

Ledelsesbaseret coaching

af Lone Hersted & Carsten Hornstrup

I dag bliver en leder i høj grad målt på de resultater, som han/hun skaber gennem andre – det vil sige gennem sine mellemledere og medarbejdere - og ligeledes bliver lederen målt på sin evne til at skabe trivsel og organisatorisk udvikling. Netop i en tid, hvor udvikling og fastholdelse af kompetente medarbejdere er afgørende for organisationens effektivitet og konkurrenceevne, er ledelsesbaseret coaching et vigtigt ledelsesværktøj som et middel til at understøtte medarbejderens opgaveløsning og trivsel på arbejdspladsen.

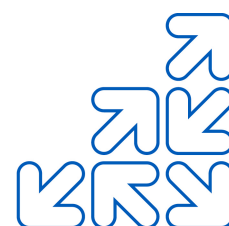
Denne artikel henvender sig til ledere, som overvejer at coache eller allerede udøver coaching i egen organisation. Artiklen fokuserer på ledelsesbaseret coaching i et organisatorisk perspektiv ud fra en systemisk, anerkendende tilgang og introducerer læseren til Milanoskolens begreber om neutralitet, uærbødighed og nysgerrighed samt Barnett Pearces Gamemasterbegreb – tankeværktøjer, vi betragter som yderst brugbare og relevante i arbejdet med ledelsesbaseret coaching.

Hvorfor ledelsesbaseret coaching - og hvad er det egentlig?

Ledelsesbaseret coaching fungerer på linje med en række andre ledelsesværktøjer, hvor det drejer sig om at skabe udvikling og resultater i klar relation til organisationens strategiske mål, vision og strategi i samklang med medarbejderens kompetencer, udviklingsbehov og karrieremæssige ønsker. Samtidig er ledelsesbaseret coaching ud fra en systemisk, anerkendende tilgang mere end et værktøj; det er i høj grad også udtryk for en særlig måde at møde sin medarbejder på og en særlig holdning til det at være leder i en organisation, hvilket vi gerne vil belyse i denne artikel.

Ledelsesbaseret coaching handler om at videreudvikle den enkelte medarbejder, styrke medarbejderens trivsel og optimere hans/hendes evner til - på selvstændig vis og i tæt samarbejde med andre - at lykkes med sine opgaver i organisationen. For medarbejderen kan coaching bevirke et øget tilhørsforhold til organisationen og en styrket evne til at kunne se sig selv som en vigtig del af en meningsfuld sammenhæng, hvilket igen har en motivationsfremmende effekt.

Tidligere har man i debatten om coaching antaget, at man som leder kunne coache på neutral grund; dermed forstået at man kunne forholde sig neutralt og objektivt til den eller de medarbejdere, som man coachede i en "magtfri relation". Dette er efter vores opfattelse en umulighed. Man kan som leder ikke bare tage lederkasketten af, da en leder til enhver tid er i besiddelse af sin ledelsesret og sit ledelsesansvar - tværtimod må lederen åbent vedkende sig sin position som leder og coache ud fra denne position i relation til organisationens værdier, mål, vision og strategi. Når man coacher som leder, kan man ikke ikke-være leder. At coache som leder betyder derfor, at man coacher som *leder*, og at positionerne i relationen mellem leder og medarbejder er klart definerede. Den enkelte medarbejder er medspiller i et komplekst system i konstant bevægelse, som oftest består af én til flere ledere, en række kolleger, medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere. Systemisk coaching træner den enkelte medarbejders evne til at se og forholde sig til det system af aktører og interessenter, som han/hun er en del af. Ledelsesbaseret coaching i organisatorisk kontekst er ikke – og skal ikke være - terapi.

