til stede, for at systemet kan defineres som et specifikt system. Et systems organisation defineres endvidere af de relationer, der betyder, at et system kan skelnes fra andre systemer og kan siges at tilhøre netop en bestemt kategori. Et systems struktur er derimod de fysiske elementer og relationerne mellem dem, der virkelig gør selve organiseringen. Dette kan virke lidt kringlet, men måske et eksempel kan tydeliggøre sagen.

For at en coachingsamtale kan siges at tilhøre et system, der falder inden for kategorien af coachingsamtaler, må der være tale om en bestemt *organisation*, konstitueret af en coach, en fokuspersion og en særlig relation mellem disse. Coachen og fokuspersionen som de to enheder, samt den særlige relation, der eksisterer mellem dem, er den organisation, der betyder, at man kan skelne denne samtale fra andre. Denne organisation indebærer nogle særlige positioner med et sæt af særlige rettigheder, opgaver og pligter, som konstituerer coachingsamtalen som system, og adskiller den fra andre typer af samtaler. På grund af denne særlige organisation er man klar over, at her er netop tale om en coachingsamtale og

ikke et arbejds møde, supervision, hyggesnak, ansættelsessamtale, medarbejdersamtale eller lignende.

Selve *strukturen* er de specifikke fysiske enheder og den specifikke relation mellem dem, for eksempel coachen Peter, der coacher medarbejderen Ole med en kognitivt funderet coachingtilgang. Hvis coachen Anette, der coacher på et systemisk grundlag, overtager Peters plads som coach, betyder det ændringer i strukturen, men det ændrer ikke ved, at der stadig er tale om en organisation, der kategoriserer samtalen som coaching. Er der derimod tale om en ændring, hvor coachen Peter afløses af Oles chef Anders, bliver relationen i samtalen så fundamentalt anderledes, at systemets organisation ændres, så der ikke længere er tale om en coachingsamtale i traditionel forstand.¹

Organisation og struktur er altså to forskellige ting, hvor særligt organisation kan være med til at afgøre, hvornår man definerer noget eller nogen som ét system frem for et andet. Det betyder, alt efter hvordan man ser på en coachingsamtale, at fokuspersionen i samtalen kan udgøre et system i sig selv, fokuspersionen og coachen kan udgøre et andet system, mens fokuspersionen sammen med for eksempel sin ledergruppe vil udgøre et helt tredje system.

Men hvem afgør, hvad der er et system? Det gør den, der kigger på det – i systemisk terminologi: observatøren. Og i ethvert system er der (mindst) lige så mange observatører, som der er deltagere i systemet.

Observatøren i systemer – 1.- og 2.-ordens-kybernetik

Eksistensen af en observatør er helt grundlæggende i systemisk tankegang. Der er altid en, der oplever det, der sker. Og når noget beskrives af en person, er det en beskrivelse fra den persons perspektiv. Det betyder, at

- 1 Den relation, som Ole har til sin chef i kraft af sin rolle som medarbejder, ændrer fundamentalt ved deres samtale. I forhold til en coach-fokuspersion-relation adskiller en chef-medarbejder-relation sig bl.a. ved en asymmetri i magtforholdet, en relation, der varer ved og skifter karakter efter samtalen, samt at fortrolighedsforholdet ændres, da chefen kan være nødt til at reagere på og gå videre med vigtige informationer, der kommer frem i samtalen. Resultatet er en så grundlæggende ændring, at systemet må ændres fra en traditionel coachingsamtale til en ledelsesbaseret coachingsamtale. Læs specifikt om ledelsesbaseret coaching i Søholm et al., 2006.

også det at betragte et system som noget særligt, der skiller sig ud fra sine omgivelser, altid vil være en observatørs betragtning. Selve det at beskrive noget som et system er udtryk for et bevidst eller ubevidst valg, foretaget af den, der beskriver. Hos Maturana er dette udtrykt kort og præcist: "Alt, hvad der siges, siges af nogen." (Maturana & Varela, 1987, side 43) Så det, der ses, afhænger af, hvem der ser. Et system er således kun et system, når det træder frem som sådan for 'nogen'.

Dette betyder eksempelvis, at hvis man som ekstern konsulent skal coache medarbejderne i en virksomhed, vil man få øje på andre og forskellige ting, end medarbejderne i virksomheden ser. Konsulenten vil eksempelvis se fire mennesker, der står sammen i en gruppe, og anskue dem som et system; en medarbejder i virksomheden vil måske se de to af de fire som et system, fordi de begge er medarbejdere i it-afdelingen. En tredje medarbejder ville måske se tre af de fire som et system, fordi han tilfældigvis ved, at de alle er imod den nye organisering af afdelingen.

På den måde er systemer, grupper og team (og alt muligt andet, som vi får øje på) ikke eksternt givet; der er altid 'nogen', der på baggrund af et sæt af kriterier har foretaget en distinktion mellem netop de komponenter eller personer, der udgør systemet og systemets omgivelser, således at systemet træder særligt frem fra omgivelserne. Disse kriterier kan være forskellige fra person til person, og det er således denne 'nogen' – observatoren – der definerer systemet. Vi taler om, at alle systemer er observatorafhængige.

