

Dialogisk coaching af ledergrupper

Facilitering af fælles ledelsesmæssige udfordringer

Helle Alrø

Professor, lic.phil., Center for Dialog og Organisation (CDO), Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.

Poul Nørgård Dahl

Lektor, ph.d., Center for Dialog og Organisation (CDO), Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.

I denne artikel præsenteres og diskuteres en dialogisk tilgang til coaching af ledergrupper med udgangspunkt i et aktionsforskningsprojekt, der er gennemført i samarbejde mellem ledelsen af ældreområdet i Ikast-Brande Kommune, to organisations- og udviklingskonsulenter og to forskere^a fra Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet. Projektet har som formål at udvikle dialogisk gruppecoaching teoretisk og praktisk, samtidig med at der er fokus på gruppernes læring og udvikling af deres ledelsesmæssige praksis.

Ledelsen af ældreområdet i Ikast-Brande Kommune har påtaget sig at udvikle området i overensstemmelse med de kommunalpolitiske målsætninger om forbedring både af effektiviteten ift. de økonomiske rammer og af kvaliteten af den hjælp, der ydes borgerne. Ældrechefen ønsker således at gøre op med den forestilling, at effektiviseringer på det sociale område nødvendigvis må medføre for-

^a Per Kloster, ledelses-og udviklingskonsulent.
Peter Korslund, udviklingskonsulent.

ringelser af kvaliteten i hjælpen til borgerne. Det forudsætter imidlertid en ny form for strategisk tænkning og et forstærket fokus på ledelse. Ledergrupper på distrikts- og områdeniveau står således overfor nogle ledelsesmæssige udfordringer, hvor der i højere grad er tale om et fælles lederskab både på de enkelte ledelsesområder og på ældreområdet som helhed.

Ældrechefen rekvirerer to organisations- og udviklingskonsulenter til at understøtte ledergrupperne i denne proces. Det bliver besluttet at anvende coaching af alle ledergrupper på distrikts- og områdelederniveau som et af de tiltag, der skal bruges til at facilitere de fælles ledelsesmæssige udfordringer, som den aktuelle målsætning rejser. Formålet er at skabe klarhed og fælles fodslag i ledergrupperne om opgaver, mål og rammer, og desuden at facilitere ideudvikling i forhold til nye handlemuligheder. Ældrechefen er meget optaget af udvikling af og forskning i nye metoder i den ledelsesmæssige praksis, og derfor inddrages yderligere to forskere i projektet.¹

Således er der skabt basis for et aktionsforskningsprojekt, der som sådan har et dobbelt formål. For det første drejer det sig om at facilitere og udvikle den ledelsesmæssige praksis i organisationen med henblik på ledergruppernes læring og kompetenceudvikling. For det andet drejer det sig om at udvikle viden om, hvordan sådanne forandrings- og læreprocesser kan faciliteres gennem coaching af ledergrupper og i den forbindelse mere konkret om at udvikle en dialogisk tilgang til gruppecoaching.

Coaching af grupper

Coaching er en professionel hjælpesamtale, der ofte finder sted i dyadiske interpersonelle relationer. Overordnet set drejer det sig om, at en coach hjælper en fokuspersion med at undersøge, afklare eller løse en privat eller fagpersonlig udfordring. Der findes mange forskellige tilgange til coaching, der bygger på forskellige teoretiske grundantagelser og derfor resulterer i forskellige former for praksis: systemisk, dialogisk, narrativ, kognitiv etc. coaching. De fleste af disse tilgange er udviklet med afsæt i terapi (Dahl, 2010) og foregår i relationer mellem to personer.

Når det gælder coaching af grupper og teams på arbejdspladser, er litteraturen mere begrænset (Clutterbuck, 2010, p. 271), og findes især udviklet inden for en systemisk tradition (se Molly-Søholm et

al., 2007). På samme måde som med coaching i dyadiske relationer kan coaching af grupper forstås som en læreproces, der tilsigter forandring gennem faciliteret refleksion. Der er imidlertid flere afgørende forskelle på coaching af en enkelt person og coaching af grupper og teams. Gruppecoaching er langt mere kompleks, idet den har fokus på gruppens kollektive udfordringer, mål og læring i organisationen – ikke på den enkeltes udfordringer, mål og læring. Det gælder således også i nærværende projekt, at det er ledergrupper, der coaches, og ikke den enkelte leder i eller af gruppen. Det har betydning for, hvad der kan tales om, hvordan der kan tales om det, og hvem der kan drage hvilke konklusioner.