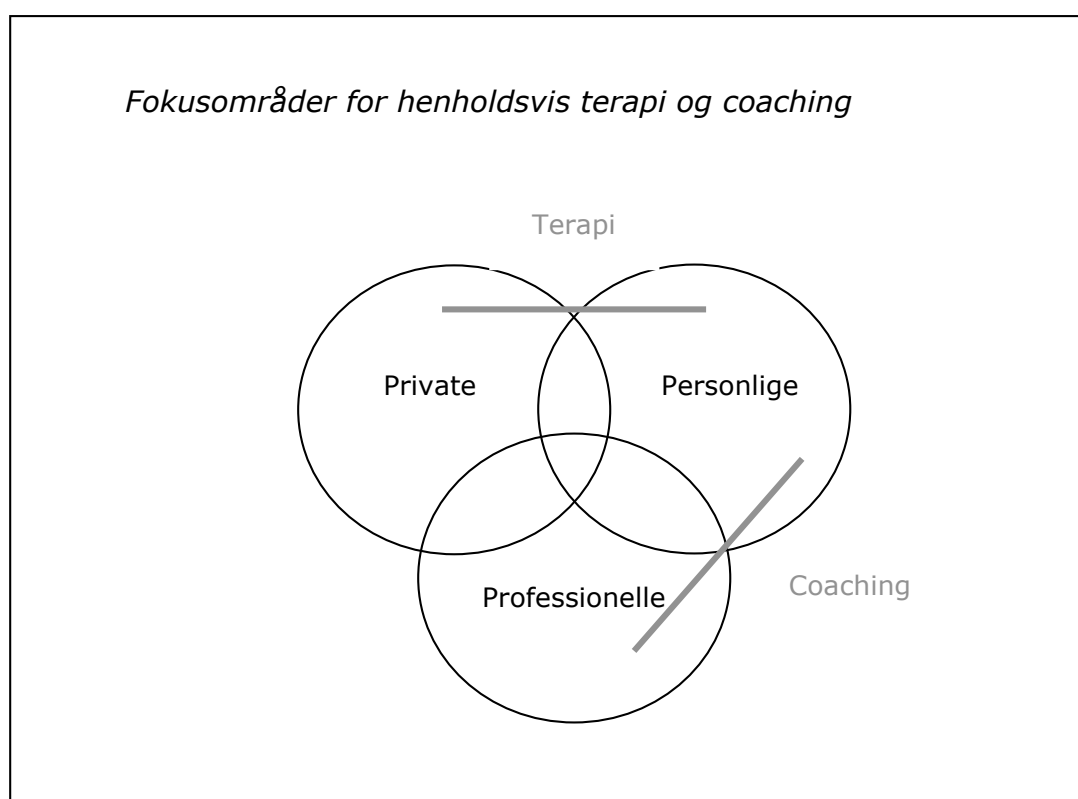


MacMann Berg

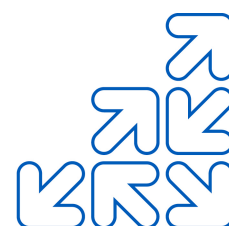
Systemisk ledelse og organisationsudvikling

Ledelsesbaseret coaching er arbejdsrelateret - her gælder visse spilleregler, hvilket indebærer, at der er grænser for, hvilke emner der kan tages op i en coachsamtale mellem leder og medarbejder, og hvilke emner der ikke hører hjemme i dette forum. Coaching placerer sig i feltet, hvor det arbejdsrelaterede møder det personlige – altså med vægten på det, som vedrører medarbejderens professionelle liv. Hvis en medarbejder eksempelvis meddeler sin leder i en coachsamtale, at han/hun er ved at blive skilt, er det ikke lederens opgave at spørge uddybende ind til skilsmissen, men snarere at rette samtalens fokus mod arbejdet, eksempelvis ved at ytre: *"Det gør mig ondt at høre. Hvordan påvirker situationen dit arbejde?"* eller *"Hvad kan vi gøre her på arbejdspladsen, for at du kommer bedre igennem denne periode og samtidig lykkes med dit arbejde?"* Hvis den pågældende medarbejder er meget påvirket af situationen, kan lederen evt. nænsomt henvise til en professionel psykolog. Det samme gør sig gældende ved tragiske hændelser, for eksempel alvorlig sygdom eller dødsfald i familien.

Drejer det sig derimod om arbejdsrelateret stress, må lederen være parat til at vedkende sig sin del af ansvaret og – eventuelt i samråd med en erhvervspsykolog eller en ekstern, professionel konsulent – indgå i dialoger med medarbejderen om, hvordan arbejdspladsen og arbejdsdagene med fordel kan indrettes på en anden og mere hensigtsmæssig måde med en anderledes opgaveprioritering og/eller en anden forholde-sig-til opgaverne.



Figuren er gengivet efter Peter Hansen-Skovmoes og Gert Rosenkvist s. 104 i Stelter (red.) 2002.



Den systemiske tilgang til ledelse

Set ud fra et systemisk perspektiv er en dygtig leder bevidst om sin egen medskabende rolle i kommunikations- og organisationskulturen. Den professionelle leder er i en systemisk forståelse anerkendende, nysgerrig og refleksiv i ord og handling og samtidig i stand til at kunne sige dét, der er vigtigt, på en fremadrettet måde. Med ordet *refleksiv* mener vi, at lederen forsøger at være velovervejet, analytisk og selvkritisk, at han/hun er uærbødig overfor egne antagelser, og at han/hun tilstræber at anskue en given sag, en handling eller beslutning ud fra flere perspektiver. Ligeledes evner den systemiske leder som kulturskaber at inspirere sine medarbejdere til at tænke og agere refleksivt, blandt andet gennem en coachende lederadfærd.

Systemisk ledelsesbaseret coaching arbejder ud fra en cirkulær tilgang til problemløsning. I praksis betyder det, at vi først og fremmest fokuserer på at finde mønstre og sammenhænge frem for at lede efter lineære årsag-virknings-kæder. Problemer opstår i menneskers komplekse samspil og koordinering - eller mangel på samme - af handlingsmønstre, forventninger og relationer. Der er aldrig kun én måde at forstå et problem på, da et problem næsten altid opleves forskelligt fra person til person. I den systemiske tilgang opgiver vi tanken om én sandhed og søger i stedet at fastholde en basal nysgerrighed overfor nye perspektiver på en given sag. Da der næsten altid findes mange flere end én årsag til et problem, kan vi ikke løse problemet ved udelukkende at fokusere på årsager.

