



MPG Introevent - forelæsning, fredag d. 27. august 2010

Offentlig ledelse i en forandringstid: Perspektiver i dialogisk coaching

Reinhard Stelter, ph.d.
Professor i coachingpsykologi
Accred. coachingpsykolog



Coaching og ledelse – en farlig cocktail?

”Coaching er en intimteknologi. Ligesom i bordellerne i Sankt Pauli og Amsterdam, hvor man kan åbne et par små luger i en væg og beføle den ønskede, prostitueredes bryster med henblik på vurdering af varen, på samme måde kan coaching åbne et par små julekalenderluger i den coachedes forside. Så kan lederen føle efter, hvor meget commitments-sul, der er på sjælen. Lad os håbe, at han kan få hånden ud igen. Coaching er en intimteknologi. Den intimiderer, fordi den blander skriftefaderens, forhørslederens og bøddelens blik. Forhørslederen går efter bekendelser. Bøddelen går efter åreladning, han er badskærer af profession. Skriftefaderens valuta er anger. Når denne blanding balancerer, indtræder tilstanden 'ganske og aldeles hjernevasket'.”

(Ole Fogh Kirkeby, 2006, 11)

Dog: Ledere interesserer sig for coaching!

- I **Coaching Barometret 2009** (Wittrock, Didriksen & Stelter, 2009), konstaterer de adspurgte HR-ansvarlige, at 30 % af deres ledere har en coachinguddannelse og hos knap 20 % er coaching en del af deres lederuddannelsesprogrammer.
- I en undersøgelse fra Væksthuset for Ledelse (2005) fremhæves den **relationelle forståelse** som en central dimension i god ledelse – en kompetence, som kan udfolde sig gennem coaching eller coachinginspirerede ledelsesformer

Lad os se nærmere:

Hvor er coaching fortsat et buzz word inden for ledelse?

Hvordan kan coaching alligevel være til gavn for ledere?

Baggrunden for coachings fremkomst og udvikling:

1. Samfundsmæssige udfordringer
2. Viden, læring og kompetence
3. Ledelsesmæssige udfordringer

1. Samfundsmæssige udfordringer

Vi lever i en global verden, i et verdenssamfund

Ulrich Beck, den kendte tyske sociolog:

“The notion of closed spaces has become illusory. No country or group can shut itself off from others” (Beck, 2000, 10).

“We must reorient and reorganize our lives and actions, our organisations and institutions, along a ‘local-global’ axis” (Beck, 2000, 11).

Reinhard Stelter, KU

5

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

1. Samfundsmæssige udfordringer

Vi lever i et hyperkomplekst samfund.

Niklas Luhmann (1998), den tyske systemteoretiker:

“Systemer tenderer mod ‘hyperkompleksitet’, mod en mangfoldighed af holdninger og fortolkninger i forhold til vores egen kompleksitet” (s. 876; egen oversættelse).

Reinhard Stelter, KU

6

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

1. Samfundsmæssige udfordringer

Vi lever i et samfund, hvor *selvrefleksivitet* er et grundvilkår

Antony Giddens (1991), den engelske sociolog:

“The reflexivity of modernity extends into the core of the self. Put in another way, in the context of a post-traditional order, the self becomes a reflexive project. ...

Modernity, it might be said, breaks down the protective framework of the small community and of tradition, replacing these with much larger, impersonal organisations. The individual feels bereft and alone in a world in which she or he lacks the psychological supports and the sense of security provided by more traditional settings” (s.32–33).

1. Samfundsmæssige udfordringer

Vi lever i et samfund, hvor *identitet og selvscenesættelse* bliver et centralt emne for den enkelte (Gergen, 2006)

- På grund af den stigende diversificering og individualisering fokuserer den enkelte på at ”realisere” sig selv.
- Enhver har sine personlige projekter i forskellige livsområder og især også i arbejdslivet

2. Viden, læring og kompetenceudvikling

- Tidligere "autoriteter" (bl.a. ledere) har mistet deres vidensmonopol
- Viden er blevet situeret og udvikles i konkrete kontekster
- Læring og vidensproduktion bestemmes i høj grad af deres *nyttевærdi* for dem, der deltager i processen
- Kompetenceudvikling er dermed altid (også) et personligt projekt

3. Ledelsesmæssige udfordringer

Ledelse er håndtering af kompleksitet

- Både ledere og medarbejdere skal håndtere den stigende kompleksitet, som vores arbejdsliv, vores organisationer, vores virksomheder og vores samfund generelt er kendetegnet ved.
- Kontingens = 'også noget andet kunne være muligt'
= umuligt at finde frem til entydige løsninger
- Ledelse drejer sig om at håndtere kontingensen og leve med omstændigheden om aldrig at kunne skabe klarhed, tryghed og sikkerhed.

