

## Coaching og instinkter

Af Mario Sikora

**Det er ret let at se hvordan Enneagrammet kan have værdi for en coach. Da jeg gik i gang med at arbejde med erhvervsledere for ca. 15 år siden, viste Enneagrammet hurtigt sin værdi i at fremme relationen – jeg var hurtigt i stand til at forstå klientens verdensbillede, identificere eventuelle problematiske holdninger og adfærd og fremlægge løsninger i et sprog som appellerede til klienten overfor mig i stedet for at tage udgangspunkt i en mere generel fremgangsmåde.**

Den måde min egen Enneagramtype både forstærkede og lagde hindringer i vejen for mine coachingevner blev også hurtigt synlig for mig. Som en Enneagramtype 8 coach, vækkede min no-nonsense tilgang og vægt på handling og resultater ofte genklang hos mine klienter i erhvervslivet, men undertiden oplevede jeg, at jeg gik direkte til løsningen, i stedet for at give mine klienter den tid de havde brug for til at tænke sig om og selv finde løsningen med lidt enkel vejledning fra mig.

Da jeg begyndte at træne andre coaches, så jeg hvordan deres Enneagramtype påvirkede dem, og jeg begyndte at hjælpe dem med at udvikle strategier til at drage fordel af deres Enneagramtype og overvinde typens forhindringer.

For et par år siden begyndte jeg at lægge mærke til hvor vigtige instinkterne var når det gjaldt coaching – både for klienten og for coachen – og jeg begyndte at have mere opmærksomhed på dem i mit arbejde. I denne artikel vil jeg gerne kort omtale måder hvorpå en coach kan bruge sin viden om instinkter til at forbedre sine coachingevner. Da jeg er executive coach, er virksomhederne mit naturlige fokusområde; men jeg tror de grundlæggende ideer er lige så relevante for andre typer af coaching.

Først et par ord om grundlæggende begreber: Læsere af denne artikeli er formentlig allerede bekendt med begrebet undertyper – tre variationer af hver Enneagramtype rodfæstet i de instinktive lag kaldet det "selvopretholdende", "sociale" og "seksuelle" instinkt. Så afhængig af ens dominerende instinkt og Enneagramtype, kan



*Mario Sikora er medforfatter til bogen Awareness to Action. Han er executive coach og arbejder med virksomhedsledere i USA, Europa, Sydamerika og Asien. Han bliver formand for den internationale Enneagramforening (IEA) pr. 2011.*

[www.awarenesstoaction.com](http://www.awarenesstoaction.com)  
[mario@awarenesstoaction.com](mailto:mario@awarenesstoaction.com)

en person være en selvopretholdelses l'er, en social l'er eller en seksuel l'er, en selvopretholdelses 2'er osv., i alt 27 variationer i kombination af type og instinkt. Don Riso og Russ Hudson begyndte – klogt nok – at behandle disse instinkter som uafhængige faktorer, da de udgav deres bog Enneagrammets Visdom. Det vil sige at de ikke så instinkterne alene i forhold til Enneagramtypen; de kiggede på værdien af at studere de "instinktive varianter" i kraft af instinkterne selv. Jeg mener at andre havde gjort dette før, men Riso og Hudson lagde særlig vægt på dem, og det synes jeg er vigtigt.

I denne artikel vil jeg behandle instinkter med fokus på den adfærd der har rod i instinktområdet fremfor at være Enneagramtype specifik. Dvs. at jeg vil fokusere på adfærdsmønstre der har tendens til at være konstante i alle selvopretholdelses-, alle sociale-, og alle former for seksuelle varianter, uanset hvad deres Enneagramtype er.

Jeg har et par indvendinger imod den måde der normalt undervises i instinkterne på.