Systemisk coaching kan hjælpe fokuspersonen til at skue ud over problemet, sætte ord på den frustrerede drøm bag problemet, finde nye kreative åbninger og formulere nye handlemuligheder. Det handler om at fokusere primært på dét, der lykkes og som skaber energi, at spotte ressourcer og muligheder, frem for at låse sig fast i problemer og mentale begrænsninger(1).

En af de fornemste opgaver for den systemisk inspirerede coachende leder er at være nysgerrig og undersøgende på respektfuld, anerkendende vis.

Neutralitet, nysgerrighed og uærbødighed

I den systemiske coaching har vi opgivet tanken om neutralitet i ordets traditionelle betydning. I den systemiske forståelse af begrebet neutralitet er grundtanken, at neutralitet ikke kan opnås, da observatøren altid vil være en del af - og påvirke - det observerede system. Vi kan ikke undersøge et system uden at påvirke det. Som Bateson udtrykker det: *"...iagttageren må indbefattes i fokus for iagttagelsen"* (2). Ethvert spørgsmål, som observatøren stiller, har en indflydelse. Også dét ikke at sige noget har en påvirkning. *"Hvert spørgsmål, vi stiller, påvirker systemet og skaber dermed i sig selv en forandring"*.(3)

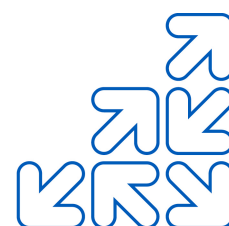
I den systemiske tilgang er neutralitetsbegrebet med inspiration fra Cecchin transformeret til *nysgerrighed* (4) og *uærbødighed*(5).

1 For yderligere uddybning af emnet systemisk ledelse henviser vi til bogen "Systemisk Ledelse - Den refleksive praktiker" udgivet af Hornstrup, Carsten, Jensen, Allan Winther, Johansen, Thomas, Loehr-Petersen, Jesper og Madsen, Jørgen Gjengedal 2005.

2 Bateson 1972, s. 246

3 Cooperrider & Srivastva 1987.

4 Cecchin 1987



Nysgerrigheden er den vigtigste drivkraft i en enhver undersøgelse. Det er vigtigt, at den coachende leder ikke stiller sig tilfreds med dét, han ved, da han ellers risikerer at overse vigtige elementer. Da vi i den systemiske tilgang arbejder ud fra antagelsen om multiple virkeligheder (multivers) frem for universelle sandheder, er det vigtigt som coachende leder at være upartisk, det vil sige ikke at tage parti for nogen part. Frem for at arbejde med falske og sande forklaringer er det vigtigt, at den coachende leder stræber efter at være nysgerrig i forhold til at fremme udviklingen af mangfoldige perspektiver og stemmer i relation til den givne sag. Den coachende leder kan være nysgerrig ved at arbejde med multivers frem for univers, ved at arbejde cirkulært og undersøge systemet for forskellige muligheder frem for at stille sig tilfreds med lineære årsag-virknings-sammenhænge.

Når den coachende leder på anerkendende vis er nysgerrig og spørger ind til nye perspektiver, mønstre og relationer, så *forstyrrer* han fokuspersonen. Den tilpasse forstyrrelse kan åbne op for nye refleksioner, forårsage ændringer i uhensigtsmæssige tanke- og adfærdsmønstre og være øjenåbner i forhold til nye handlemuligheder.

Med nysgerrighed mener vi ikke det, som angår privatlivets sfærer, men nysgerrighed knyttet til emnet for samtalen og forskellige perspektiver på sagen, hvilket som regel er relateret til medarbejderens opgaveløsning og trivsel på arbejdspladsen. Vi kan bruge nysgerrigheden forskelligt, og som arbejdshypotese kan vi skelne mellem tre forskellige nysgerrigheder på *metaniveau* hos den coachende leder. Vi kalder dette for den tre-dobbelte nysgerrighed. De tre niveauer kan formuleres som:

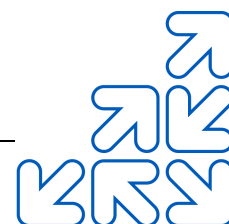
- 1) En selv-nysgerrighed: Hvilke tanker har jeg med som coach? Hvad sker der hos mig som coach? Hvordan er jeg som coach præget af min egen autopoiese - mine fordomme, mine værdier, mine erfaringer, min livshistorie etc.?
- 2) Den anden nysgerrighed: Hvad sker der hos fokuspersonen? Hvordan er hans autopoietiske forståelse af sagen, hans oplevelse af mig som coachende leder og hans oplevelse af samtalen imellem os?
- 3) En relationel nysgerrighed: Hvordan er vores relation? Hvordan er sproget, vi bruger? Hvad sker der i relationen? Hvordan oplever og påvirker vi hinanden? Hvordan kan vi ellers være nysgerrige på hinanden?

