

- > 2 **EDITORIAL: DET HANDLER OM COACHING  
– I TEORI OG PRAKSIS**  
*Vibeke S. Bruhn*
- 6 **STORY-COACHING**  
*Henrik Christian Isaksen og Morten Jacobsen*
- 20 **NÅR PENNEN PEGER PÅ PIPELINE**  
*Christina Giordani Langeland*
- 30 **PROFESSIONELLE SAMTALER  
– FRA NOVICE TIL EKSPERT GENNEM BÆREDYGTIG  
OG SELVFORSYNENDE PRAKSISUDVIKLING**  
*Kasper Mikladal og Rasmus Lund-Nielsen*
- 42 **SAMTALER OM DET VÆSENTLIGE  
– COACHINGPRAKSIS ANNO 2015**  
*Søren Willert og Jacob Sønderkov*
- 54 **DEN EKSTERNE COACH  
– NEUTRAL ELLER ALLIERET MED HVEM?**  
*Marie Isolde Müller og Claus Elmholdt*
- 68 **MULIGHEDER, UDFORDRINGER OG  
DILEMMAER I FORBINDELSE MED  
COACHING I EN ORGANISATORISK KONTEKST**  
*Peter Hansen-Skovmoes og Gert Rosenkvist*
- > **ABSTRACTS**
- > **BIOGRAFIER**

## MULIGHEDER, UDFORDRINGER OG DILEMMAER I FORBINDELSE MED COACHING I EN ORGANISATORISK KONTEKST

Peter Hansen-Skovmoes



### INDLEDNING

“Jeg troede, at vi skulle gå på gløder og have en ud-af-kroppen-oplevelse.”

Citatet stammer fra en leder, som deltog i en intern coachinguddannelse, som vi gennemførte for en organisation i slutningen af 90'erne, og viser, at coaching allerede på dette tidspunkt af nogle blev forbundet med en spirituel eller nærmest religiøs oplevelse. Siden da er coaching blevet endnu mere mangeartet og spænder lige fra teenagecoaching, indretnings- og havecoaching, hestecoaching med videre. Man kan med gode argumenter fremføre, om det ikke var på tide at aflive coachingbegrebet som bastard og flydende betegner og så se at komme videre med en mere meningsfuld konstruktion, som kunne åbne for nyttige og udviklende professionelle samtaler i organisationer. Vi vil dog gerne se, om det skulle være muligt at opdrage bastarden til at blive en nyttig skabning for udvikling af ledelses- og medarbejderudvikling.

Gert Rosenkvist



Baggrunden for denne artikel er mange års arbejde med coaching i organisationer. Artiklen er dermed også en refleksion over en rejse fra en klassisk systemisk tilgang til coaching over mod en mere narrativt inspireret tilgang til coaching. Vi indledte rejsen i slutningen af 80'erne, fordi vi ønskede at positionere os som konsulenter på en anden måde end som eksperter, der kom med gode råd og “kunne-du-ikke-bare”-anbefalinger. Vi sammenfattede på daværende tidspunkt vores erfaringer sammen med nogle af vores kollegaer i bogen *Coaching – læring og udvikling* (2002).

Vi arbejder i dag begge som konsulenter med ledelses- og organisationsudvikling i form af konsulentopgaver, coaching og sparring med ledere og ledelsesteam, samt facilitering af processer mellem ledere og medarbejdere.

I artiklen præsenterer vi både meningsfulde måder, hvorpå coaching kan anvendes i organisationer, og mere problematiske og dilemmafyldte måder, vi har oplevet coaching

anvendt på. I forlængelse heraf vil vi præsentere et bud på en coachingtilgang, som hviler på et relationelt ståsted, og som i sin praksis iscenesætter og italesætter et relationelt perspektiv.

De etiske overvejelser, som knytter sig til coaching som selvteknologi i en organisatorisk kontekst, vil vi udforske nærmere i artiklen, og komme med nogle bud på, hvordan en relationel etik kan fungere som et fundament og kompas for arbejdet med coaching i organisationer.