Denne opfattelse af observatørens rolle er forskellig fra den, man finder i mere traditionel tænkning, den positivistiske eller lidt ældre naturvidenskabelig tænkning. Her ses observatoren som uafhængig af det system, han observerer. Det er billedet af naturvidenskabsmanden, der i sin hvide kittel tager prøver fra naturen og underkaster dem en objektiv undersøgelse i sit laboratorium, og ud fra denne undersøgelse kan så konkluderes på naturens love og regelmæssigheder. Foretager andre videnskabsmænd den samme undersøgelse, vil de nå frem til samme resultat. Denne opfattelse svarer til den positivistiske opfattelse af verden: At der findes en objektiv sandhed om forskellige ting. At det kan lade sig gøre at se objektivt på noget. Og at der findes rigtige eller forkerte beskrivelser af virkeligheden.

Med et begreb fra den systemiske sprogbrug kaldes denne opfattelse *1.-ordens-kybernetik*. Kybernetik er i sit udgangspunkt en teori om kontrolmekanismer i dyr, mennesker og maskiner, men det bruges også i en afledt betydning, nemlig om studiet af naturlige eller konstruerede systemer, som det er tilfældet her. Man skelner i kybernetikken mellem 1.-ordens- og 2.-ordens-kybernetik.

2.-ordens-kybernetik, som er den måde en systemisk tilgang ser på et system på, implicerer, at en observatør ikke kan adskilles fra det system, som han observerer. I stedet vil en observatør altid påvirke og ændre det observerede system. På samme vis som et termometer, nedsænket i vand for at måle vandets temperatur, altid vil påvirke temperaturen i vandet (fordi termometret selv har en temperatur), vil observatøren af et system også påvirke både systemet og sig selv fra det øjeblik, observationen igangsættes.

Overgangen fra 1.- til 2.-ordens-kybernetik markerer et radikalt skifte, både i forhold til, hvordan man ser på systemer, og i forhold til, hvordan man overhovedet ved det, man ved. Fokus flyttes fra det *observerede* system til det *observerende* system. Dette fokusskifte har meget stor betydning på to måder: For det første gør det noget ved alle systemer, hvis de ved, at de observeres.² Og for det andet betyder de briller eller den optik, observatøren bevidst eller ubevidst har på, noget for, hvad observatøren kan se.³

2 Et klassisk eksempel på dette er Hawthorne-studierne, hvor man i perioden 1927-32 undersøgte en gruppe af fabriksarbejdere på fabrikken Hawthorne Works uden for Chicago. Forsøget sigtede mod at finde ud af, hvordan mere eller mindre lys påvirkede arbejdernes effektivitet. Forsøget blev berømt, fordi det viste sig, at arbejderne øgede deres effektivitet, uanset om lyset blev blændet op eller ned, hvilket blev udlagt som et resultat af forskernes (observatorernes) opmærksomhed. Det var det faktum, at de blev observeret af nogen, der gjorde forskellen.

3 Dette er eksemplificeret ved et andet klassisk psykologisk studie, Rosenthal-studierne. I 1950'erne undersøgte amerikanske psykologer sammenhængen mellem læreres forventninger til eleverne og elevernes præstationer i klasseværelset. Forskellige lærere blev fortalt, at forskellige tilfældigt udvalgte grupper af elever var enten dygtige eller mindre dygtige, og resultaterne pegede entydigt i retning af, at når de 'dygtige' elever svarede rigtigt på spørgsmål, blev det af læreren udlagt som en bekræftelse på elevens intelligens og dygtighed, hvorimod når de 'mindre dygtige' svarede rigtigt, blev det udlagt som undtagelsen, der bekræfter reglen. Det, at forudindtaget over for mennesker bliver til selvpfyldende profetier, kaldes Rosenthal-effekten. Også den er et udslag af, at observatøren har altafgørende indflydelse på det, han observerer.

Dette har, som vi vil vende tilbage til adskillige gange i løbet af bogen, en lang række implikationer for den systemiske coach, i forhold til hvordan og hvor meget hun påvirker fokuspersonen i coachingsamtalen.

Med begreberne om organisation og struktur, samt involveringen af en observatør, får vi et lidt klarere billede af, hvad et system er for en størrelse. Samtidig melder sig nogle nye spørgsmål på banen: Hvordan kan det være, at forskellige mennesker ser forskellige systemer? Hvordan kan man tale om, at den verden, som vi jo alle lever i, opfattes så forskelligt af forskellige personer? Begrebet om autopoiesis giver nogle svar på disse spørgsmål.

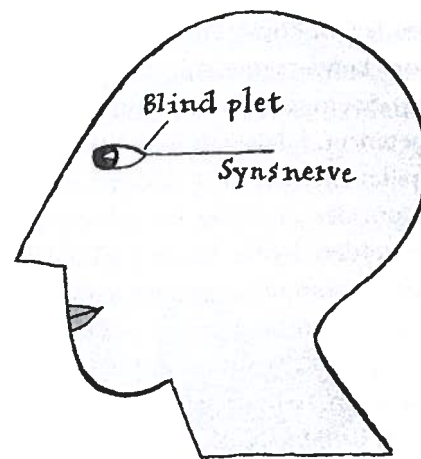
AUTOPOIESIS

Autopoiesis kommer af de græske ord *autos*, som betyder selv, og *poiesis*, der betyder skabelse, og definerer meget tydeligt et autopoietisk system som *selvskabende*. Men hvad vil det egentlig sige at være selvskabende?