Først ideen om at der er tre, og kun tre, instinkter. Begrebet instinkter, i biologisk henseende, er i bedste fald et tvivlsomt emne. Der er mange definitioner af hvad et "instinkt" er, og de har en tendens til at falde et eller andet sted mellem en automatisk refleks og en langt mere påvirkelig adfærd. Det er almindeligt accepteret at instinkter er meget specifikke, og at vi mennesker, som alle andre pattedyr, har mange specifikke instinkter i stedet for tre tydelige instinkter som det ofte beskrives i Enneagram-

litteraturen<sup>iii</sup>. Når det er sagt synes det klart at vores instinkter stort set falder i tre overordnede grupperinger eller områder. Dette er måske en subtil skelnen, men det er nyttigt for at forklare variationen der ses inden for mennesker af samme dominerende instinktive tilbøjelighed (min foretrukne betegnelse for disse tre kategorier). For eksempel synes ”redebyggeri og pleje” og bevarelse af ressourcer at være overskrifter for, hvad der er almindeligvis kaldes ”selvopretholdelsesinstinkt”, men mennesker med dette instinkt som dominerende instinkt (selvopretholdere) vil fokusere på forskellige former for adfærd inden for dette domæne. Nogle vil måske fokusere mere på deres hjem (redebyggeri), andre fokuserer måske mere på at oplagre ressourcerne, nogle kan fokusere mere på fysisk velvære end andre, osv. Disse emner vil være vigtige for alle selvopretholdere, men de vil komme forskelligt til udtryk hos mennesker inden for dette område.

Dette fører til en anden indvending: Instinkterne skal ses som primært biologiske problemstillinger, fremfor psykologiske problemer. Det betyder ikke at vores instinkters udtryk ikke er påvirket af psykologiske, kulturelle eller miljømæssige faktorer, men kernen i instinkterne ligger i uforanderlige og arvelige rødder. Instinkter er reaktioner på komplekse stimuli der ikke involverer tænkning. Dette er vigtigt at forstå fordi folk ofte vil snakke og forsøge at bruge fornuft til at forklare den instinktive adfærd. De kan fx sige at de klæder sig prangende (normalt en indikator for en ”seksuel variant”) af en forretningsmæssig grund, mens de i virkeligheden har selvopretholdelsesinstinkt, eller de kan forklare deres hamstring (normalt en indikator for en selvopretholdelse) som konsekvens af en fattig barndom. Mens at disse miljømæssige faktorer nogle gange faktisk kan bidrage til bestemt instinktrelateret adfærd, er det min erfaring at sådanne tilsyneladende forvirringer i virkeligheden er tegn på at personen har fejldentifieret sit dominerende instinkt. Vores manglende evne til se instinkter som biologiske, mens vi samtidig insisterer på miljømæssige eller psykologiske forklaringer på vores instinktrelaterede adfærd, kan gøre os blinde overfor almindelig adfærd og sætte os ude af stand til at værdsætte instinkternes enorme indvirkning på vores liv.

Endelig er jeg lidt bekymret for de almindelige navne på de instinktive områder. Det største problem, som jeg ser det, er begrebet ”seksuel undertype”: Sætter man spørgsmålet om nøjagtighed til side, så er ordet ”seksuel” umuligt at bruge i en virksomhed; gør man det, kræver de en retssag. Det andet anvendte udtryk ”en-til-en” forpurrer snarere begrebet end præciserer det. I kernen af dette instinktområde ligger fremvisningen af vores forplantningsevne og en impuls til at overføre noget af os selv til andre, det være sig vores gener, vores ideer eller det vi har skabt. Mennesker med denne instinktive tilbøjelighed vil ofte være udadvendte og charmerende og kombinere en smigrende og forførende kvalitet med en tendens til at fortælle historier om sig selv (dvs. at ”videresende” [”transmit” eng.]). De kan lide intensiteten i deres forhold, men at lægge vægt på det behagelige i en-til-en samtaler og relationer forårsager ofte at selvopretholdelsestyper (som også har dette ”en-til-en” fokus) kalder sig selv ”en-til-en” og ikke lægger mærke til vigtigere elementer i domænet.

Når jeg arbejder med klienter, betegner jeg de tre instinktområder som ”bevarende” [preserving, eng.], ”navigerende” [navigating, eng.] og ”transmitterende” [transmitting, eng.], men i denne artikel bruger jeg den kendte standardiserede terminologi. Jeg skriver også, for at gøre det nemmere, ”typer” i denne artikel, når jeg henviser til mennesker med en bestemt instinktiv variant, såsom ”sociale typer”. Blandt venligst ikke dette sammen med ”Enneagramtype”.