Afslutningsvis reflekterer vi over, hvordan coachingbegrebet kan dekonstrueres med henblik på at udvikle en konstruktion, som retter sig mere mod en samskabende samtalepraksis med fastholdelse af de lærings- og udviklingspotentialer, som en coachende tilgang rummer.

Endelig vil vi fremhæve fordelene ved anvendelsen af teambaserede former for coaching, som vi ser som en mere hensigtsmæssig måde at praktisere coaching på i en organisatorisk kontekst i fremtiden.

## VORES STÅSTED I FORHOLD TIL COACHING ANNO 2015 OG ET BUD PÅ EN DEFINITION

Enhver form for coachingpraksis hviler på et erkendelsesteoretisk ståsted, hvad enten det er eksplicit formuleret eller er udtalt til stede. Man kan ikke som coach i sin coachingpraksis eliminere dette forhold med argumenter om eklekticisme, evidens eller andet.

Vi har valgt et ståsted, der har fire ben. Første ben er den **systemiske tilgangs** fokus på relationer, samhørighed og **forbundethed**, og den asymmetriske relation mellem coach og fokuspersion, den cirkulære forståelsesform frem for den lineære logik med årsag-virkningsstænkning og endelig den **multiverse** tænkning. Andet ben er den **løsningsfokuserede tilgang** med fokus på det, der virker godt, nogenlunde eller på trods og en udforskning af undtagelser fra problemer og vanskeligheder, samt søgen efter tegn på fremgang. Det tredje ben er den **anerkendende tilgang** – det at knytte sig til den andens erkendelse og af det, der allerede findes, og arbejdet med at udvikle og formulere forhåbninger til en **ønskværdig** fremtid. Det fjerde og sidste ben er den **narrative tilgang** med fokus på eksternalisering, arbejdet med omformning af problemmættede til mere foretrukne fortællinger, agenthed og en kritik af den moderne magts skyggesider.

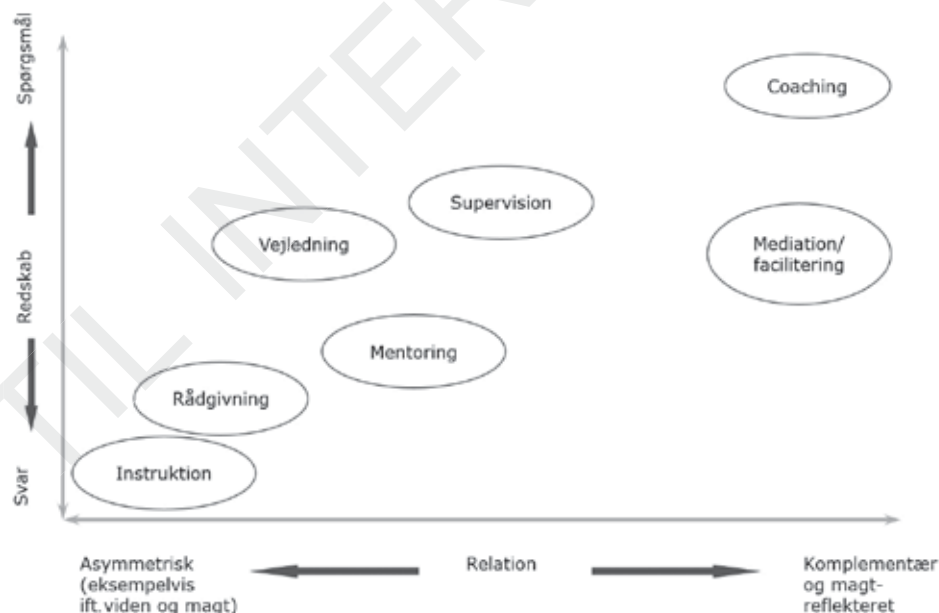
Vores ståsted er afgørende for formningen af vores praksis og er bestemmende for den tænkning og de handlinger, som vi bringer og inviterer ind i coachingsamtalen. Ståstedet er også afgørende for, hvordan vi som coaches forstår de problemer og udfordringer, som fokuspersionen tager op, og hvilke spørgsmål vi stiller undervejs i samtalen.

