

Opråb: COACHING!

Er coaching en psykologfaglig eller almenfaglig disciplin? En erhvervspsykolog prøver at klare begreberne og sætter med stressproblematikken som eksempel lys på farerne, hvis man ikke kan skille det ene fra det andet.

Som psykologfaggruppe må vi spørge os selv, om vi er ved at blive overhalet indenom af et boomende marked af coaches og coachuddannelser. Hvor det før var lidt tabubelagt at gå til en personlig coach på samme måde som at gå til psykolog, er det nu ikke blot accepteret, men også efterstræbt. Samtidig vokser diverse coachingfirmaer, coachinguddannelser og sågar coaching-certificeringer frem med stor hast.

Spørgsmålet er, om der med den store efterspørgsel på coaching er risiko for, at personer med utilstrækkelig træning og indsigt udøver mekanisk coaching og dermed udvander det store udviklingspotentiale, som coaching virkelig rummer? Og endnu værre, om der kan være risiko for, at der gennem uerfaren og utrænede coaching åbnes for psykologiske vanskelige temaer, som ikke gøres færdige eller lukkes ned igen?

Selv finder jeg, at coaching som disciplin tages meget alvorligt, og at vi som eksperter og professionel faggruppe bør gå ind i arbejdet med at etablere standarder og certificeringer for coaching – især når det drejer sig om coaching og behandling af stress.

Coachingbegrebet

Coaching er blevet en betegnelse for mange forskellige tilgange til at arbejde med udvikling gennem samtale. Coachingbegrebet begyndte ligesom "den lærende organisation" og "værdibaseret ledelse" at klinge stort an i midt halvfemserne, og i de mellemliggende år er coachingudbuddet boomet, samtidig med at der hersker generel forvirring om, *hvad* coaching er.

Coaching er i dag endvidere blevet en ledelsesdisciplin og er et udtryk for radikalt opgør med den modernistiske og autokratiske tilgang til ledelse. Enhver leder med respekt for sig selv har i dag været på coachingkursus som del af en overordnet lederuddannelse og praktiserer i varierende grader coachingteknik i den daglige ledelse.

Overordnet udbydes der i dag et hav af coachinguddannelser og coachingtilbud, hvoraf en hurtig skimming af markedet lyder på tilbud om e-learning coaching (!), mentor-coaching, success-coaching, intuitiv coaching, kognitiv coaching, NLP-coaching m.fl. Når den uindviede bruger ser ind i denne jungle, kan det være svært at vide, hvilken coach han skal vælge. Samtidig viser et blik på de

coachinguddannelser, der udbydes, at en fuld uddannelse typisk foregår på tre-fire moduler over et par måneder. Så er man "certificeret".

Det spørgsmål, der bør stilles fagligt, er, om det virkelig er muligt at uddanne en professionel coach på et par måneder? Svaret må afhænge af, hvilke temaer der arbejdes med i coachingen, herunder om der arbejdes med psykologiske problemer som stress og lavt selvværd. Endvidere må svaret baseres på, om man ser coaching som en mekanisk disciplin, der handler om blot at nå mål og skabe løsninger på ydre problemer, eller om man opfatter coaching som en dynamisk disciplin, hvor ethvert problem rummer potentialet for ny personlig indsigt, øget bevidsthed og et udviklingsmæssigt kvantespring.

Teoretisk og praktisk

Generelt adskiller coaching sig fra terapi ved at være overvejende løsningsorienteret, hvor terapi er overvejende erkendelsesorienteret. Inden for psykologien har diskussionen og grænse-dragningen imellem disse to tilgange stået på i hele dette århundrede og hviler på en videnskabsteoretisk dis-





kussion om det sande selv vs. det konstruerede selv.

Set fra et psykologfagligt synspunkt rummer både den løsningsorienterede og den erkendelsesorienterede tilgang til coaching værdifulde aspekter og potentialer og bør bruges i kombination med stor bevidsthed og ansvarlighed.

Uden for den akademiske psykologis rækker arbejdes der i praksis gerne med både erkendelsesorienteret og målorienteret coaching. Den målorienterede tilgang til coaching har vundet stor udbredelse i den professionelle sfære og kan beskrives som en mekanisk tilgang, hvor mange mennesker får god hjælp til at komme i gang eller komme videre med mål, de ønsker at nå i livet. Som sådan er det en ydre- og overfladeorienteret tilgang, som kan være nyttig, ifald klienten ikke har dybere personlige ar, ubevidste grundantagelser eller konfliktfyldte temaer i bagagen, der aktiveres gennem coachingen.