3. Ledelsesmæssige udfordringer

Ledelse er håndtering af kompleksitet

- Håndtering af denne kontingensoplevelse er at **være i og værdsætte det permanente refleksionsrum**
- **Refleksiv ledelse:** Det drejer sig at bevæge sig væk fra en "operativ lukkethed til en selviagttagende refleksivitet, hvor ledelsessystemet iagttaget den måde, det selv tænker og handler på" (Bettina Rennison, 2009, 123)
- **Anden ordens ledelse:** at indtage en metaposition og at være *refleksiv i forhold til sin egen selvrefleksivitet*.

→ Er coaching et svar på disse udfordringer?

Reinhard Stelter, KU

11

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

3. Ledelsesmæssige udfordringer

Ledelse er håndtering af kompleksitet

- **Det polyfone lederskab:** udtryk for lederens evner til at se og italesætte forskellige stemmer og skifte mellem diverse positioner og kompetenceprofiler.
- Dermed bygger ledelse i dag i meget mindre grad end tidligere på en hierarkisk struktur.
- Lederen skal leve op til kravene om selvskabelse, flerfaglighed, forhandling og responsivitet (Pedersen, 2001).
- For at sikre organisationens fremgang i denne hyperkomplekse situation, bør god ledelse understøtte medarbejdernes egne refleksionsevner og samtidig give medarbejderne de bedste muligheder for udvikling og læring

Reinhard Stelter, KU

12

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

3. Ledelsesmæssige udfordringer

Ledelse er dialogpræget og involverende

- Der er behov for at overvinde traditionel management- og styringstænkning.
- Lederen skal arbejde for at skabe tilslutning til virksomhedens grundidé, ikke ved at udøve kontrol, men ved at virke overbevisende og ved at skabe et godt fælles arbejdsgrundlag (Helth, 2009).
- Lederens opgave er at få medarbejderne til at spille sammen, og samtidig skal lederen arbejde for at være en "del af holdet".
- Lederen skal være med til at skabe fællesskab og tilslutning samt styrke relationer og fælles identitet i organisationen.
- Målet er at udvikle **den relationsskabte organisation** (Helth, 2009)

Reinhard Stelter, KU

13

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

Dialogue

The Art of Thinking together

William Isaacs (1999)

Inspirationsbox

Dialogue fulfills deeper, more widespread needs than simply "getting to yes." The aim of a negotiation is to reach agreement among parties who differ.

The intention of dialogue is to reach new understanding and, in doing so, to form a totally new basis from which to think and act.

In dialogue, one not only solves problems, one *dissolves* them. We do not merely try to reach agreement, we try to create a context from which many new agreements might come. (p. 19)

Reinhard Stelter, KU

14

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

3. Ledelsesmæssige udfordringer

Dilamma:

Åbenhed, forhandling og responsivitet versus handlekraft

- Manglende ledelse kan skabe utryghed og kan i sidste ende være med til at give stress blandt medarbejderne (Hildebrandt, 2003).
- Der er brug for **personlig handlekraft** = evnen til at kunne omsætte intentioner til handling.

"At få ideer og intentioner omsat til handling forudsætter ... fem egenskaber hos et menneske. Din selvindsigt, dine individuelle forudsætninger og din emotionelle kapacitet er egerne i handlekrafthjulet, mens dine ambitioner samler egerne og sørger for at sætte hjulet i bevægelse. Det snurrer til gengæld lystigere og punkterer sjældnere, jo stærkere en krans af relationer der omgiver hjulet."
(Kjerulf, 2008, 21)

Ledelse under pres?

– fra rollebaseret autoritet til personbaseret autoritet

- Vidensmonopolets opløsning, nye teknologier, de samfundsmæssige forandringer og de til tider turbulente tilpasningskrav har ført til tab af lederens rollebaserede autoritet (= autoritet oppefra) (Hirschhorn, 2003)
- Dette autoritetstab skal der nu kompenseres for, og lederen må udøve **personligt lederskab** (autoritet nedefra og indefra)
- Gevinsten: Lederen skal være mere åben og turde vise følelser – men det gør ham/hende også sårbar
- Det personlige lederskab fordrer en ny åbenhedskultur, hvor leder og medarbejder tør dele deres tanker og følelser (Hirschhorn, 2003)
- Ny kompetence: At kunne håndtere grænsefladen mellem rolle og person

Det personlige lederskab – mere end bare handlekraft

- Det personlige lederskab bygger på værdibaseret handling – er en form for social kompetence
- Kirkeby (1998, 87) taler om ”evnen til at inkarnere værdier og evnen til at synliggøre dem”. Værdier er ofte udtryk for det implicite i vores handlen.
- Værdibaseret handling er *ikke* lige med ”værdibaseret ledelse”:

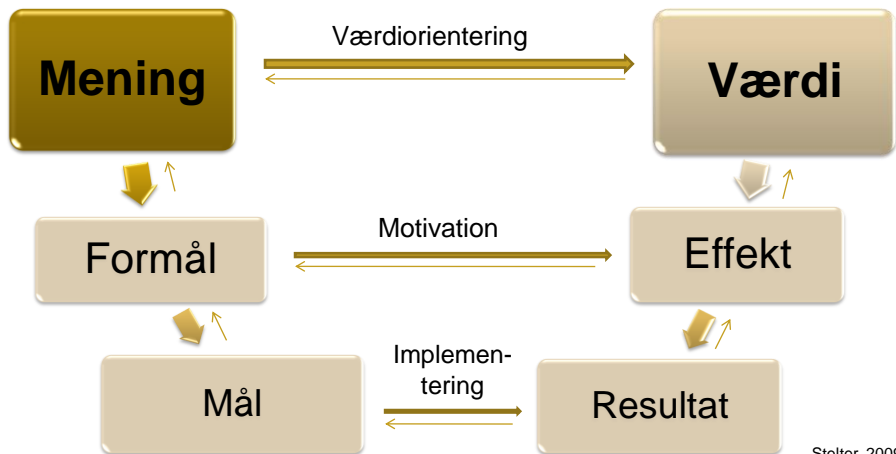
”Risikoen er, set fra vores perspektiv, at værdibaseret ledelse uforvarende kommer til skabe en potentiel uetisk praksis og til udøvelse af ledelse, hvor grundlaget for magt og beslutninger skjules for organisationens aktører. ...

Som vi ser det, så er de fleste organisationer bedst tjent med at droppe det. Sat på spidsen kan man sige, at værdier slet ikke kan besluttes. De værdier, vi i en eller anden forstand deles om, er indlejret i vores sprog som meningsfuld handling indenfor rammerne af en bestemt kultur” (Olsen og Lund-Jakobsen, 2006, 52).

Coaching som del af det personlige lederskab? *Coaching som refleksionsrum* (Stelter, 2007, 2009, 2010)

- Coaching i ledelseskontekst skal ikke være en intimteknologi
- Coaching i ledelseskonteksten skal bevare begge parter integritet
- Coaching skal bevæge sig væk fra et snævert fokus på målet og løsning
- Coaching skal udformes som et refleksionsrum og i mindre grad et rum til at skabe løsninger
- Coaching som dialog mellem to ligestillede parter – tendentiel for at skabe en symmetrisk relation
- Coaching sætter fokus på multiversalitet – flere stemmer, flere og lokale sandheder
- Coaching er meningsskabelse i fællesskab
- Coaching bliver dermed værdiorienteret og kan forberede fremtidige handlinger

Mening som central dimension i coachingprocessen



Reinhard Stelter, KU
19

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

Coaching som redskab til medarbejderudvikling

1. Medarbejderen selv henvender sig til lederen eller kolleger

- Coaching skal være en anerkendt og udbredt dialogform i organisationen
- Medarbejderen føle sig tryk og bestemmer emnet for samtalen

2. Coaching på værdiniveau (med leder eller kollega)

- Her sættes fokus på det meningsfulde i arbejdet, det man stræber efter, drømmer om eller ønsker at arbejde for.
- Mulige spørgsmål: "Hvad siger din involvering i denne opgave, om det du sætter pris på og stræber efter? Hvad ønsker du at opnå? Hvilken betydning har den opgave for dig og dit virke?"

3. Coaching som element i MUS

- Lederen skal dog træde varsomt og huske på at spørge om en coachende samtalesekvens er acceptabel for medarbejderen
- Coaching egner sig i de situationer, hvor medarbejderen er indstillet på at udforske nye udviklingsmuligheder

Reinhard Stelter, KU
20

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

Coaching som redskab til medarbejderudvikling

4. Den coachende leder som organisations- og teamudvikler

- Lederen kan fungere som coachende leder, når organisationen skal udvikles, særligt på mikroniveauet, for eksempel,
 - når ledelse og medarbejdere er blevet enige om at forbedre (team)samarbejde og trivsel,
 - at videreudvikle arbejdsprocesser
 - eller planlægge fremtidsprojekter.
- Forudsætningen for den coachende ledelse er:
 - 1) Situationen må ikke være konfliktfyldt.
 - 2) Lederen skal synliggøre, når han/hun taler fra ledelsespositionen henholdsvis som coachende leder og som leder (se Sørholm et al., 2006).