Ståstedet kan også bidrage til en meningsfuld definition af, hvad coaching som professionel samtale så kan være i en organisatorisk sammenhæng. Den korte definition kunne være: "Coaching er via samtale at udvikle relationel dømmekraft", og inspireret af

Haslebo (2005) mere præciseret er coaching “en aftalebestemt og tidsbegrænset samtale eller samtaleforløb mellem en coach og et enkelt eller en gruppe af organisationsmedlemmer. Relationen mellem coach og organisationsmedlem forstås vi som en komplementær, hvor coachen har til opgave at invitere organisationsmedlemmet/-medlemmerne til at udforske måder at forstå og handle på i forhold til én arbejdssituation, problemer, udfordringer, mål og ønsker for fremtiden. Formålet med coachingsamtalen er, at det enkelte organisationsmedlem eller -medlemmerne via dialogen med sig selv og coachen udvikler dømmekraft og opdager nye handlemuligheder, der både er nyttige i forhold til udfordringerne og tager hensyn til andre aktører og relationer i organisationen”.

### HVOR BEFINDER COACHING SIG I LANDSKABET AF PROFESSIONELLE SAMTALER?

Da vi var medforfattere til *Coaching – læring og udvikling* (2002), argumenterede vi for nogle pragmatisk gode grunde til at skelne mellem forskellige typer af professionelle samtaler, som har hver sin metodik, spilleregler og forskellige måder at positionere de involverede på. Med udgangspunkt i det ståsted og den definition, som vi har af coaching i dag, finder vi stadig, at det er nyttigt at skelne mellem rådgivning, instruktion,



Figur 1: Hvor befinder coaching sig i landskabet af professionelle samtaler?

supervision og coaching. Rådgivning og instruktion kan være særdeles nyttige både for konsulenter og ledere. Samtidig er coaching ikke svaret på alt. Supervision ser vi også som forskelligt fra coaching. En af forskellene er blandt andet, at supervision bygger på et intenderet mål i en organisatorisk kontekst, og at supervisor typisk er fagligt eller metodisk mere erfaren end den eller dem, der superviseres.

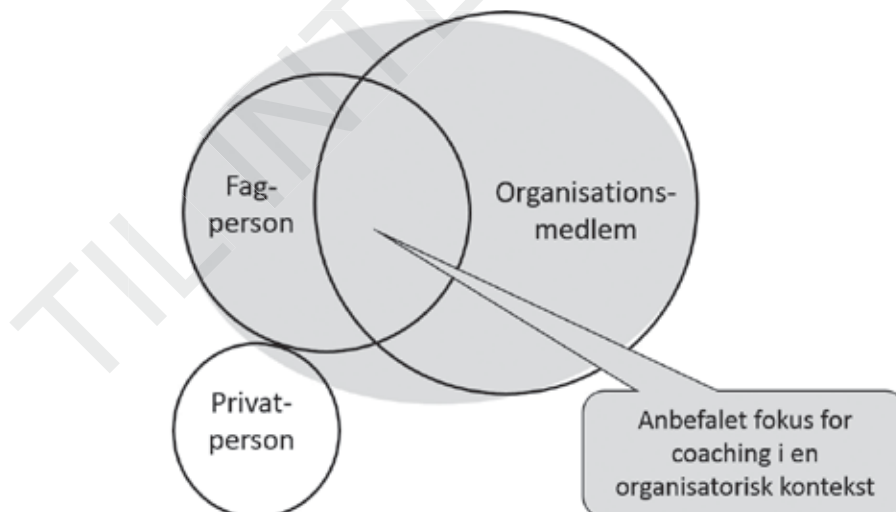
Vi har i flere organisationer oplevet et udvandet coachingbegreb, som omfatter instruktion, rådgivning, sparring og supervision. Effekten af dette har været uklare kontekster for de enkelte samtaler og for de involverede, som så ikke har været i stand til at bidrage meningsfuldt i disse samtaler.