Lad os prøve at illustrere med et eksempel fra biologiens verden. Vores syn er sådan konstrueret, at vores øje registrerer lyset i vores omgivelser, og vi opfatter derfor objekter som et resultat af lysets refleksion i dem. (Bloom & Lazerson, 1996) Vores synsnerve forbinder øjet med hjernen og overfører de informationer, som øjet registrerer, til forskellige dele af vores hjerne. På det punkt på vores nethinde, hvor synsnerven hæfter sig, er øjet imidlertid ikke i stand til at registrere lyset fra omgivelserne. Fysiologisk set betyder det, at vi som mennesker så at sige har en plet i vores synsfelt, hvor vi ikke kan se noget – en blind plet. Men da det er de færreste mennesker, der oplever at rende rundt med en sort plet midt i synsfeltet, må vi på en eller anden vis kompensere for dette.

Da vi er udstyret med to øjne, får vores hjerne synsindtryk fra to forskellige kilder. I denne proces tager hjernen højde for, at vi har en blind plet, idet den konstruerer ét samlet billede, som er det synsfelt, vi oplever. Vi får så at sige hjælp af vores hjerne til at se verden som én samlet helhed. Konsekvensen af dette bliver, at vi altid vil opleve verden i den

Figur 3. Den blinde plet



version, som vores hjerne har konstrueret eller skabt. Man kan sige, at vores hjerne har skabt vores verden for os; den verden, vi ser og til enhver tid refererer til, er skabt af os selv. Vores system har selv konstrueret billedet af verden, og som system er vi således selvskabende.

Dette eksempel illustrerer, hvad mange kan genkende på et mere generelt niveau, da vores konstruktion af mening foregår på samme måde. Mange vil have oplevet, hvordan forskellige mennesker har forskellige versioner af den samme episode. Tre deltagere på det samme møde vil for eksempel opleve tre forskellige ting og tage tre forskellige versioner af mødet med sig. Den ene kan være helt overbevist om, at en bestemt ting er besluttet, en anden mener, at der blev besluttet noget, men at det var noget lidt andet, end den første mener, mens den tredje er af den overbevisning, at beslutningsprocessen stadig er åben og til forhandling.

Man kan sige, at ethvert system (og altså ethvert menneske) møder verden med en bestemt bagage og en bestemt række af forforståelser på baggrund af hvilke, man opfatter og forstår verden. Eksempelvis vil mine tidligere erfaringer med coachingsamtaler, mine forestillinger om coaches som personer, og mine forventninger til, hvad en coachingsamtale kan gøre for mig, blot være nogle af de faktorer, som er af betydning for, hvordan jeg vil opleve en coachingsamtale. Og dermed for, hvilken

version jeg vil konstruere. Hertil kommer en lang række af andre faktorer, som kendetegner mig, og som interagerer og spiller sammen. Dette kunne eksempelvis være mine værdier, tanker, uddannelse, opvækst, kompetencer, følelser, holdninger, teoretisk baggrund, ideer og så videre. Samspillet mellem disse faktorer konstituerer mit systems særlige konstruktion, der er særlig for netop mig, og som definerer, hvordan jeg møder verden, hvilke kasser jeg inddeler den i, hvilke emner og personer der har min interesse, og som jeg særligt fokuserer på og så videre.

I coachingsamtaler er en opmærksomhed på dette en god ting at have med sig. I klassisk systemisk terminologi betegnes det, at ethvert system vil handle i perfekt overensstemmelse med de logikker, der konstituerer systemet, for *perfektionshypotesen*. Det giver i forlængelse heraf ikke mening at forsøge at få nogen til at ændre adfærd – i stedet må man forsøge at ændre på de logikker, personen handler ud fra. Det gøres ved at forstyrre logikkerne, hvilket vi vender tilbage til (se i øvrigt begrebslisten bag i bogen).

MULTIVERS

Vi fortolker det, vi ser eller oplever, ud fra vores egne forforståelser og vores eget verdensbillede. Og på samme måde som hjernen ordner og strukturerer input fra vores øjne, så det fremstår som en helhed, strukturerer vores hjerne en mening med ting, selvom vi så at sige har blinde pletter her også. Ud fra de ofte små mængder af information, hjernen har til rådighed, skaber den et helhedsbillede. Selv ganske få puslespilsbrikker bliver til det helhedsbillede, som vi forstår verden ud fra, og som er den version af verden, der giver mening for os. Denne konstruktion er en så kompleks og sammensat størrelse, at selvom vi havde kendskab til alle faktorerne, ville det ikke være muligt at forstå, kontrollere eller forudsige deres samspil.

Maturana udtrykker dette ved at sige, at vi må skifte vores forståelse af verden som et *univers* ud med en opfattelse af verden som *multivers*. Der kan således ikke være tale om én fælles virkelighed, som alle kan have adgang til, og som alle kan erkende, og det enkelte systems erkendelse af verden

bliver derved én udgave ud af mange, ét univers ud af mange. I stedet for et enkelt univers bliver der tale om multiverser, hvor alle multiverser kan betragtes som *lige gyldige* (ikke *lige gyldige!*) versioner af verden (Maturana, 1988).