Alt for ofte møder jeg dog som coach og erhvervspsykolog personer, som føler stor utilstrækkelighed og forvirring ved tidligere at have været i kontakt med overfladetilgangen. De har været hos en velmenende business- eller stresscoach og har lært, at de skal blive bedre til 'at sige fra'. At de skal gå ind i konflikter frem for at undvige. At de skal 'give slip' på kontrol, følelser, vrede osv. 'At give slip' er en klassiker. Og kunderne ved det godt. De er veluddannede, dygtige og ansvarlige og kæmper virkelig med at give slip og sige fra.

Set ud fra dette synspunkt afhænger svaret på spørgsmålet om kvalitet og

udvanding af, hvilke temaer der arbejdes med, såvel som af konteksten for coaching. Der er således stor forskel på, om coaching anvendes som et ledelsesværktøj i hverdagen af en linjeleder, eller om coachingen anvendes af en professionel, der har nedsat sig som personlig coach som erhverv. En leder har fint gavn af den mere mekaniske indføring i coaching som et værktøj, og træningen i coachrollen og coachingteknik kan fint gennemføres med gode resultater over et par måneder.

Men til dem, som gør coaching til deres erhverv og professionelle disciplin, er et kursus eller en uddannelse over et par måneder langt fra tilstrækkeligt eller professionelt ansvarligt, uanset hvor god og professionel uddannelsen end måtte være. Coaching er en disciplin, hvor manglende kompetence og erfaring kan have fatale konsekvenser. Igennem coaching kan der let åbnes for uløste personlige konflikter, traumer og sår på sjælen. Konflikter og sår, som en utrænnet og uerfaren coach ikke har en chance for at behandle professionelt.

Professionel hjælp

Coaching en disciplin med mange faldgruber, og mulighederne for at åbne Pandoras æske eller for projektion og manipulation er mange. Dette gælder således i særdeleshed, når vi taler om "stresscoaching". Stress er ikke en modedille, der letsindigt kalder på trendy coaching eller stresskurser. Stress er en meget alvorlig tilstand, som alt for mange mennesker i Danmark i dag bliver syge af, og som kun afhjælpes gennem professionel behandling.

Det er ofte først ved meget dramatiske fysiske konsekvenser, at stress endeligt diagnosticeres og der søges hjælp. Selv om der er kommet meget fokus på stressfaktorer og symptomer i virksomhederne i dag, er en del af stresssyndromet nemlig altid manglende selverkendelse og kontakt til sit selv og sin krop.

Ofte forsøger den stressramte derfor at komme i gang igen for hurtigt efter sygemeldingen eller at nå alt det derhjemme, som han mener at have forsvundet på grund af lange arbejdsdage, hvorefter han typisk 'går ned' en gang mere. Når en stressramt for tidligt kommer tilbage på arbejdet, går der typisk to-tre dage, og så falder hameren. Igen ...

Det er af stor vigtighed, at en sygemeldt person tilbydes professionel hjælp, da dhan ellers kan være syg i årevis. I mit virke som psykolog møder jeg disse klienter i en tilstand af opløsthed, utilstrækkelighed og rådvildhed. De hyperventilerer, har forstoppelse og sover dårligt. Ofte er de vrede på sig selv og hårde i deres selv-vurdering.

Stressramte klienter, der jo hverken har været udsat for overgreb eller ulykker, udviser samme symptomer som traumatiserede klienter. Det understreger vigtigheden af, at de professionelle, der arbejder med coaching og behandling inden for dette felt, har den nødvendige erfaring, uddannelse og indsigt.

Skridt for skridt

I den sammenhæng er begrebet stress-coaching en selvmodsigelse. Når et menneske bliver syg af stress, kan coa-

ching i bedste tilfælde ikke hjælpe og bidrager i værste tilfælde til at forværre problemet og skabe yderligere stress. Der er derimod brug for akut krisehåndtering, løbende vejledning, opfølgning og psykoedukation omkring stress og symptomer. Stress er en tilstand, hvor selverkendelse er endestationen, og hvor klienten har brug for omgående og kontant vejledning, step for step.

Når kunder kontakter mig i forbindelse med stress og ønsker coaching, møder jeg dygtige, professionelle ledere og medarbejdere, der enten er ved at blive syge af stress eller allerede er det. De har det dårligt og er godt klar over, at der nok er nogle stresssymptomer. Men derfra og til en dyb erkendelse af, hvordan det virkelig står til, er der lang vej.