### COACHING I EN ORGANISATORISK KONTEKST

Det er vores erfaring, at jo mere coachingsamtalen har fokus på spørgsmål og temaer, der er relevante i forhold til det fagprofessionelle og organisatoriske medlemskab, jo mere vil coachingsamtalen kunne være meningsfuld og til gavn efterfølgende i den konkrete organisatoriske kontekst.

Vi antager, at vi har og påtager os forskellige identiteter som privatpersoner, fagprofessionelle og som organisationsmedlemmer, og at det er muligt at skelne mellem disse.

I nedenstående figur, der er inspireret af Haslebo & Emmertsen Lund (2014), viser vi denne sondring mellem privatperson, fagperson og som organisationsmedlem.



Figur 2: Anbefalet fokus for coaching i en organisatorisk kontekst

Lad os give et eksempel på coachende spørgsmål, der kan stilles til hvert af de tre områder.

- Privatperson: Hvordan påvirker din skilsmisse og øvrige livssituation dig i øjeblikket?
- Fagprofessionel: Hvilke faglige overvejelser om muligheder og dilemmaer gør du dig om den store opgave, du for tiden arbejder med?
- Organisationsmedlem: Hvordan kan du og dine kolleger bidrage til at afklare rammerne for arbejdet med kernopgaven under de nye vilkår efter organisationsændringen?

### NYTTIGE TÆNKE- OG HANDLEVÆRKTØJER, DER BRAGTE VORES COACHINGPRAKSIS VIDERE

Ud fra devisen om, at der er intet så praktisk som en god teori, vil vi i det følgende præsentere nogle af de tænke- og handleværktøjer, som vi især har fundet berigende at arbejde med i vores coachingpraksis.

#### MAGT

Da vi var medforfattere til bogen *Coaching – læring og udvikling* (Stelter, 2002), havde vi en lidt naiv forestilling om, at der måske fandtes intenderede "magtfri rum", og at den coachende samtale burde foregå i rum uden magtanvendelse. Vi er blevet klogere. Det, vi mente, var, at coachingsamtalen i hvert fald ikke skulle være en tvangsbaseret samtale, og at den skulle være præget af en agtelse og respekt for fokuspersionen. Men magten er til stede hele tiden, og i alle relationer. Magtfri relationer og samtaler findes ikke, den coachende samtale er gennemsyret af magt – ikke mindst moderne magt – og denne magt kan også være produktiv. Coach og fokuspersion må sammen reflektere over, hvad magten betyder i den konkrete situation. Det er coachens opgave og ansvar at have denne magt-etiske opmærksomhed og tage moralsk stilling og på den måde kunne forholde sig kritisk reflektivt til magtaspektet.

Coachen kan endvidere bruge magten produktivt ved at skifte mellem at indtage en centreret og en decentreret position i coachingsamtalen afhængigt af samtalens karakter og den respons, som fokuspersionen giver. I den centrerede position kan coachen f. eks. tilbyde refleksive flader, som kan være hjælpsomme i fokuspersionens refleksionsarbejde. Refleksive flader, som knytter sig til de værdier, som fokuspersionen formulerer og orienterer sig efter. Det kom konkret til udtryk i en coachingsamtale, hvor fokuspersionen gav udtryk for, at de værdier, som han havde, og som kom fra højskolen og Grundtvigs tanker om det levende ord og respekten herfor, blev trådt under føde på den arbejdsplads, hvor han arbejdede. Den decentrerede position vil kunne være den nænsomme, udforskende tilgang.

## SUBJEKTIVERING

Subjektiveringsbegrebet har hjulpet os til at forstå, hvad der sker med fokuspersonen i selve coachingsamtalen. I coachingsamtalen bliver fokuspersonen på samme tid et underlagt subjekt, når der produceres viden om det, og samtidig subjektiveres fokuspersonen som et menneske med særlige rettigheder og et handlende subjekt, der efter coachingsamtalen kan gennemføre nogle reflekterede handlinger. Der er flere måder at blive subjekter på i det moderne samfund – udover coaching. Det kan også ske via videnskabelige diskursive praksisser, f.eks. via ledervurdering og -test, og det kan også ske via sociale og politiske dominansrelationer.