Vi er som systemer hver især udstyret med vores egen version af verden, igennem hvilken vi forstår, skaber mening og handler. En konsekvens af dette er, at vi aldrig *helt* kan forstå den anden. Vi kan have en god dialog, vi kan have en følelse af, at vi godt ved, hvad der er på spil for den anden – men eftersom vi ser verden ud fra hver vores forståelse, vil det aldrig være *helt* det samme. Den østrigsk-amerikanske konstruktivist Ernst von Glasersfeld opstiller to metaforer, som kan hjælpe forståelsen. Han skriver, at det at dele mening ikke er det samme, som at deles om en bil, hvor man går ind i bilen og kører det samme sted hen. At dele mening

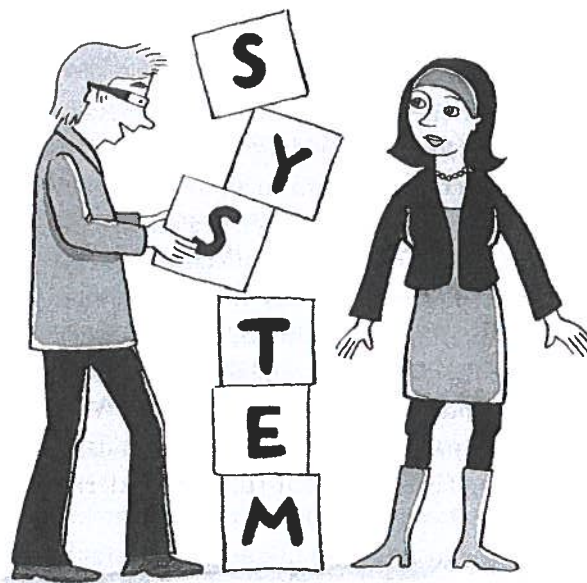
er mere som at dele en flaske vin. Den del af vinen, du drikker, kan jeg ikke drikke – og den del, jeg drikker, kan du ikke drikke (Glaserfeld, 1995). Når vi på denne måde ikke kan dele mening eller *fuldstændig* forstå hinanden, bliver det meget vigtigt at stille spørgsmål for at undgå, at man 'springer til konklusioner', som englænderne kalder det. Kun gennem dialog og nysgerrige spørgsmål har vi muligheden for at koordinere vores mening med andre. Det betyder, at vi herigennem søger at forstå det, den anden person forstår, og herigennem får muligheden for at finde ud af, hvor tæt vores egen mening og forståelse ligger på den andens.



Systemer er altså i udgangspunktet selvrefererende og lukkede om sig selv. For at mennesket som system kan opretholde sig selv, er det dog nødvendigt med stimuli udefra. Eksempelvis viser forsøg, hvor mennesker nedsænkes i 37 grader varmt vand i et mørkt rum uden nogen form for lyde, så de er berøvet for enhver form for ydre stimuli, at der kun går få timer, før hjernen begynder at hallucinere. Det gør den for selv at skabe en påvirkning, som systemet kan arbejde med. Vi har så at sige brug for eksterne påvirkninger til at stimulere vores sanser, så vi i bogstaveligste forstand kan mærke verden og dermed, at vi er i live.

Spørgsmålet er så, hvordan man som coach i en samtale kan levere de eksterne påvirkninger, der skaber en ønsket forandring hos fokuspersoner, som bogstavelig talt luller rundt i deres egen lille verden? Her må vi gribe til begrebet om forstyrrelse fra den systemiske begrebskasse.

Forandringer i systemer sker gennem forstyrrelser



Mange vil sikkert genkende fornemmelsen af ikke rigtig at vide, hvad der sker i hovedet (og kroppen) på en person, man sidder i samtale med: Hvad tænker han? Er han enig? Synes han, jeg er for meget? Bliver han vred? og så videre. Disse spørgsmål, som henviser til den indvirkning, man har på andre systemer, er naturligvis af afgørende betydning for coachen. For indvirkning, påvirkning og udvikling er alle tre sider af samme sag, og det er jo ofte det, fokuspersonen søger i en coachingsamtale. Men når fokuspersonen anskues som et lukket, selvrefererende system, udgår responsen på en given påvirkning jo fra dette system selv, hvilket betyder, at man

ikke kan forudsige endside kontrollere udfaldet af en påvirkning. Så hvad stiller man op?

Lad os ty til et eksempel fra fysiologiens verden. Den norske psykiater Tom Andersen har i sit arbejde med systemisk familierapi ladet sig inspirere af den måde, en fysioterapeut påvirker muskelspændinger på (Andersen, 2005). Ved behandling af muskelspændinger forsøger behandleren at påvirke musklen gennem stræk. I de tilfælde, hvor strækket er for blidt, vil der ikke ske en bedring, mens et for hårdt stræk kan føre til yderligere smerte og forværring af muskelspændingen. Det gælder derfor om, at strækket af musklen er så tilpas doseret, at musklen bliver påvirket i en sådan grad, at bedring opstår.

Andersen bygger her videre på en central metafor, som Maturana bruger til at tale om forandringstiltag i forhold til systemer. Maturana taler om *forstyrrelse* af et system som måden at bringe det i bevægelse på. I begrebet ligger den implicitte antagelse, at man ikke kan forandre et system, men man kan bringe det i en tilstand, hvor det motiveres til at forandre sig selv. Vi vil i næste kapitel vende mere uddybende tilbage til dette. I denne sammenhæng er pointen, at når vi interagerer med menneskelige systemer, handler påvirkning altså om at skabe en forstyrrelse, der ikke er for velkendt, men heller ikke for stor. Vi taler derfor om en tilpas forstyrrelse. Den tilpasse forstyrrelse er lige som den gode massage, der forløser myoserne og får blodet til at rulle i musklerne, så de igen bliver stærke og smidige.

I en coachingsamtale er den tilpasse forstyrrelse den adfærd og de spørgsmål, som rammer balancen mellem på den ene side at vække genklang som noget bekendt hos fokuspersonen, og på den anden side at introducere et nyt og uventet perspektiv. Hvis man i samtalen stiller spørgsmål, der taler ind i for velkendt område, som fokuspersonen allerede har gennemtænkt, er det for lille en forstyrrelse. Stiller man spørgsmål, der ligger for langt fra fokuspersonens egen forståelse, er det for stor en forstyrrelse, og spørgsmålene kan komme til at virke uforståelige eller irrelevante.