Uærbødighed drejer sig i praksis om en kritisk stillingtagen til egne hypoteser. Det handler som coach om at være villig til at afprøve og præsentere sine hypoteser med en høj grad af transparens, det vil sige at være åben overfor fokuspersonen omkring, hvilke hypoteser eller antagelser samtalen inspirerer til. Det er vigtigt, at coachen er opmærksom på, hvordan hans egne forestillinger, tanker og hypoteser påvirker de spørgsmål, han vælger at stille (og undlader at stille).

Uærbødigheden melder sig, når coachen vælger at kaste egne hypoteser over bord, hvis de viser sig at være ufrugtbare, for derved at give rum og mulighed for dannelsen af nye. Denne form for uærbødighed er virksom, eksempelvis hvis samtalen kører i ring eller mangler dynamik. Evnen til at italesætte og viljen til at teste og forkaste ufrugtbare hypoteser hører til blandt coachens ypperste gamemaster-færdigheder.

Lederen som coach i forhold til andre ledelsespositioner

Som tankeværktøj kan det være brugbart for lederen at gøre brug af positionstækning. Lederen kan i princippet indtage fire forskellige positioner alt

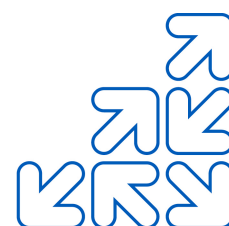


afhængig af den enkelte medarbejders kompetencer, opgavens omfang og sværhedsgrad og den pågældende kontekst.

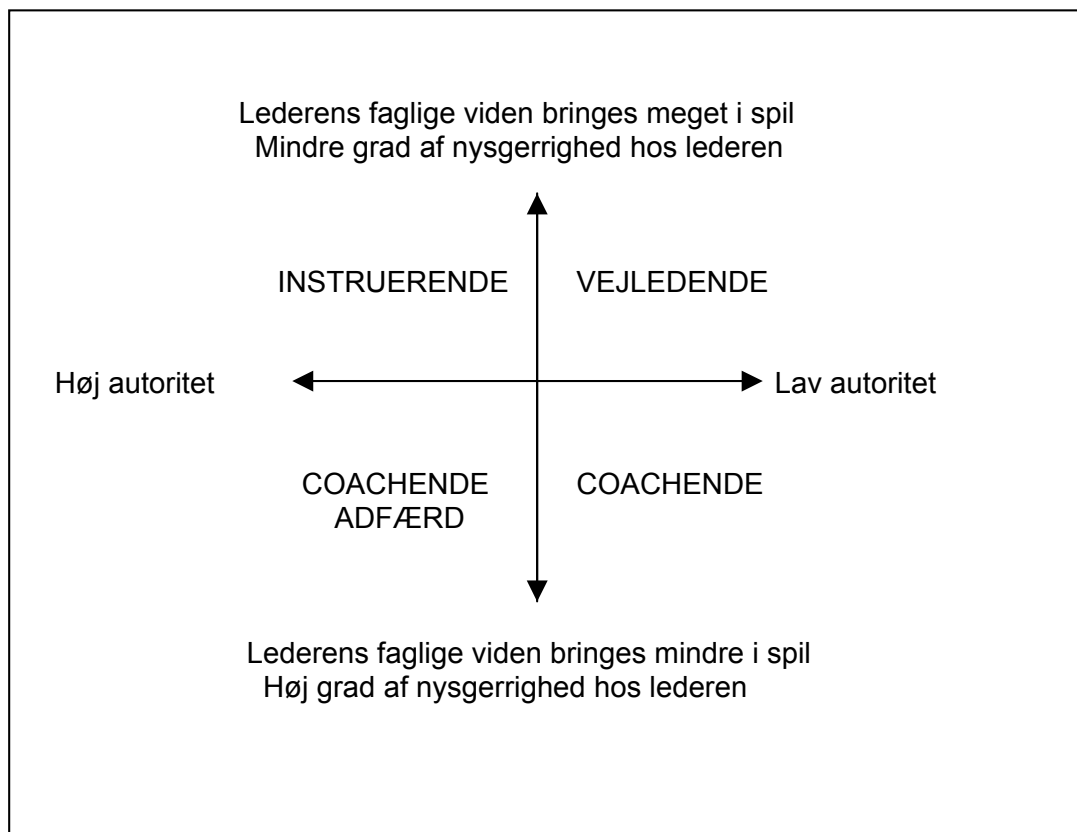
- 1) Lederen kan vælge en *instruerende* adfærd, eksempelvis i forbindelse med oplæring af en ny medarbejder. Her udviser lederen en vis autoritet, hvilket i andre sammenhænge kan virke direkte demotiverende og nedgørende. I den systemiske tradition sættes kraftigt spørgsmålstegn ved tanken om, hvorvidt instruktiv interaktion overhovedet er mulig (Maturana og Varela 1980(6) samt Cecchin 1987(7)).
- 2) Overfor den mere erfarne og selvstændige medarbejder kan lederen med fordel slippe noget af autoriteten og i stedet være *vejledende* og overlade et råderum til medarbejderens egne beslutninger i forbindelse med opgaveløsningen. Dette kan i mange tilfælde fremme medarbejderens egen selvstændighed og motivation for opgaveløsningen samtidig med, at medarbejderen oplever tryghed og opbakning fra lederens side.
- 3) Lederen kan også vælge at udvise en *coachende* adfærd, hvor han/hun ikke nødvendigvis giver svar eller vejledning i forbindelse med medarbejderens spørgsmål, men i stedet udfordrer medarbejderens egen kreativitet og evne til selv at finde hensigtsmæssige handlemuligheder. Den coachende lederadfærd kan udøves dagligt eller ad hoc i akutte situationer i en almindelig travl hverdag på arbejdspladsen. Her består udfordringen for lederen i at supplere instruktion eller vejledning ved at stille nysgerrige spørgsmål til opgaven/udfordringen/emnet ud fra forskellige perspektiver og få medarbejderen til selv at reflektere og tænke sig frem til forskellige initiativer. En coachende lederadfærd kan i relation til en selvstændig og kompetent medarbejder virke særdeles motiverende og inspirerende – og ikke mindst være med til at accellerere medarbejderens egen faglige udvikling og proaktivitet.
- 4) Endelig kan lederen vælge at stille sig til rådighed *som ledercoach* i deciderede coachingssessioner, der som regel strækker sig over en halv til halvanden time afhængig af opgavens kompleksitet og omfang. Her er rammerne for samtalen klart definerede. De to parter sætter sig ned i et lukket rum og giver sig god tid til en reflekteret samtale. Hvad der eventuelt skal refereres fra samtalen og til hvem aftales i fællesskab. Coachingssessionen er en samskabende dialog, hvor lederen er transparent omkring sin lederrolle og den organisatoriske kontekst, hvori samtalen udspiller sig. I en coachingssession skal lederen tildele medarbejderen stor opmærksomhed. Han skal på respektfuld vis være nysgerrig overfor medarbejderen, og det er sædvanligvis medarbejderen, der sætter dagsordenen for samtalen - med mindre der på forhånd er tale om en lukket (prædefineret) kontrakt (aftale).