Med disse få indvendinger ude af verden, kan vi gå videre til det praktiske.

## Instinkterne og klienten

Som executive coach, er min rolle klar: at hjælpe mine klienter til at drage fordel af deres styrker og overvinde deres svagheder. Det er naturligvis mere kompliceret end det lyder, og jeg ved aldrig hvad klientens specifikke behov vil være. Det kunne være erhvervsrådgivning, adfærd ændringer, hjælp til at komme gennem en ny fase eller blot at være en saglig lytter. Men at hjælpe klienter forstå deres styrker og afbøde deres svagheder, er det jeg i virkeligheden bliver betalt for. Forståelse af instinktområder er nyttig fordi de, ligesom Enneagramtyperne, hjælper os til hurtigt at identificere fælles mønstre for styrker og svagheder. Ved at kombinere de to i coaching

skabes en mere robust forståelse af terrænet i klientens "performance" landskab.

Vi starter med selvopretholdelsestyper. Deres styrker omfatter ofte gode organisatoriske færdigheder, opmærksomhed på detaljer, fokus på proces og procedure, og de har tendens til at være mere forsigtige og konservative (en styrke i mange job). De ser typisk tydeligere end andre hvor problemer og faldgruber er i en plan. På negativsiden kan samme forsigtighed holde dem tilbage, og de har ofte brug for coaching omkring hvordan de bliver mere risikovillige uden at ignorere deres behov for sikkerhed. Dette kan endog være tilfældet for mennesker med Enneagramtyper der typisk ses som aggressive og risikovillige. Fx. selvopretholdelses 3'ere, 8'ere og 7'ere som ofte kæmper mere end de fleste med at vælge deres næste opgave når der er en risiko til stede.

Derudover har selvopretholdelsestyper en tendens til at ignorere hvad jeg vil betegne som "sprudlen" i forretningslivet, evnen til at skille sig ud fra mængden, sælge sig selv og sit hold og opnå fortjent anerkendelse for deres resultater. De har således ofte brug for hjælp med karriereledelse – at sælge sig selv på en måde der ikke føles kunstig, at blive hørt i møder osv.

Sociale typer har generelt et andet sæt af styrker og svagheder. De er typisk gode til at skabe sociale forbindelser og den interpersonelle dynamik der er så nødvendig i organisationer. De er ikke nødvendigvis udadvendte, men vil ofte gerne være sammen med mennesker og ønsker at vide mere om andre. Det gør at de er i harmoni med organisationens politik, og de er generelt gode til at opbygge sociale netværk. På negativsiden kan de blive for interesserede i sladder og politiske intriger i organisationen. De kan være meget bevidste om status eller hierarki og falde i den fælde hvor de unødigt sammenligner sig selv med andre. Yderligere kan de typisk udvise ringe sans for detaljer, og de har tendens til at være uinteresserede i proces og procedurer. Selv folk med Enneagramtyper som typisk er forbundet med sans for detaljer kan kæmpe med dette område. Fx er sociale 1'ere og 6'ere ikke nær så detaljeorienterede som selvopretholdelses- og seksuelle typer af samme Enneagramtype. De har ofte brug for coaching omkring prioritering, proces og at holde sig til det målbare.

Sociale undertyper kan også være ambivalente

omkring at sælge sig selv. De forsømmer det ikke på samme måde som mange selvopretholdelsestyper gør, men de er i konflikt med sig selv omkring det. De kan føle at de gør det på en akavet måde, og kan så falde ind i et mønster af for det meste at undgå det, men undertiden også overkompensere og overdrive det. De har ofte brug for vejledning i forståelse af at det er okay (faktisk er det nødvendigt) at sælge sig selv og gå med impulsen til at blive set. De kan lære bevidst at gøre dette på effektive og passende måder snarere end at hoppe frem og tilbage mellem at overgøre det og undergøre det.