Case: Den tilpasse forstyrrelse

Karina er mellemlider på en skole, hvor hun bl.a. fungerer som koordinator og leder for en faggruppe. Karina kommer til coaching for at blive klogere på sin ledelsespraksis og udforske samarbejdet i faggruppen, da hun ikke synes, det altid fungerer optimalt. Igenem den første samtale fortæller Karina engageret om sin situation. Hendes talestrøm er hurtig, og hun er velformuleret. Coachen stiller nogle uddybende spørgsmål og kommer med et par kommentarer til det, han hører. Han gentager hendes ord for at signalere, at han hører hende, og for at give noget tilbage til hende. Karina taler videre om samarbejdet og forklarer, at hun synes, hun har for travlt og laver for meget, mens de andre ikke er særligt engagerede, ikke tager ansvar eller laver nok. Coachen stiller her spørgsmålet: "Hvad ville jeg ikke kunne undgå at tænke om jeres ansvarsfordeling, hvis jeg deltog på et af jeres møder?" Karina stopper her meget tydeligt op og bliver eftertænksom. Hun holder en lang pause, hvor hendes øjne flakker lidt rundt i lokalet. Hendes svar kommer efter 10-12 sekunders pause: "Gud. Jeg tager jo alt ansvaret fra dem". Resten af samtalen kommer herefter til at dreje sig om Karinas og de andre gruppemedlemmers grad af ansvar, hvad det gør ved gruppen, og forskellige grunde til, at de er havnet i dette mønster.

Casen illustrerer, hvordan et spørgsmål i en samtale bliver den forstyrrelse, der virker præcis tilpas forstyrrende til at bringe fokuspersonen videre i sin udvikling. Spørgsmålet bringer her fokuspersonen et andet sted hen, end hun tidligere har været, og hjælper hende til at se på sig selv og på sagen fra et nyt perspektiv. Som ofte i coachingsamtaler er indikatorerne på dette en nedgang i tempoet i samtalen, øjne, der flakker og bliver fjerne, en tydelig pusten ud og en længere tænkepause, før der svares. Var spørgsmålet blevet stillet tidligere i samtalen eller måske i den næste samtale, er det ikke sikkert, at det var blevet opfattet som en tilpas forstyrrelse.

At kilde systemet

Som coach kan man altså ikke forudsige udfaldet af et givent spørgsmål; man er henvist til at forstyrre systemet for at påvirke det. Et spørgsmål, der har været særdeles virkningsfuldt i en samtale med én fokuspersion, er ikke nødvendigvis lige så virkningsfuldt i en senere samtale eller med en anden person. Den engelske antropolog Gregory Bateson, der er en særdeles central skikkelse i den systemiske teoritradition, taler i denne forbindelse om at "... den grundlæggende informationsenhed – er en forskel, der gør en forskel". (Bateson, 1972, side 453) Information kan i en coachingsamtale være et spørgsmål, en kommentar, en gentagelse eller spejling af et ord, en fremsat hypotese, et forslag om at arbejde efter en bestemt metode og så videre. Hvornår en given forskel gør en forskel er forskelligt fra system til system. Hvert system har sin egen 'tærskel', der afgør, hvornår en forskel falder inden for den kategori, hvor den er forskellig fra tidligere erfaring.

Som coach må forestillingerne om, hvilken type af respons fra fokuspersionen der vil være hjælpsom i situationen, samt hvilken type spørgsmål der vil kunne frembringe en sådan respons, således altid have karakter af hypoteser. Hypoteser præsenteres eller tilbydes fokuspersionen som *foreløbige* og *mulige* forklaringer, og aldrig som endegyldige sandheder. Coachen er altså i en situation, hvor hun skal navigere i et felt mellem på den ene side at have nogle forventninger til, at særlige hypoteser eller spørgsmål vil være tilpas forstyrrende i en given situation, og på den anden side at være henvist til at afvente fokuspersionens respons som tegn på, om forstyrrelsen var tilpas eller ej. Som den engelske teolog og organisationskonsulent Peter Lang har udtrykt det: "All you can do is tickle the system and see how it jumps".

Hypotesedannelse er på denne måde en helt grundlæggende færdighed for den systemiske coach, og vi vender løbende i bogen tilbage til, hvordan man kan opstille og anvende hypoteser i forskellige samtalsammenhænge.

Systemer er altså både lukkede om sig selv og selvrefererende i deres erkendelse af verden, samtidig med at de også har brug for stimuli og forstyrrelser fra omgivelserne for at kunne eksistere. Det betyder altså, at forskellige

omgivelser skaber forskellige forstyrrelser hos det enkelte system, og at både omgivelserne og andre systemer er med til at præge og påvirke et system. Prægning og påvirkning sker via relationer, og i næste afsnit ser vi nærmere på, hvordan forskellige relationer og deltagelse i forskellige systemer gør noget forskelligt ved os, og får os til at handle på forskellig vis.

RELATIONER

Bateson siger, i en hyppigt citeret vending, at "relationen er den mindste enhed" (Bateson, 1972). Relationen går for så vidt forud for alt andet, idet ethvert system først bliver til som noget særligt i relationen til et andet system. Det er altså relationen til andre, at vi hver især bliver til som noget særligt. Forskellige relationer får noget forskelligt frem i os, og vi formes forskelligt i forskellige relationer. Hvis vi for eksempel betragter et begreb som stolthed, er det ikke noget, der kan siges at være et menneske iboende, men noget, der opstår i relation til et andet menneske; man er derfor nødt til at betragte flere mennesker eller systemer, hvis man vil se nærmere på begrebet stolthed. Med dette menes, at vi ikke i os selv som systemer eller mennesker besidder en given egenskab. Det er først i det øjeblik, at vi i en relation opfattes med en særlig egenskab, at den kan siges at eksistere.