Således er første skridt altid at hjælpe den enkelte med at forstå, hvad det er, de står i. Og her interviewer jeg dem gerne om deres historie, symptomer, selvforståelse, arbejdssituation, private situation, følelser og adfærd. Den største opgave er altid at spejle dem og informere om stress, symptomer, stressfaktorer og konsekvenser. Der skal ikke coaches, men tales meget direkte, idet selverkendelsen omkring stress som regel er meget træg og forsvarspræget. Allerede her er opgaven som coach at være yderst instruktiv og klar i talen.

Det kræver en coach, der er uddannet og specialiseret inden for stress og har den erfaring, det kræver at kunne "diagnosticere" alvor, symptomer, personens psyke og forsvarsmekanismer. Den generelle faciliterende coachingteknik må her forlades og afløses

af det, vi ellers underviser i aldrig at gøre i coaching – nemlig interviewe efter data og instruere og rådgive. Denne balance mellem coaching og instruktion kræver indsigt, uddannelse og erfaring.

Næste skridt er altid at assesse, hvad den stressramte virkelig har brug for. Hvis de stressramte selv vidste det, ville de aldrig have kørt sig selv så langt ud over tærskelen, at de var ved at blive syge af det. Opgaven er her i høj grad at slå næven i bordet. Det er min erfaring, at den stressramte stritter imod at indse, hvis der er brug for en sygemelding. At det er angstfuldt og modsætningsfuldt at vælge fra, trække sig og skære fra på alle fronter.

Alle personlige forsvarsmekanismer er typisk aktiveret, når en person er syg af stress. Og her er coachens opgave ikke kun at coache, men derimod at være styrende. Vedholdende og med autoritet at holde spejlet op, instruere og informere. Og især at synliggøre konsekvenser. Og kun bruge coachingteknik i det omfang, den stressramte kan bære.

Den første "coaching" i denne kontekst skal altid munde ud i en simpel handleplan for den stressramte og med fokus på en eventuel sygemelding hos lægen, en samtale med HR og nærmeste leder, en sygemelding eller aftale på arbejdet, rådgivning om, hvor længe perioden skal vare, og hvordan spillereglerne skal være med hensyn til fx hjemmecomputer eller kontakt med arbejdspladsen. Den stressramte skal altid have skåret helt ud i pap, hvor længe han må påregne at være sygemeldt. En måned er som regel ikke nok.





Fra instruktion til proces

De efterfølgende sessioner vil typisk handle om at følge op på de aftaler, der blev indgået under den indledende samtale, samt være professionel autoritet og støtte under sygdommeldingen. Den stressramte skal støttes og bygges op igen, men samtidig holdes fast, idet de fleste går i den fælde, at de ikke kan rumme uroen og utilstrækkelighedsfølelsen og måske læser e-mails, tager ind på kontoret, bygger huset om eller begynder på et træningsprogram. Det skal indprentes igen og igen, hvor vigtig ro og hvile er, og at de skal sove så meget som muligt i denne periode.

Når den første krise er overstået, kommer tiden til at begynde den egentlige coaching. Når rammerne er trygge og etablerede i den stressramtes arbejds- og privatliv, når situationen er accepteret og der begynder at komme overskud til selvrefleksion, og når der begynder at vise sig eksempler i hverdagen derhjemme på de tanker og overbevisninger, som skaber stressen, er opgaven i coachingen fortsat at spejle, fastholde og støtte. Men videre at påbegynde det egentlige arbejde med at undersøge og forstå, hvordan det gik til, at personen blev syg og stresset.

I denne fase nytter det ikke med mål- og løsningsorienteret coaching. Det flytter ikke ret meget at lave handleplaner over, hvilke stressfaktorer der skal elimineres. Arbejdet, der skal gøres her, handler om at bringe personen hjem til sig selv og sit personlige ansvar for at have skabt situationen. Vi taler aldrig om, at personen er offer for dårlig ledelse eller organisation. Dette

er kun en lille del af det, om end stress i organisationer altid er et ledelsesmæssigt ansvar.

I arbejdet med stresssygemelding ser jeg det som afgørende for den stressramte at få et billede af sit eget kollaps som *en gave*; en gave, der handler om at få kontakt til sig selv igen efter i al for lang tid at have været 'ude af sig selv'. Gaven handler om at genopdage sig selv, sin krop og sin sjæl efter en lang omvej med fokus på det, som ligger uden for selvet – opgaver, pligter, chefer, børn, kunder, kolleger. Gaven handler om at lære at sige til og fra og opbygge et stærkere selvværd.