## DISKURS

Som henholdsvis coach og fokusperson vil vi altid tale og spørge ud fra en diskurs. Vi kan opfatte diskurser som kulturens byggesten og som en slags kraftlinjer, der går gennem os og får os til at tænke og handle og skabe en sammenhæng mellem viden og social handling. Diskursiv magt får også betydning for vores forståelse af, hvilke handlinger vi opfatter som "naturlige".

## DEKONSTRUKTION

Vi har også erfaret, at dekonstruktion af ord og begreber kan være med til at udfordre herskende teoris sandhedspræg i coachingsamtaler. En mellemlider kan f.eks. sige: "Ja, nu er jeg jo meget introvert, det har jeg fået at vide i en test." Ved at udfordre denne sandhed, bliver der mulighed for at udvikle andre og mere nuancerede fortællinger om pågældende leder, som også kan være med til at åbne op for nye og andre handlemuligheder. Det moderne arbejdsliv er fyldt med forestillinger om psykologiske sandheder, som kan være særdeles livskraftige. Maslows behovspyramide og forestillingen om, at psykologiske behov er universelle for alle mennesker. Men som Michael White sagde undervejs i et kursusforløb, som en af os deltog i: "There is no such thing as psychological needs." Han henviste til, at Maslows teori var udviklet i en specifik historisk kontekst og omhandlede hvide middelklasse-amerikanere. Måske sådan nogle, som vi møder i serien *Mad Men*?

## EKSTERNALISERING

Ud fra en narrativ tilgang er det problemet, der er problemet, og ikke personen. Problemmættede fortællinger og foretrukne fortællinger lever side om side. Gennem eksempelvis dobbeltlytning til fokuspersonens fortælling, bliver det muligt at opdage og

arbejde med revner, sprækker og undtagelser i de problemmættede fortællinger. Leonard Cohen udtrykker det i en af sine sange på denne måde: "There's a crack in everything. That's where the light gets in."

## POSITIONERING

Al kommunikation – inklusive coaching – indebærer positionering, der trækker på en bagvedliggende diskurs. Det er *ikke* muligt *ikke* at positionere sig. Når vi indtager en bestemt position (coach eller fokuspersion), får vi samtidig et bestemt perspektiv på virkeligheden. Positionen er det ståsted og standpunkt, hvorfra perspektivet formes. Til hver position hører bestemte rettigheder og forpligtelser, der muliggør visse handlinger og umuliggør andre. Når vi positionerer os selv, positionerer vi også andre og vice versa. Positionering sker dynamisk, og positioner er flygtige. Positionering sker gennem sprog og samspil og ofte på umærkelige måder i den løbende kommunikation. Gennem brug af sproget er vi med til at forme og omforme indbyrdes relationer. Fokuspersion og coach positionerer sig selv og hinanden og dem, fokuspersionen taler om diskursivt i samtalen. Fokuspersionen kan eksempelvis omtale en kollega som usamarbejdsvillig eller egen chef som bedrevidende og kontrollerende. Coachens opgave bliver da at invitere fokuspersionen til at anskue de omtalte fra andre perspektiver.

## POSITIONS- OG PERSPEKTIVSKIFT ER STÆRKT ERKENDELSESFREMMENDE I FORBINDELSE MED COACHING

I coaching er spørgsmål, der inviterer til positions- og perspektivskift, stærkt fremmende for at opnå nye indsigter som fokuspersion. Det er typisk, når fokuspersionen for en stund inviteres til at indtage en anden position, at de ny ideer og handlemuligheder opstår. Hvis fokuspersionen eksempelvis taler problematiserende om sin relation til en kollega, medarbejder eller chef (x), kunne coachen stille spørgsmål: Hvad ville x sige om jeres relation, hvis x var her i dag? Eller: Hvordan tror du, x ville tænke, hvis han/hun havde lyttet med på vores samtale indtil nu? En særlig udgave af spørgsmål til positionsskift kunne lyde: Hvad ville relationen (mellem jer) tænke, sige, ønske eller håbe på, hvis relationen kunne tale?