Dette markerer et radikalt brud med den måde, vi så at sige bliver socialiseret ind i at tænke om os selv og verden på. Ideen om noget som værende, altså som eksisterende i sin egen ret, er så indgroet i vores vestlige tanketradition, at den er umådelig svær at tænke udenom. Men en væsentlig pointe i systemisk tænkning er, at vi må anskue det værende som relationelt båret. Det er en pointe, der ligger i forlængelse af den ovenstående om, at et system først bliver til som system *for nogen* i kraft af en observatør.⁴ På samme vis er relationen mellem to eller flere mennesker forudsætningen for, at vi meningsfuldt kan tale om egenskaber.

4 Vi ønsker ikke kategorisk at afvise tanken om noget, som værende i sig selv. Vores hensigt er at introducere fundamentet for den systemiske tilgang; det, vi med et fint ord kan kalde den systemiske epistemologi (grundlaget ud fra hvilket erkendelse om verden kan opstå).

Lad os tage et eksempel: Empati er en ofte omtalt vigtig egenskab for en coach. Men er empati en iboende egenskab hos et menneske? Ud fra det systemiske perspektiv ville man sige, at empati først fremkommer, når der opstår en situation, hvor coachen i relationen til en bestemt fokuspersion har en adfærd, der af både ham selv og fokuspersionen bliver karakteriseret som særligt empatisk. For at man som coach kan betragtes som empatisk, må der således være et bestemt *forhold* til fokuspersionen til stede, som empatien kan siges at opstå i. Hvis jeg selv er af den overbevisning, at jeg er en særdeles empatisk coach, men ikke opfattes som sådan af min fokuspersion, bliver min empati et postulat. Jeg bliver altså til som en udfordrende, rolig, lyttende, ligeværdig, forstyrrende, forstående eller empatisk coach i kraft af fokuspersionen og gennem vores relation.

Med dette eksempel ser vi også illustreret den vigtige pointe, at en relation altid er resultatet af det, Bateson kalder "den dobbelte beskrivelse". En relation mellem to mennesker skabes så at sige af din beskrivelse af mig og min beskrivelse af dig. Findes der kun den enes beskrivelse, er relationen ikke tilstrækkeligt beskrevet; der er altid (mindst) to sider af en sag. Når to mennesker (systemer) interagerer, vil der opstå en relation mellem to parter, som hver har deres selvrefererende billede eller konstruktion af relationen, og således vil relationen altid være et resultat af den dobbelte beskrivelse. En dobbeltbeskrivelse vil opstå, når den samme situation beskrives ud fra flere perspektiver, og når flere beskrivelser af den samme situation er til stede, vil der opstå et mønster eller en regelmæssighed, der er selve relationen.

I en systemisk coachingsamtale vil man derfor udforske forskellige perspektiver på en given relation. Det gør man ved at få fokuspersionen til at prøve at se sin relation til andre fra de andres perspektiv: "Hvordan ser tingene ud fra den andens synsvinkel?", "Hvad vil den anden person huske om situationen?", "Hvem vil synes mindst om den foreslåede løsning?", "Hvordan oplever B samarbejdet?" og så videre.

Den systemiske tilgang finder det interessant at undersøge mønstre i kommunikation, samvær og relationer, fordi disse mønstre og disse relationer er dem, der hele tiden er med til at skabe individet på ny. Alle har

nok oplevet at føle sig "sat" eller positioneret i en relation, hvor man kom til at føle sig inkompetent: "Du er jo ny, så man kan ikke forvente, at du ved det og det endnu". I andre sammenhænge kan man føle sine egne kompetencer vokse og styrkes, fordi man i relationen positioneres som den, der kan: "Du er så god til at vil du ikke lige vise mig...". Følelsen af at være kompetent afhænger meget af de relationer, man indgår i – og følelsen af at være kompetent hænger meget sammen med motivationen (eller den manglende motivation) til at blive mere kompetent. Vi kender sikkert alle til relationer, der får os til at vokse, og relationer, der får os til at krympe, og det påvirker os. Derfor interesserer den systemiske coaching sig for det system af relationer, vi indgår i.

Symmetriske og komplementære relationer

De typer af relationer, der kan opstå i samspillet mellem mennesker, kan naturligvis være meget forskellige og mangeartede, afhængig af personer og situation. På et overordnet plan kan det derfor være nyttigt at skelne mellem to typer: de symmetriske og de komplementære relationer. (Bateson, 1972) I en symmetrisk relation bliver en adfærd fra person A afløst af en lignende adfærd fra person B, der så igen udløser den samme adfærd fra person A og så fremdeles. Man kan sammenligne denne relation med et vabenskapløb, hvor oprustning hos den ene part fører til mere oprustning hos den anden part, der fører til yderligere oprustning hos den ene part, der fører til ... og så videre. I en coachingsamtale kan en coach, der forfølger en hypotese, udløse en afvisning af hypotesen fra fokuspersonen, og det fører til, at coachen forfølger hypotesen endnu mere, hvilket fører til yderligere afvisning ... og så videre. Et sådant mønster er åbenlyst ikke særligt hensigtsmæssigt.