Reinhard Stelter, KU

21

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

Narrativ og samskabende coaching

en "manual" (se også Stelter & Law, 2010)

- Både coach og coachee(s) er **eksperter**. Alle parter bidrager til **fælles menings- og vidensproduktion**, som er del af en løbende udviklings- og transformationsproces
- Værdsæt den viden, som samskabes mellem jer/lokalt i gruppen! Undgå generaliseringer. **Værdsæt forskellighed** som mulighed for videreudvikling!
- **Parafisering** af coacheens udsagn, meningstolkning på egne præmisser, modellering, associative kommentarer, ny-arrangering
- "**Generøs lytning**" – på "bedste vis" at bygge videre på coacheens udsagn. Generative (frugtbare) samtaler
- **Spontan lydør** for den anden og den andens forskellighed. Vær samtidig "naivt" undrende og uimponeret/uærbødig ift. det der siges
- **Flydende positionstilstand** – redefinition af egen og andres position – og dermed udvikling ("Dialog as the art of thinking together")
- Koblingen mellem **handling** (målsætning/formål) og **værdier** og vice versa
- Kobling af bestemte **værdier til bestemte personer** i ens omgangskreds eller fortid.

Reinhard Stelter, KU

22

MPG
MASTER OF
PUBLIC
GOVERNANCE

”Den genuine dialog” – kan det være idealet?

Mellem Jeg og Du står intet formål, ingen
begærlighed og ingen foregribelse;

og selv længslen forvandler sig, når den fra
drømmen styrter mod et ydre fænomen.

Ethvert middel er hindring.

Kun hvor ethvert middel er faldet bort, sker
mødet.

(Martin Buber, 1997: Jeg og Du, s. 29; tysk original fra 1923.)

Tak for jeres opmærksomhed!

Referencer

- Beck, U. (2000). *What is globalization?* Oxford: Policy.
- Gergen, K. J. (2006). *Det mættede selv – Identifikationsdilemmaer i nutiden*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity – Self and society in late modern age*. Oxford: Polity.
- Helth, P. (2009). Ledelse i den relationsskabte organisation. I P. Helth (red.). *Lederskabelse: det personlige lederskab*. 2. udgave (s. 39-60). København: Samfundslitteratur.
- Hildebrandt, S. (2003). Dårlig ledelse skaber stress. Interview til: L. Lyngbjerg Steffensen: *Effektiv uden stress*. København: Børsens Forlag.
- Hirschhorn, L. (2003). *Autoritetsrelationen i nye sammenhænge – personligheden på arbejde*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.
- Keupp, H. (1999). *Identitetskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Reinbek: Rowohlt.
- Kirkeby, O. F. (1998). *Ledelsesfilosofi*. København: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O. F. (2006). Coaching: For madonnaer eller ludere? *LPF-nyt om ledelse* 9, 2, 10-11.
- Kjærulf, S. (2008). *Personlig handlekraft*. København: Gyldendal Business.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Olsen, T. & Lund-Jakobsen, D. (2006). Værdier – Snuble- eller ledetråde? *Erhvervspsykologi*, 4(2), 50-68.

Referencer

- Pedersen, D. (2001). *Offentlig ledelse år 2010: fremtiden som udfordring*. København : BUPL.
- Rennison, B. (2009). Refleksiv ledelse. I P. Helth (red.). *Lederskabelse: det personlige lederskab*. 2. udgave (s. 121-132). København: Samfundslitteratur.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for witness-thinking. *Organization Studies*, 27, 585-604.
- Stelter, R. (2007). Coaching: A process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 191-201.
- Stelter, R. (2009). Coaching as a reflective space in a society of growing diversity - towards a narrative, postmodern paradigm. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 207-217.
- Stelter, R. & Law, H. (2010). Coaching som narrative-samskabende praksis. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), 152-164.
- Søholm, T. M., Storch, J., Juhl, A., Dahl, K. & Molly, A. (2006). *Ledelsesbaseret coaching*. København: Børsens Forlag.
- Wittrock, C., Didriksen, V. & Stelter, R. (2009). Coaching Barometer 2009: En foreløbig oversigt over coachingens udbredelse og anvendelse i Danmark. Særligt til Personale Chefen, nr. 6, dec. 2009 (16 sider) (se også: http://www.ifl.ku.dk/Forskning/projekter/krop_laering_identitet/rs_coaching/rs_coaching_barometer/coaching_haefte/coaching_barometret_2009.pdf/)
- Væksthuset for Ledelse (2005). Ledere der lykkes – En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser. http://www.vaeksthusforledelse.dk/ImageVault/Images/id_41322/ImageVaultHandler.aspx