Dialogisk coaching af ledergrupper forstås her som en faciliterende samtale, hvor en eller to coaches hjælper gruppen til at undersøge og håndtere *fælles* ledelsesmæssige udfordringer. Målet er, at lederne kan blive klogere *sammen* og skabe en fælles platform og retning for deres ledelsesmæssige handlinger. Der er en organisatorisk rammesætning for, hvad der kan tales om, men inden for den bestemmer ledergruppen selv samtaleens fokus. I det følgende diskuteres de grundlæggende dialogteoretiske antagelser, som dialogisk gruppecoaching i praksis hviler på.

Dialogteoretisk afsæt

Al coaching finder sted gennem samtale, men ikke al samtale er dialog eller dialogisk. En dialog forstås her som en samtale med særlige kvaliteter i forhold til læring (Alrø & Skovsmose, 2002). En dialog er ligeværdig – ikke i betydningen symmetrisk, men i betydningen lige værdig i de interpersonelle relationer. Så på trods af forskellige rollerrelationer er der ikke nogen, der i dialogen har højere status end andre. Dialogen er undersøgende, dvs. den er åbnende, undrende, dvælende, udfordrende med henblik på at blive klogere sammen. Der er ikke givet et resultat eller en løsning på forhånd. På den måde er dialogen også uforudsigelig og dermed potentielt risikofyldt. Det betyder, at der kan opstå forståelser, der indebærer, at man som deltager bliver nødt til at tage afsked med kendte og vante mønstre og holdninger for at kunne anerkende de nye muligheder, der måtte åbne sig.

Denne forståelse af dialog refererer til to forskellige dialogteoretiske traditioner (se Pearce & Pearce, 2000). Den ene tradition ser dialog som en særlig kommunikationsform, der er væsensforskell-

lig fra f.eks. diskussion, debat og monolog. Centrale referencer for denne dialogforståelse er Bohm (1996) og Isaacs (1994 og 1999). Dialog kan her bedst forstås som et verbum. Dialog er noget man 'gør' i en bestemt afgrænset situation. Den anden tradition ser dialog som en særlig måde at være i relation på, hvor kommunikationen er præget af særlige kvaliteter. Væsentlige inspirationskilder her er Buber (1923), Cissna & Andersen (1994), Rogers (1962) og Kristiansen & Bloch-Poulsen (2000).

Dialog som kommunikationsform

Hos Bohm (1996) ses dialog som fri meningsudveksling mellem mennesker, hvor der ikke er nogen foruddefineret dagsorden eller formål andet end at udforske processen ved at 'tænke højt sammen'. I selve dialogen er det således et princip, at deltagerne ikke træffer beslutninger eller drager konklusioner. Det vil netop kunne blokere for at skabe et 'frirum', hvor forudfattede meninger, fordomme og følelser kan suspenderes, så noget nyt opstår. Den enkelte lægger sine antagelser frem til fælles undersøgelse i dialoggruppen uden at argumentere for dem. Gruppen undersøger antagelserne på en ikke-dømmende måde, hvorved der gives plads for tanker og følelser, der måtte dukke op. Det betyder, at gruppen ofte vil komme med ideer, som ingen kunne forudse, inden samtalen begyndte. Fokus er ikke på ideer, der produceres individuelt, men på det deltagerne producerer i fællesskab – kollektivt.

Isaacs (1994 og 1999) er inspireret af Bohm ift. organisatorisk læring, når han påpeger betydningen af, at deltagerne kan komme til at tænke sammen "not just in the sence of analyzing a shared problem or creating pieces of shared knowledge, but in the sense of occupying a collective sensibility, in which the thoughts, emotions, and resulting actions belong not to one individual, but to all of them together" (Isaacs, 1994, p. 358).

Facilitators rolle er at tilrettelægge en proces over flere faser, hvor der først skabes stabilitet i 'containeren', hvorefter der kan foregå en dialog. Dialog er således i Isaacs' forståelse begrænset til selve undersøgelsesfasen (Isaacs, 1994, p. 361). Da fokus er på det kollektive, handler det om at få deltagerne til at tale til 'midten af rummet, og ikke til hinanden' for at skabe en fælles pulje af mening og undgå direkte spørgsmål, da 'interpersonel dynamik' kan få deltagerne til at 'falde ud af dialog' (ibid, p. 380).

Dialogisk gruppecoaching er inspireret af den bohm'ske tilgang til dialog, men afviger også på en række områder. I de enkelte coaching-seancer tilstræbes en dialog svarende til Isaacs undersøgelsesfase. Etableringen og stabiliseringen af containeren finder imidlertid sted i det fælles ledelsesseminar og i de indledende samtaler, før selve coaching-samtalerne går i gang.