I en komplementær relation er de to personers adfærd stadig tilpasset til og afhængige af hinanden, men dog samtidig forskellige fra hinanden. Som eksempler på komplementære relationer kan nævnes omsorg-afhængighed, dominans-underkastelse, sadisme-masochisme. I dagligdagens interaktioner opstår der ofte mere komplekse strukturer af relationer, hvor komplementære og symmetriske relationer vikles ind i og afløser hinanden på kryds og tværs. For eksempel kan en symmetrisk relation præget af konkurrence mellem to kolleger godt have

et mere overordnet komplementært mønster, hvis den ene vælger at positionere sig som en omsorgsfuld og forstående kollega. Typisk vil disse mere komplekse strukturer ofte føre til et mere stabiliserende mønster, så man undgår, at systemer bevæger sig mod selvdestruktion. Viden om disse to overordnede typer af relationer kan være nyttig på to niveauer i coachingsamtalen. Dels på samtalens indholds niveau, hvor en undersøgelse af fokuspersonens symmetriske og komplementære relationer kan kaste nyt lys på de handlemuligheder, fokuspersonen har. Dels i forhold til en opmærksomhed på, hvordan man som coach positionerer sig, og dermed hvilken relation til fokuspersonen der etableres. Også dette vil blive uddybet senere i bogen (særligt i kapitlerne 4 og 11).

Interne og eksterne relationer

Når man som menneske indgår i et system, der består af flere personer, for eksempel et team eller en afdeling, stiger kompleksiteten. Her vil hver person i afdelingen udgøre et delement i systemet, og disse delementer spiller sammen på kryds og tværs. Interaktion mellem to delementer ét sted i systemet vil påvirke de øvrige delementer i systemet, og dermed også systemet som helhed. Som delement i et system er man på denne måde altid præget af de andre delementer, og samspillet med og mellem dem. Dette er de interne relationer i systemet. Der er også eksterne relationer til andre systemer, som for eksempel andre afdelinger, ledelsen, kunderne, borgerne, leverandører og så videre. Hertil kommer også påvirkning fra større systemer som samfundet og kulturen samt ydre begivenheder som samfundsøkonomi, politiske ændringer, modefænomener, eller lignende. De omkringliggende systemer, vi indgår i, er altså med til at definere, hvem vi er, og hvad vi gør. Hvor der er nogle ting, der giver mening at sige eller gøre som en del af ét system, vil de selvsamme ting være utænkelige at sige eller gøre i et andet system.

Opmærksomhed på dette giver den systemiske coach mulighed for at skifte fokus fra et system til et andet, og lade fokuspersonen gå på opdagelse i, hvilke ting der sker i de forskellige systemer, som han indgår i. Forskellige systemer giver forskellige handlemuligheder og indbyder til forskellige måder at være sammen på, og vil dermed appellere til forskellige ting hos fokuspersonen. Det kan for eksempel være, at fokuspersonen

er naturlig, afslappet og humoristisk, når han indgår i et system med sine nærmeste kolleger, mens en deltagelse i en projektgruppe vil få ham til at positionere sig som en mere seriøs og fagligt orienteret medarbejder.

Case: Indgåelse i forskellige systemer giver forskellige handlemuligheder

Ole er salgschef i et mindre it-firma. Han oplever, at han på de interne linjer, såvel til møde med ledergruppen som på de ugentlige møder med afdelingen, er en kompetent deltager på møderne. Ole kender sine kolleger godt og har tillid til dem, og han oplever sig selv som en person, der på møderne både lytter til andre og samtidig selv tilkendegiver egne meninger og standpunkter. Grunden til, at Ole har opsøgt coaching er, at han er startet i en ny netværksgruppe sammen med 11 andre ledere. Her oplever Ole sig selv ganske anderledes. Han er mindre udadvendt og får ofte ikke sagt sin mening eller givet sit input til debatten, selvom han gerne ville. Ole synes selv, at han har nogle kompetencer, han kan bidrage med i gruppen, og han får masser af ideer under møderne, men han får dem ikke sagt højt. Det har fået nogle tanker op i ham, som han kommer til coachingen med: "Måske er jeg slet ikke så udadvendt, som jeg tror" og "Det kan være, at jeg gør bedst i bare at holde mine input for mig selv".

I coachingsamtalerne får Ole mulighed for at reflektere over, hvordan han indgår i forskellige systemer, og at hans oplevelse af sig selv afhænger af, hvordan de andre deltagere i disse systemer spiller sammen. Samtidig får Ole gennem coachingen mulighed for at trække nogle af de gode erfaringer, han har fra de interne møder, med over i netværksgruppen. Modet til at prøve nogle af erfaringerne af kommer bl.a. af at blive introduceret for tanken om, at netværksgruppensystemet er selvrefererende, dvs. at det reagerer ud fra egne logikker, og at Ole derfor ikke er eneansvarlig for, hvordan gruppen reagerer på hans input. Denne tanke, siger han, fjerner et åg fra hans skuldre.

Det relationelle aspekt giver nogle bud på, hvordan systemer interagerer og spiller sammen. Den i coachingsammenhæng gode pointe er, at denne opmærksomhed leverer en ramme (som synliggjort i casen), inden

for hvilken man kan diskutere, på hvilke måder og i hvilke retninger fokuspersonens handlinger er præget af de(t) system(er), han indgår som delelement i.