6 Maturana, H. og Varela, F. (1980). Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living.

7 Cecchin 1987 p. 4: "Hvis vi tror på instruktiv interaktion, så prøver vi at forandre mennesker ved at dirigere dem. Dette kan kun gennemføres, hvis vi har en "præcis" beskrivelse af et problem. Det er den traditionelle lineære videnskabs og ingeniørvirksomheds indstilling. En æstetisk videnskab, som fokuserer på nysgerrighed, opgiver forsøget på at styre mennesker".



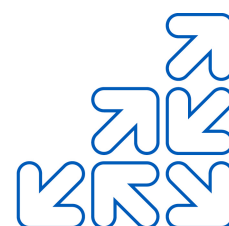
Nedenfor er de fire typer ledelsespositioner gengivet i en model:



En *coachende adfærd* er ikke ensbetydende med, at lederen ikke må bringe sin egen faglighed i spil, men han/hun skal være opmærksom på ikke at optræde som alvidende ekspert. Lederen skal snarere stille sig til rådighed med nysgerrige spørgsmål, som åbner op for medarbejderens egen evne til analyse, refleksion, kreativitet og handlekraft.

En *coachingssession* har særlige kvaliteter, da man her kan komme mere i dybden med et emne, og denne form for dialog er for lederen en enestående lejlighed til at få indblik i medarbejderens perspektiv og tankegang. Den coachende leders opgave er samtidig at være aktivt samskabende ved at bringe sin ledelsesposition konstruktivt ind i dialogen vedrørende retning, rammer og råderum for medarbejderen i den organisatoriske kontekst. I modsætning til traditionel coaching er det ikke individet, men derimod organisationen, der er øverste kontekst for den ledelsesbaserede coaching.

Indledningsvis er det i en decideret coachingssession vigtigt at blive enige om rollefordelingen og koordinere forventningerne til samtalen samt formulere et præcist fokus for derved at sikre, at samtalen bliver målrettet og holder sig inden for emnet. En decideret coachingssession er hensigtsmæssig ved mere komplekse og ofte også langsigtede udfordringer, som kræver dybere refleksion, før der træffes beslutning om handling.



Ydermere er det vigtigt, at den ledelsesbaserede coaching ikke fremstår som et indkapslet fænomen, men er i overensstemmelse med den anvendte ledelsesfilosofi, ledelsesteknik og ledelsesstil og i samklang med andre typer leder-medarbejdersamtaler som for eksempel MUS og lønsamtaler. Den vellykkede coaching-session kan være med til at skabe sammenhæng mellem medarbejderudviklingssamtalen, lønsamtalen, organisationens strategiske indsatsområder og medarbejderens kompetence- og karriereudvikling.