## MENINGSFULDE MÅDER AT ANVENDE COACHING PÅ I ORGANISATIONER

Vi vil i det følgende fremhæve to eksempler på meningsfulde måder at arbejde med coaching på i en organisatorisk kontekst. Begge eksempler handler om gruppe-/teambaseret coaching, som vi mener vil være relevant og nyttig i fremtiden.



*Eksempel 1: Tværorganisatorisk ledernetværk*

Første eksempel handler om coaching i forbindelse med tværorganisatoriske ledernetværk. Tværorganisatoriske netværk skal her forstås som et professionelt rum for ledelsesudvikling, hvor de involverede ledere får mulighed for at tænke højt og reflektere over ledelsesmæssige solstrålehistorier, dilemmaer og udfordringer. Igennem en årrække har vi faciliteret coaching i tværorganisatoriske ledernetværk i en række danske kommuner. Formålet med ledernetværkene har for det første været at give ledere mulighed for at lære af sig selv og hinanden. For det andet, at de enkelte ledernetværk over tid kan fungere som en slags refleksiv oase og frirum for de involverede ledere i en travl hverdag, hvor alt, hvad der siges og gøres, *tæller og observeres*. Hver netværksgruppe består typisk af 6-8 ledere, som kommer fra hvert sit fagområde i organisationen. Gruppen mødes 5-6 gange om året à 3 timer. Fokus for netværkets samspil er det levede lederliv med alt, hvad det fører med sig af ting, som lederne lykkes med, og ting, som volder udfordringer og problemer. Coachingen foregår gruppebaseret i form af forskellige iscenesættelser med narrativ bevidning, reflekterende team, tematiske refleksioner mv. Vores erfaringer viser, at sådanne ledernetværk kan være *vældigt nyttige* i forhold til at hjælpe de enkelte ledere med at komme i forersædet og hjælpe dem til at se, at de problemer, som de står med, ikke handler om dem personligt som ledere, men er problemer, der er gemt i relationer og kontekster. *Sådanne ledernetværk* kan være med til at forebygge, at den enkelte leder udvikler “negative identitetskonklusioner” om sig selv som leder og i stedet for udvikler mere righoldige fortællinger og handlemuligheder i det daglige ledelsesarbejde.

*Eksempel 2: Narrativt inspireret coaching af ledelsesteam bestående af to niveauer af ledere*

I de gode udgaver anvendes coaching: 1) som tilbud om rum for refleksion og læring, 2) som rum for udvikling af relationel dømmekraft, 3) som en mulighed for sammen med andre at udvikle og afprøve nye ideer og handlemuligheder, 4) som et rum for at tænke visionære tanker, gøre sig strategiske overvejelser om, hvad fremtiden kalder på af ledelse sammen og hver for sig. I coachingen af ledelsesteam med to niveauer af ledere er det vores erfaring, at det er vigtigt at medtænke både magt- og relationsperspektivet. Dette kan blandt andet ske ved grundigt at overveje, hvad der kan tales om/ikke tales om, og hvem der skal tale og lytte i hvilken rækkefølge. Adskilte tale- og lyttepositioner er også i denne sammenhæng stærkt erkendelsesfremmende. Skulle der være “noget på spil” i relationerne mellem ledere på forskellige niveauer – og det er der som oftest, bliver det særligt vigtigt som coach at gøre det ypperste for – gennem iscenesættelsen – at forhindre, at nogen kommer til at tabe ansigt. Ansigtstab i forbindelse med coaching kan omvendt være stærkt forhindrende for ny fælles erkendelse og kan ofte føre til varige beskadigelser af relationerne.

## UDFORDRINGER OG DILEMMAER VED COACHING I EN ORGANISATORISK KONTEKST

Med det formål at undersøge, om og hvornår coaching kan være en relevant interventionsform, har vi udformet nogle spørgsmål som inspiration til afklaring, forud for anvendelsen af coaching i organisationer:

Hvad er formålet med coaching, og hvem afgør det? Frivillighed eller tvang: Hvem kan bede om, tilbyde eller beordre coaching? Hvem afgør, hvad der kan og skal tales om? Hvad stiller man op, hvis det, fokuspersonen tager op, ikke er til diskussion? Hvad nu, hvis coachingkonteksten skrider? Kan man ikke bare switche mellem coaching, sparring, vejledning og gode råd? Hvad hvis fokuspersonen bare gerne vil have et godt råd – igen? Hvem har fat i den lange ende – coach eller fokuspersion? Hvem skal finde løsningen eller de nye handlemuligheder?