De seksuelle typer er generelt gode til den "sprudlen", som selvopretholdelsestyper ikke er så gode til. De er ofte karismatiske og udadvendte. De kan være inspirerende og engagere folk omkring en fælles sag. De er ofte gode sælgere (formelt eller uformelt) og kan påvirke andre på person- eller gruppeniveau. De kan sætte deres fokus på en person i korte, men intense øjeblikke, ved at finde den helt rigtige ting at sige og få personen til at føle at han eller hun er den eneste person i rummet. På den negative side kan de dominere samtaler og relationer. Efter den indledende charme og smiger kan seksuelle typer sætte fokus på sig selv og holde det der. Derudover har de en tendens til ikke at lade sig påvirke af den subtile interpersonelle dynamik som de sociale er så gode til, og de er ofte ikke bevidste om hvordan de er virkelig opfattet af andre. De er typisk ikke gode lyttere, selv om de ofte er uenige i denne vurdering. De har som regel brug for coaching i at give plads til andre, om ikke at dominere samspillet med andre, og i at "modtage" beskeder lige så godt som de "videregiver" ["transmit" eng.] dem.

De seksuelle typer kan ofte udvise en skjult mangel på intellekt i o med at de tror at de aldrig har nok af det der synes vigtigt for dem. Det kan være at de ønsker flere penge, mere prestige og mere opmærksomhed. Dette ønske om mere kan over for andre i organisation begynde at ligne en selvoptagethed, og de seksuelle typer har ofte brug for coaching om, hvordan de kan udtrykke deres ønsker uden at få en urimelig følelse af at være berettiget til dem.

### **Instinkterne og coachen**

Coaches bør se sig selv som evige lærlinge, der altid forsøger at forbedre deres færdigheder og samtidig øger deres evne til at modellere den

adfærd og de holdninger de forventer af deres klienter. Derfor er det vigtigt at se på dig selv som din egen klient og arbejde på instinktrelaterede spørgsmål som de ovennævnte. Du må sikre dig at du drager fuld fordel af dine styrker og arbejder på at reducere dine mangler. Nedenfor beskriver jeg et par ting som du skal have opmærksomhed på i din coaching. Dette er selvfølgelig kun en kort introduktion til et meget bredere emne.

Coaches, for hvem selvopretholdelsesinstinktet er dominerende, er generelt gode til at coache klienter i præcis de færdigheder de selv har tendens til at være gode til: de grundlæggende principper for at arbejde i organisationer. Disse omfatter organisatoriske og planlægningsfærdigheder, etablering af processer og procedurer og prioriteringsfærdigheder. De er typisk gode til at spotte potentielle problemer og kortlægge løsningemetoder.

Selvopretholdelsescoaches bør sikre at de tager sig af deres egne grundlæggende behov for sikkerhed og bruger dem til at opbygge et solidt forretningsfundament for deres coachingpraksis - at få de markedsførings- og administrative strukturer på plads der vil sikre et godt levebrød. Samtidig er det vigtigt at sikre at de ikke ser deres klient blot som en indtægtskilde. En af de store forskelle mellem coaching og terapi er at et coachingforløb oftest har en meget kortere levetid. Behovet for sikkerhed kan få selvopretholdelsescoaches til at forlænge forløbet længere end nødvendigt, fordi de ikke ønsker at give slip på en indtægtskilde. Ironisk nok kommer dette behov for at holde på eksisterende klienter til at hæmme selvopretholdelsescoachens sikkerhed, fordi det afholder dem fra at søge efter nye klienter og opbygge deres praksis. Når klienten endelig indser at coachingen giver faldende udbytte og afbryder forløbet, kan coachen stå uden arbejde fordi hans eller hendes tilgang af klienter ikke har været konstant.

Coaches, for hvem det sociale instinkt er dominerende, er generelt gode til at coache klienter til at blive mere effektive til at netværke og opnå de interpersonelle færdigheder som er så afgørende for arbejdslivet. De forstår ofte vældigt godt det politiske spil i virksomheden og kan hjælpe deres klienter til at blive bedre navigatører i disse til tider forræderiske farvande. De er meget gode til at se en bred vifte af synspunkter og hjælpe klienterne til at se deres adfærd eller

holdninger fra et andet perspektiv - en forudsætning for at skabe forandring.