Jeg taler aldrig om A-typer eller B-typer – en diskurs, som jeg mener fører til stigmatisering, og som jeg finder irrelevant for klientens healingsproces. Nyere forskning underbygger denne indstilling og gør op med myten om, at stress handler om persontypologi.

Jeg taler endvidere heller aldrig om udbrændthed, som er en diagnose, der kan stigmatisere svage klienter i årevis. Det er af yderste vigtighed, at den professionelle autoritet, man som coach er nødt til at bringe i spil i forbindelse med stressproblemer, bruges med bevidsthed, erfaring og ansvarlighed, idet man ellers kan komme til at manipulere eller stigmatisere klienten.

Bruger man coachingteknik for tidligt i forløbet, vil den stressramte blive yderligere overvældet, idet coaching altid handler om at åbne for alternative vinkler, forståelser og handlemuligheder. Dette kan bidrage til at skubbe en allerede belastet person endnu længere ud over rampen. Den stress-

ramte har ikke en chance for at gennemskue denne situation, og en uerfaren coach ser måske netop coachingen som en succes, når fokuspersonen går ud ad døren med en lang række handlepunkter, mål og hjemmepgaver.

Krav til coachuddannelser

Enhver, der ønsker at nedsætte sig som coach, bør således indgå i et professionelt og længerevarende forløb, hvor der for det første ikke kun trænes i coachingteknik og kropssprog, men hvor den fine indføling og det fuldstændige nærvær bliver en selvfølge. Dette kan kun oparbejdes gennem den lange erfaring, hvor teknikken ligger på ryggraden og ikke fylder i bevidstheden. Så længe eleven er optaget af at stille spørgsmålene rigtigt eller at prøve at dekode kropssprog hos klienten eller opbygge rapport gennem kunstige og indøvede teknikker, kan der ikke finde en ægte kontakt eller et nærvær sted.

For det andet bør der undervises i psykologi og forståelsen af bevidstheden og sindet, idet coaching som disciplin altid er en intervention i en anden persons sind og liv. Der bør stilles meget skarpt på forskellen mellem manipulation og intervention. Jeg har selv alt for mange gange haft kursister, som er blevet trænet i coaching, men som i virkeligheden praktiserer camoufleret manipulation og lægger egne værdidomme, løsninger og opfattelser over i fokuspersonen. Dette er i modstrid med den knivskarpe etik i coaching og kan få karakter af ubevidst overgreb.

For det tredje bør enhver (potentielt) coach gennemgå en længerevarende

personlig proces og et coachingforløb, hvor der arbejdes med egne personlige temaer. En coach, der ikke er bevidst om egne temaer og egne uafklarede situationer, vil i al for høj grad skabe projektioner i coachingen, som ubevidst forklædes gennem spørgsmål. Der bør stilles krav til alle coaches, som arbejder personligt, om at arbejde med eget forhold til konflikt, autoriteter, partnere, tab, stress etc.

Der bør stilles krav om løbende supervision og "egen-coaching", efter at en coach er uddannet og etableret. Dette krav bør være et krav, den professionelle stiller til sig selv i lige så høj grad som omgivelsernes krav.

Sådanne krav minder på mange måder om de krav, vi som faggruppe historisk set har stillet til vores egen uddannelse, autorisation og specialisering. Det bør være naturligt, at coaches, der beskæftiger sig med fx stress, enten bør være erfarne og efteruddannede psykologer eller have tilsvarende uddannelse og erfaring.

Spørgsmålet er her, om vi som faggruppe er ved at blive overhalet indenom? Vi kommer ikke uden om, at coaching som disciplin er kommet for at blive, og at gråzonen mellem coaching, terapi og rådgivning er stor. At der etableres standarder og kvalitetskrav, kan kun anskues som en god og rigtig ting. Men som faggruppe bør vi etablere vores egne standarder og videreudvikle Psykolognævnets autorisationsordning og foreningens specialisterordning til fx at etablere coachingcertificeringer på nationalt plan i Danmark.

Det er på tide, at vi bruger vores ekspertviden og blander os i debatten om

coachingcertificeringer og udvikler og sætter standarder som faggruppe, der matcher udviklingen nu og fremtidens behov og markedstendenser.

Risikoen for i visse sammenhænge at skabe yderligere traumatisering gennem utrænet og uerfaren coaching er alvorlig. Dette kalder i høj grad på en indsats fra Dansk Psykolog Forening til at få etableret standarder for dette arbejdsfelt.

*Majken Matzau
cand.psych., autoriseret,
erhvervspsykolog
Leder af Holistisk Center
for Lederskab*