Anerkendelse befordrer kreativitet og mulighedstænkning

Når man coacher, er det helt afgørende, at coachingen foregår i en tryk og tillidsfuld atmosfære. Dialogen må ikke blandes med advarsler eller trusler af nogen art – dette er i strid med god coaching-etik og vil som regel resultere i, at fokuspersonen går i selvforsvar, og at lederen mister sin troværdighed. Med andre ord: lederen ikke misbruge sin magtposition.

Det er vigtigt, at coachingen åbner op for et mentalt frirum, hvor forskellige muligheder overvejes, før en endelig beslutning træffes. En for tidlig konklusion eller løsning på en given problemstilling kan lukke af for andre idéer til løsninger. Den gode relation er med til at åbne op for fantasi og kreativitet med henblik på at se nye muligheder og finde nye løsninger.

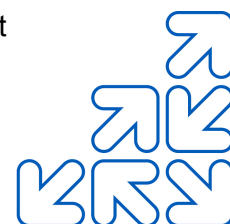
Kreativitet fordrer tryghed og et mentalt frirum båret af håb og drømme. I den anerkendende tilgang arbejdes der ud fra tanken om, at mennesket lader sig styre hen i mod de mest lovende fremtidsudsigter. Det er vores forestillinger om og forventninger til fremtiden, som sætter rammen for vores nuværende og fremtidige handlinger. Ved at udforske håb og drømme i en tillidsfuld atmosfære kan vi skabe bedre arbejdspladser og mere engagerede og motiverede medarbejdere, som trives med deres arbejde.

Den coachende leder som gamemaster

I den systemiske tilgang opfattes sproget ikke blot som en aktiv medspiller i vores forståelse af verden, men i særdeleshed som noget, der er med til at *skabe* vores sociale verden. Den amerikanske psykologiprofessor Barnett Pearce har arbejdet videre med Ludwig Wittgensteins begrebsdannelse vedrørende sprogspil. Pearce anvender spil-metaforen og begreberne *gameplayer* og *gamemaster* som betegnelser for forskellige niveauer i kommunikationen (8). I systemisk, ledelsesbaseret coaching anvender vi også spilmetaforen som begrebsramme, idet vi ser coaching som et spil med spilleregler, det vil sige regler, som dels ligger implicit i denne særlige form for dialog og dels forhandles mellem spillerne før og under samtalen. Lad os kigge nærmere på de to niveauer i gamemasterteorien:

- *Gameplayeren* kender det fælles sprogspil og ved, hvordan man følger spillets regler. Hans/hendes kommunikation og adfærd er nøje afstemt de forventninger, som organisationen stiller til ham/hende.
- *Gamemasteren* har gameplayerens færdigheder, men ydermere er han/hun også i stand til at overskue, hvornår spillet har brug for at blive ændret. Hvis det dominerende sprogspil viser sig at være uhensigtsmæssigt, formår gamemasteren at bryde sprogspillet og skabe nye sprogspil.

8 Pearce 2007, pp. 84-86.



Gamemasteren evner desuden at skabe gode rammer for samtalen og sætte spørgsmålstegn ved samtaleens retning uden at blive alt for dominerende, hvad angår indholdet. Gamemasteren har – samtidig med, at han/hun er en del af dialogen – et overblik over dialogen, det vil sige et overblik over den kurs, som samtalen tager og også et blik for de mulige veje, som samtalen ikke tager, men som kunne være taget. Med andre ord: Gamemasteren er i stand til at bevæge sig på samtaleniveau (handlingsniveau) og metaniveau samtidig.

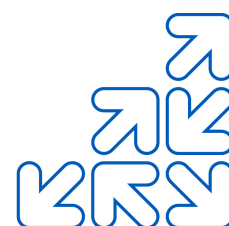
For at koordinere samtalen hensigtsmæssigt er det vigtigt med jævne mellemrum at forlade samtaleens konkrete indhold og sammen – det vil sige både den coachende leder og fokuspersonen - gå på metaplan, hvor man taler om, hvorledes samtalen former sig og foretager justeringer eller afstikker en ny kurs, såfremt der er behov for det. For at kunne gøre dette er det hjælpsomt med brugen af timeouts. Står lederen som coach eksempelvis i en tvivlssituation – et *forgreningspunkt*, som Pearce benævner det - hvor han er i tvivl om, i hvilken retning samtalen bør fortsætte, kan han vælge at lave en timeout og være transparent omkring sin tvivl. For eksempel kan han/hun sige: *"Jeg er lige nu i tvivl om, hvorvidt vi er ved at bevæge os væk fra det aftalte emne eller ej, og jeg ser mange mulige veje at gå i samtalen, eksempelvis A, B eller C – eller måske en fjerde vej. Hvilken vej tænker du er mest givende at vælge?"* Hermed lader coachen det være op til medarbejderen selv at vælge kursen for samtalen. Han/hun inviterer til med-ledelse og tildeler så at sige medarbejderen et medansvar for samtaleens videre forløb ved at inddrage ham/hende aktivt i beslutningen i stedet for autoritativt at vælge kursen uden at tale højt om det.