Sociale coaches bør sikre sig at de får opfyldt deres egne sociale behov udenfor coachings arena. Det er fristende at blive venner med klienter og selv om et coachingforløb er forskelligt fra terapi, så kræver god etisk praksis at coachen holder en professionel distance til klienten. De sociale coaches skal også sikre at de ikke lader coachingssessionen blot være en samtale uden løsninger. Hver coachingssession skal have en identificerbar begyndelse, midte og slutning. Hver session bør afsluttes med udformning af en handlingsplan og disse handlingsplaner bør følges op under det næste møde.

Da mennesker med det sociale instinkt generelt ikke har stærke administrative og organisatoriske færdigheder, skal de virkelig have fokus på denne del af deres praksis: God journalføring og vedligeholdelse og organisering af noter, som så også er nemme at finde frem igen, er vigtige grundlæggende færdigheder at udvikle.

Endelig har coaches med dominerende seksuelt instinkt tendens til at være gode til at hjælpe klienter med at opbygge tillid til deres ydeevne og præsentationsevne. De er naturligt gode til at få klienten til at føle sig hørt og værdsat, især tidligt i forløbet. De forstår teknikker og værdien af at gøre sig bemærket og hørt i en organisation, og de er ofte gode til at hjælpe klienterne til at skille sig ud fra mængden.

Seksuelle coaches er nødt til at sikre at deres behov for at blive set og hørt ikke karamboleres med deres coachingforløb. En af de gode kvaliteter hos en god coach er evnen til at være gennemsigtig og forsvinde, at holde fokus på klienten og kun blande sig når det er nødvendigt. De bedste coaches har en sokratisk fremgangsmåde, hvor de sonderer terrænet, stiller spørgsmål og udfordrer overbevisninger og antagelser, og lader klienten selv komme frem til de rigtige konklusioner. Selvfølgelig skal coaches guide når nødvendigt så der sker fremskridt og holdes momentum, og de bør fremføre indsigter som kommer fra deres egne erfaringer, men generelt er det bedst at holde fokus på klienten. Seksuelle coaches skal være varsomme, så de ikke presser en filosofisk, spirituel eller politisk dagsorden ned over deres klienter.

Da seksuelle coaches kan have blinde punkter omkring den organisatoriske dynamik, er de nødt til at sikre at de er afstemte i forhold til deres

klients organisatoriske politik og kultur. De har brug for at se individet som en del af et større system og forstå hvilken påvirkning dette system har på den enkeltes liv.

Der er naturligvis meget mere at sige om dette emne, men jeg håber at denne artikel giver anledning til nogle tanker og refleksioner. At kombinere instinkter og Enneagramtyper skaber en langt mere robust coachingramme end ved

alene at fokusere på Enneagramtypen. At bruge nogen tid fokuseret på instinkter som en selvstændig faktor vil give mange indsigter i hvordan du vil være i stand til at forbedre din coaching praksis, både ved at se og overvinde din egne blinde punkter og i at forstå dine klienter på et meget dybere plan. ■



**Super juletilbud**  
på <http://butik.indsigtforlag.dk>

**Tilmeld dig**  
**Indsigt Forlags nyhedsmail**  
**- og få nyheder og**  
**link til gratis artikler**

<sup>i</sup> Denne artikel er bragt i "Nine Points Bulletin"

<sup>ii</sup> Se fx Mark S. Blumberg's "Basic Instinct: The Genesis of Behavior"

<sup>iii</sup> Dette drøftes yderligere i artiklen "The Notes and the Melody, Part 3", som kan hentes på [www.awarenesstoaction.com/downloads/notes\\_melody\\_3.pdf](http://www.awarenesstoaction.com/downloads/notes_melody_3.pdf)

<sup>iv</sup> Valget af denne terminologi beskrives i artiklen "The Instincts: Taking af Broader View", som Indsigt Forlag kommer med på dansk i 2011.