LINEARITET OG CIRKULARITET

Overordnet set trækker den systemiske teori på overgangen fra et lineært verdenssyn til et cirkulært ditto. Det er en overgang, som i løbet af det 20. århundrede har bredt sig til en lang række videnskabelige og humanvidenskabelige felter. Den korte version af forskellen mellem linearitet og cirkularitet kan vi opstille på nedenstående måde, hvor to kolleger taler om en tredje kollega. Her repræsenterer kvinden en cirkulær tænkning, mens manden i eksemplet repræsenterer en mere lineær tankegang:



retninger
begår som

et lineært
af det 20.
humanvi-
aritet og
ger taler
tænkning,
ang:

En lineær opfattelse af verden bunder i en forståelse af begivenheder som mekaniske og reduktionistiske, og denne opfattelse præger mange dele af vores verdensforståelse i dag. I denne traditionelle opfattelse anses det som muligt at forstå, kontrollere og forudsige andre menneskers adfærd, idet fysiske objekter adlyder lovene om energi, påvirkning og kraft. Verden og mennesker er så at sige én stor maskine, hvor man ved at studere de enkelte dele kan forudsige og kontrollere helheden. På samme måde som man kan forstå et urværk ved at studere hvert enkelt lille tandhjul og fjeder og dermed forudsige, at en udskiftning af tandhjul A med tandhjul B giver effekt Z, kan man forudsige, at spørgsmål A giver svar B. Man kan således regne ud, hvilken effekt der vil komme ud af en given påvirkning.

Den mekaniske og reduktionistiske opfattelse bliver op igennem det 20. århundrede udfordret fra flere kanter. Blandt andet finder Niels Bohr frem til, at lyset består af både partikler og bølger, og alt efter hvilken undersøgelsesmetode han vælger, finder han enten bølger eller partikler. Man begynder herefter at tænke, at nogle fænomener er så komplekse, at der ikke findes én sandhed om dem, men at sandheden skifter karakter, alt efter hvilken tilgang til verden man har. Man må således være åben over for, at verden godt kan eksistere med modstridende oplysninger og med flere komplementære beskrivelser af den.

I den cirkulære tilgang erkender man verden som et komplekst sted. Den samme begivenhed kan være årsag til et hav af vidt forskellige virkninger, ligesom der er en uoverskuelig mængde af årsager, der kan tilskrives en given virkning. Ludwig Wittgenstein, hvis sprogfilosofi har vidtrakt betydning for systemisk og socialkonstruktionistisk tænkning, har udtrykt det på denne måde: "Det forførende ved den kausale betragtningsmåde er, at den får os til at sige: 'Naturligvis – sådan måtte det ske'. Mens man skulle tænke: 'Sådan og på mange andre måder kan det være sket'" (Wittgenstein, 1991, side 50).

Når der er tale om menneskelig interaktion, bliver det således aldrig muligt at 'regne den ud' og aldrig muligt at kunne forudsige eller kontrollere, hvordan andre mennesker vil reagere på en given påvirkning. Verden er simpelthen så kompleks, og der er så mange faktorer i spil, at dette ikke bliver muligt.

På samme vis som lys både kan være bølger og partikler, bliver flere forskellige personers opfattelse af den samme situation også mulig i den cirkulære tilgang. Det interessante er her ikke at finde ud af, hvilken version er rigtig eller forkert, men snarere at være nysgerrig på, hvordan de forskellige versioner ser ud, og hvorfor de ser ud, som de gør.

SAMMENFATNING

Vi har i dette kapitel set på nogle af de grundlæggende trædesten i den systemiske tænkning. I punktform har nedslagene været:

- > Et system kan ses som en enhed, der skiller sig ud fra sine omgivelser. En hjælpsom distinktion er at se på systemets struktur og organisation. Organisationen er de relationer, som binder systemet sammen og adskiller det fra andre systemer; strukturen er den omkringliggende sammenhæng, som systemet indgår i, og som afgrænser systemet og muliggør dets organisation.
- > Et system kan ikke defineres adskilt fra en observator. Intet kan siges at eksistere, uden at det eksisterer for nogen. "Alt, hvad der siges, siges af nogen", som Maturana udtrykker det.
- > Et system er selvrefererende og selvskabende (autopoietisk) i dets tilgang og omgang med verden. **Mening skabes i en konstant løbende proces, ud fra systemets egne logikker.**
- > Skal systemer forandres og udvikles, må man forstyrre disse logikker; ikke for lidt og ikke for meget, men tilpas. Hvad den tilpasse forstyrrelse er, kan først aflæses af systemets respons.
- > I ethvert system er der både interne og eksterne relationer. Relationer er det stof, systemer er lavet af. Når der ikke er én objektiv virkelighed (univers), men en mangfoldighed af virkeligheder (multivers), der opstår ved, at virkeligheden observeres forskelligt af alle mennesker, så er det vores observation af det, vi ser, der bliver det afgørende for, hvad vi ser. Dette er fokuspunktet i systemisk coaching. I systemisk coaching coacher man ikke på 'virkeligheden' eller på 'problemet', på 'udfordringen' eller på 'den dominerende kollega'. **Man coacher**

klær, bliver flere
også mulig i den
af, hvilken ver-
g på, hvordan de
gør.

trædesten i den

sine omgivelser.
tur og organisa-
met sammen og
omkringliggende
er systemet og

Intet kan siges
der siges, siges

etisk) i dets til-
øbende proces,

disse logikker;
al passe forstyr-

er. Relationer
ativ virkelighed
multivers), der
de mennesker,
afgørende for,
g. I systemisk
'problemet',
Man coacher

på fokuspersionens *forholdemåde* til disse ting. Det er i dette relationelle aspekt mellem fokuspersion og problemstilling, kollega eller system, at coachingarbejdet kan gøre en forskel.