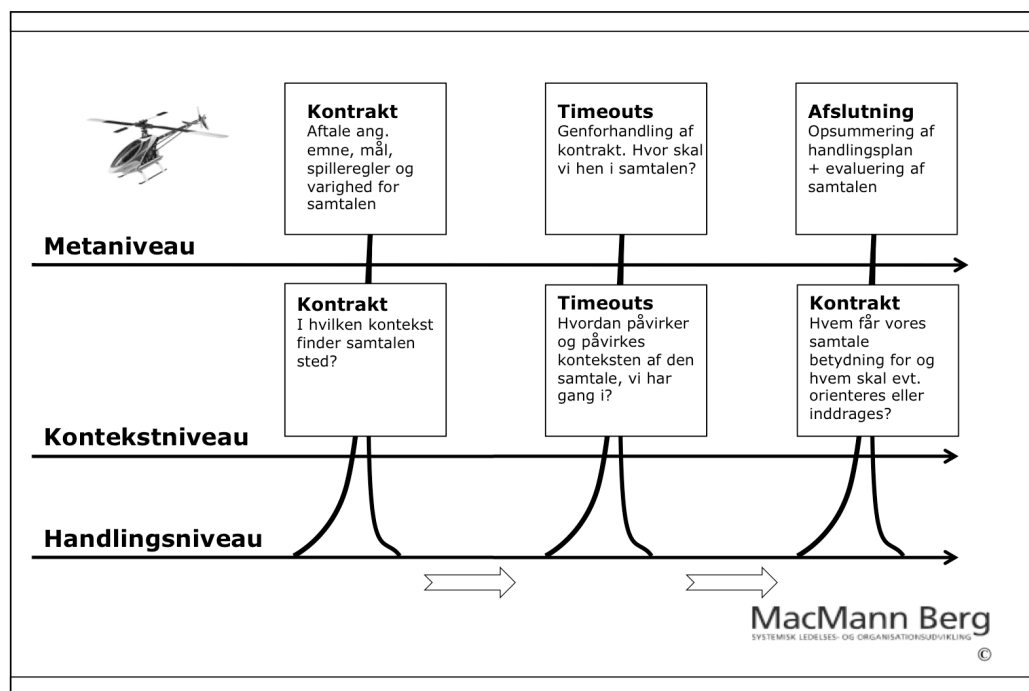
Ved at tildele fokuspersonen den afgørende stemme for samtaleens kurs styrkes fokuspersonens selvstændighed og handlekraft – hans såkaldte "agenthed". Coachen indtager her en *bemyndigende* position.

Ydermere tilføjer vi et ekstra niveau til gamemasterteorien, nemlig kontekstniveauet: *"Hvilken kontekst udspiller samtalen sig i? Hvilke kontekstuelle kræfter er på spil? Hvem i denne organisation har indflydelse på – eller bliver berørt af - denne samtale? Hvem har aktier i denne samtale, som foregår lige nu og her? Er der nogle særlige hensyn at tage med afsæt i den organisatoriske kontekst?" etc.* Kontekstniveauet kunne vi placere mellem handlingsniveauet (samtaleniveauet) og metaniveauet.

I nedenstående model er afbildet den tredobbelte optik hos den coachende leder ud fra niveauerne:

- 1) Handlingsniveau (samtaleniveau)
- 2) Kontekstniveau
- 3) Metaniveau





Man kunne fristes til at spørge sig selv: *"Hvorfor er det så vigtigt med spørgsmål på kontekst- og metaniveau? Kan jeg som coach ikke bare gå lige til sagen uden alle disse finurlige krumspring?"*

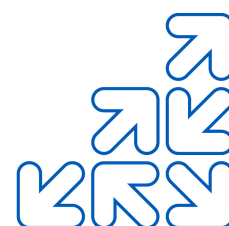
Når vi går på kontekstniveau, inviterer vi fokuspersonen til at være observatør i forhold til sig selv og den givne organisatoriske kontekst, der omgiver ham. Han inviteres her til at observere sine relationer til sine kolleger og til ledelsen samt de øvrige aktører og interessenter inden for og uden for den organisatoriske bane. Hermed trænes han til at se sig selv som forbundet med andre – som en del af en større helhed.