Også kontekstbegrebet er meget nyttigt at bringe i spil, når der er behov for at afklare, om coaching er en nyttig mulighed: Kontekstmarkører som tid, sted, relation og tema (indholdet) har afgørende betydning for om, hvornår og hvordan coaching kan være en mulighed eller ikke. Hvordan eksempelvis forstå udsagn som: “Har du lige 5 minutter? Der er lige noget, jeg har brug for at sige til dig helt fortroligt om ...”

Der kan være en mangfoldighed af dilemmaer, som gør, at coaching ikke bare lige er en oplagt mulighed. Dilemmaerne være knyttet til: 1) Relationen mellem coach og fokuspersion (eksempelvis hvis coachen er leder, og fokuspersionen er medarbejder), 2) etikken i måden, coaching anvendes på (belønning, straf eller trussel?). Hvis sigtet med coaching er læring og udvikling, er dette ikke foreneligt med flere af de fremherskende organisatoriske diskurser (f.eks. performance management) og ren top-down orienteret ledelsesstil. En af de erfaringer, vi har gjort os gennem årene, er, at coaching kun eller altovervejende anvendes tættest på eller blandt medarbejderne, og at topledelsen ofte ikke selv opsøger eller tilbyder coaching.

Vi har erfaret en lang række eksempler på negative eller uhensigtsmæssige måder at anvende coaching på i en organisatorisk kontekst. Det kan f.eks. handle om, at coaching anvendes: som en individualisering af komplekse organisatoriske problemer og dilemmaer, som tvangsforanstaltning (udvikl dig eller forsvind), til disciplinering af andres selvopfattelse (gennem sproget), ved at coachen optræder som substitut for lederen, så denne “slipper for” at tage ledelse på sig, som indirekte magtudøvelse (coachen har en bunden mission, der ikke er kendt af fokuspersionen).

## RELATIONEL ETIK SOM KOMPAS FOR COACHING

Haslebo & Haslebo (2007) og Løgstrups (1991) tanker om vores indbyrdes "forviklethed" har inspireret os til at anbefale og anvende relationel etik som kompas for coaching og coachende samtaler. Den relationelle etik repræsenterer et opgør med universalismen og de absolutte sandheder i arbejdslivet. Det moderne arbejdsliv er fyldt med etiske dilemmaer – her kan den relationelle etik være til nytte. Den kosmiske regel kunne lyde: Vi er som mennesker fælles om at leve på kloden med begrænsede livsmuligheder. Vi er forviklede ind i hinanden og er hinandens forudsætninger for at lykkes (ledere og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes). Vi har en moralsk forpligtigelse til at vælge talehandlinger, som styrker den indbyrdes samhørighed og forbundethed.

Det betyder i praksis, at vores coachingarbejde altid må tage udgangspunkt i, at relationen kommer før individet, og at de valg, som fokuspersonen vælger, altid har en etisk dimension. Etikken er indlejret i de handlinger, som vi foretager. Der ligger derfor en stor udfordring i at frigøre coaching fra den diskurs, hvor coaching handler om det enkelte individ, og hvordan vedkommende bedst kan manifestere sig eller realisere sine mål og ambitioner. Som Løgstrup så smukt skriver, "... har vi én mærkelig og ubevidst forestilling om, at den verden, hvori et menneske har sit liv, hører vi andre i egentlig forstand ikke med til." (Løgstrup, 1991, s. 25). Men det er en besynderlig forestilling, skriver Løgstrup. "Det forholder sig nemlig ganske anderledes. Vi er hinandens verden og hinandens skæbne" (Løgstrup, 1991, s. 25-26).