Når vi går på metaniveau, skærper vi vores opmærksomhed og er opmærksomme på vores opmærksomhed og vores kommunikation. Vi tager så at sige "en samtale om samtalen" og undersøger eksempelvis i en timeout, hvorvidt vores dialog er hensigtsmæssig, om vi skal fortsætte kursen, eller om vi skal anlægge en anden kurs. Dette er vigtigt dels for at træne medarbejderens og lederens opmærksomhed på sig selv og hans/hendes kommunikative adfærd (heriblandt sproget, de spørgsmål, der stilles, kropssproget, tonefaldet og rytmen), og dels for at udnytte samtaletiden hensigtsmæssigt med maksimal effekt.

Når vi coacher på systemisk vis, træner vi løbende dét at kunne springe mellem de forskellige niveauer i samtalen, idet vi har erfaret, at det bryder faste tanke- og kommunikationsmønstre og er med til at udvikle den enkeltes evne til at kunne anskue sig selv, relationerne og arbejdsopgaverne i et større perspektiv.

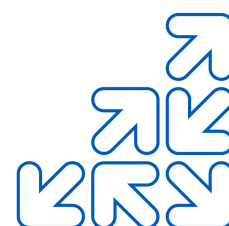
Afslutning

I den systemiske tilgang ser vi organisationen som en social konstruktion, et system, der skabes via organisationens kommunikationsmønstre. Organisationens består af en



lang række relationer, og organisationens styrke stiger, jo bedre og stærkere relationer, der er imellem organisationens medlemmer.

En større grad af bevidsthed om egen kommunikation og adfærd og effekten af egne handlingers interaktion med den omgivende kontekst kan fremme en mere hensigtsmæssig adfærd og optimere samarbejdet i organisationen – både internt og i særdeleshed også i relation til kunder, brugere og øvrige samarbejdspartnere. Ledelsesbaseret coaching med aktiv anvendelse af meta- og kontekstniveauer kan således medvirke til at fremme konstruktive kommunikationsformer i organisationen og koordinere adfærd, opgaveløsning og handleplaner i overensstemmelse med organisationens mål, vision og strategi.



Litteratur

- Bateson Gregory: Mentale systemers økologi. Akademisk Forlag 2005.
- Cecchin, Gianfranco m.fl.: Irreverence. A Strategy for Therapists' Survival 1992.
- Cecchin, Gianfranco: Gensyn med hypotesedannelse, cirkularitet og neutralitet: En invitation til nysgerrighed. Artikel oversat af Ellen Blæhr og Per Kirk Jørgensen opr. fra Family Proces vol. 26 pp 405-413, 1987.
- Cooperrider, David L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), Research in organizational change and development (vol. 1, pp.129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hornstrup, Carsten, Allan Winther Jensen, Thomas Johansen, Jesper Loehr-Petersen og Jørgen Gjengedal Madsen: Systemisk Ledelse - den reflektive praktiker. Dansk Psykologisk Forlag 2005.
- Hornstrup, Carsten m. fl.: Spørgsmålstyper genfortolket. Artikel på www.macmannberg.dk
- Hornstrup, Carsten og Karl Tømm: Interventive Interviewing Revisited and Expanded. 2008.
- Maturana, H. Og Varela, F.: Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living. 1980.
- Pearce, Barnett: Interpersonal communication. Making social worlds. HarperCollins College Publishers Inc. 1994.
- Pearce, Barnett: Kommunikation og skabelsen af sociale verdener. Dansk Psykologisk Forlag 2007.
- Pearce, Barnett: Using CMM "The coordinated management of meaning". Pearce Associates. Version 1.
- Stelter, Reinhard (red.): Coaching, læring og udvikling. Psykologisk Forlag 2002.
- Søholm, Thorkill Molly m.fl.: Ledelsesbaseret coaching. Børsens Forlag 2006.
- Tømm, Karl: Systemisk intervjuet. En udvikling af det terapeutiske samtale. Forlaget Mareld 2003.

Om artiklens forfattere

Lone Hersted

Født 1969. Ledelses- og organisationskonsulent hos MacMann Berg. Oprindeligt uddannet skuespiller ved Nordisk Teaterskole og cand. mag. i dramaturgi ved Aarhus Universitet. Har blandt andet en baggrund som projektleder på internationale kulturprojekter i Latinamerika. Endvidere certificeret systemisk coach. Lone Hersted er særligt optaget af ledelse og kommunikation og har flere års erfaring som coach, projektleder og konsulent. Desuden har hun stået i spidsen for udviklingen af interne coach- og supervisorsuddannelser i en række organisationer.

Carsten Hornstrup

Født 1959. Ledelses- og organisationskonsulent hos MacMann Berg. Cand. Scient.pol. og Master in Systemic Leadership and Organisation Studies. Erfaren konsulent, underviser og coach med en mangeårig baggrund som leder og konsulent i private og offentlige organisationer. Carsten Hornstrup har været medforfatter til en række artikler og bøger om ledelses- og organisationsudvikling i et systemisk, anerkendende perspektiv. Er i dag særligt optaget af at udvikle MacMann Bergs lederuddannelser i et internationalt perspektiv i tæt samarbejde med førende tænkere og praktikere inden for feltet.



MacMann Berg

Systemisk ledelse og organisationsudvikling