## EN MULIG VEJ FOR EN RELATIONEL OG ETISK BÆREDYGTIG COACHINGPRAKSIS

Coaching kan efter vores opfattelse metaforisk betragtes som en teenager, der er ved at være voksen og nu har brug for at flytte hjemmefra. Hendes nye bolig må være idéhistoriens, filosofiens, kommunikationsvidenskabens, antropologiens og de kropslige erfaringers hus. Vi må gøre begrebet til vores eget koblet til en europæisk og nærmere bestemt nordisk tænkning og praksis om læring og udvikling i organisationer. Så hvad vil være et godt navn for flyttemodne teenager? Samskabende samtaler/dialoger? Eller måske er der brug for helt andre bud på nyttige betegnelser? Der bør gælde nogle særlige vilkår for en coachingpraksis i nutidens og fremtidens organisationer.

Kompleksitet, flertydighed, usamtidighed og modstridende interesser bliver mere og mere et vilkår i de organisationer, som vi bevæger os i. Dette kalder på fælles og tværgående ledelse og på, at ledere og medarbejdere sammen reflekterer over og forholder sig til disse vilkår. Det at begribe, fortolke og finde måder at gå til de komplekse opgaver og wicked problems på kan sjældent håndteres af enkeltpersoner. Dette taler efter vores

opfattelse for i højere grad at anvende gruppe- og teambaserede coachingformer i fremtiden. Teambaseret frem for 1:1-coaching har flere fordele, blandt andet at medarbejderne hører hinandens tanker og refleksioner, og får mulighed for sammen at reflektere over og forholde sig til dilemmaer, udfordringer og muligheder i forhold til organisationens vision, mission og kerneopgave.

Heldigvis tilbyder en socialkonstruktionistisk inspireret tilgang til coaching et væld af dialogformer, der kan tages i anvendelse ved coaching i grupper og team. Den anerkendende tilgang tilbyder dialogværktøjer til at udforske frustrerede drømme. Anvendelsen af narrativt inspirerede dialogformer giver mulighed for at omforme problemmættede fortællinger, samskabe fælles forholdemåder og foretrukne fortællinger om fremtiden. Den narrative tilgang hilser også det at tale om problemer velkommen. Vel at mærke på en eksternaliserende måde, hvor det er problemet, der er problemet og ikke hinanden. Endelig tilbyder den systemiske tilgang dialogiske værktøjer til at sætte relationen og den indbyrdes samhørighed og forbundethed i centrum.

Så har vi et solidt ståsted for en mulig og farbar vej for en coachingpraksis, der tager udgangspunkt i, at "vi er hinandens verden og skæbne".

## REFERENCER

- Brinkmann, S. (2007). *Det nye præsteskab – religion som ritual for folket!* I: Haviv, J. (red.) (2007). *Medarbejder eller medarbejder i det moderne arbejdsliv*. Aarhus: Forlaget Klim.
- Davies, B. & Harré R. (2014). *Positionering: diskursiv produktion af selver*. København: Forlaget Mindspace.
- Gørts, K. og Gaihede, T. (2014). *Coaching i et nyt perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Haslebo, G. (2005). Systemisk coaching i organisationer – når lederen også er coach. *Ledelse og Uddannelse*, 3(4).
- Haslebo, G. og Lund, G. E. (2014). *Relationsudvikling i skolen*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Haslebo, G. og Haslebo, M. L. (2007). *Etik i organisationer. Fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Haslebo, G. og Schnoor, M. (2007). Lederen som coach – forskellige vinkler på magt og etik. *Erhvervspsykologi*, 5(2).
- Hede, D. (2010). *Det tomme menneske*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Holmgren, A. (2007). Poststrukturalistisk coaching – om coaching og ledelse. *Erhvervspsykologi*, 4 (3), 36-76.
- Løgstrup, K.E. (1991). *Den etiske fordring*. København: Gyldendals Forlag.
- Nørlem, J. m.fl. (2009). *Coachingens landskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Schnoor, M. (2009). *Narrativ organisationsudvikling*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Stelter, R. (red.) (2002). *Coaching, læring og udvikling*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Stelter, R. (2012): *Tredje generations coaching, en guide til narrativ samskabende teori og praksis*. København: Dansk psykologisk Forlag.