Dialogisk gruppecoaching har fokus på det fælles i betydningen "at blive klogere sammen", hvilket relaterer sig til at 'tænke højt sammen'. I den bohm'ske tilgang er det regelsat, at der ikke må være en dagsorden, og at gruppen ikke må træffe beslutninger. I den dialogiske gruppecoaching, er dagordenen at undersøge den "fælles ledelsesmæssige udfordring", som gruppen vælger. Det er gruppen selv, der afgør formålet med coachingen. Målet kan være at få nye idéer, men det kan også være at skabe et reflekteret grundlag for konkrete beslutninger.

I den dialogiske gruppecoaching opfordres deltagerne til at 'tale til midten' i den forstand, at den enkelte bidrager til det fælles ved at tale om sin forståelse af den *fælles* udfordring og ikke blot om sin egen ledelsesmæssige udfordring. Imidlertid må deltagerne gerne tale 'til hinanden' ved f.eks. at stille direkte spørgsmål til hinanden. Det er således en grundlæggende antagelse, at deltageres indbyrdes kommunikation kan bidrage til, at deltagerne bliver mere tydelige og klare på egne og andres perspektiver og antagelser og dermed også på, hvori den fælles udfordring består og ikke-består. Her indgår inspiration fra den anden dialogtradition.

Dialog som en relationsform

Dialog forstået som en særlig måde at være i relation på, er inspireret af bl.a. Bubers (1923) syn på dialog som et mellemmenneskeligt 'møde'. En ægte dialog beskrives som et Jeg-Du-forhold i modsætning til et Jeg-Det-forhold (Buber, 1923). Den enkelte forholder sig til andre som ligeværdige og væsensforskellige subjekter, hvilket Buber betegner som et Jeg-Du-forhold. Forholder den enkelte sig instrumentelt eller strategisk til andre, er der derimod tale om et Jeg-Det-forhold.

"There is a genuine dialogue – no matter whether spoken or silent – where each of the participant really has in mind the other or others in their present and particular beings in turns to them with

the intention of establishing a living mutual relation between himself and them" (Buber, citeret i Stein, 2003, p. 133).

Dialog handler for Buber om at lade den anden komme til stede som den person, vedkommende er og kan blive. Buber (1966) mener, at der skal være nogle betingelser til stede for et Jeg-Du forhold. Den første betingelse er 'personal making present', som er en grundlæggende bevidsthed om og accept af den anden som en særlig person, forskellig fra en selv. Den anden betingelse er 'imagining the real' som er evnen til at bruge sig selv til at indleve sig i, hvem den anden er og kan blive. Den tredje betingelse er 'confirmation', som er en grundlæggende accept af den anden, uanset om man er enig med vedkommende eller ej.

Disse betingelser har mange fællestræk med de betingelser, den humanistiske psykolog Rogers beskriver som kvaliteter i kontakten i de interpersonelle relationer: empati, kongruens og ubetinget accept. Det er vigtigt, at disse kvaliteter er til stede hos hjælperen og opleves af den hjulpede i en dialogisk hjælperrelation (Alrø & Kristiansen, 1998; Alrø & Dauer Keller, 2011).

Med afsæt i Bubers filosofi karakteriserer Cissna & Anderson (1994, p. 13-15) en dialog på følgende måde:

- Umiddelbar tilstedeværelse (Immediacy of presence)
- Uforudsigelighed (Emergent unanticipated consequences)
- Anerkendelse af forskellighed/mangfoldighed (Recognition of "strange otherness")
- Orientering mod en selv, den anden og det fælles (Collaborative orientation)
- Sårbarhed (Vulnerability)
- Gensidig indlevelse (Mutual implication)
- Historisk forankethed (Temporal flow)
- Ægthed og autenticitet (Genuineness and authenticity)

Pearce & Pearce (2004, p. 45) oversætter de dialogiske karakteristika til kommunikation på følgende måde:

"When communicating dialogically, one can listen, ask direct questions, present one's ideas, argue, debate, and so forth. [...] The defining characteristic of dialogic communication is that all of the speech acts are done in ways to hold one's position but allow others space to hold theirs, and are profoundly open to hearing others' po-

sitions without need to oppose or assimilate them. When communicating dialogically, participants often have import agendas and purposes, but make them inseparable from their relationship in the moment with others who have equally strong but perhaps conflicting agendas and purposes”.

Følger man denne tankegang ift. gruppecoaching, handler det ikke for coachen om at undgå en interpersonel dynamik, men derimod om at forholde sig dialogisk til deltagerne, så de kan komme til stede, som dem de er og kan blive – som gruppe. Dialogisk kommunikation handler om at hjælpe deltagerne med at blive tydelige på eget fremførte perspektiv, samtidig med at de er lyttende og åbne overfor andres.

Rollen som dialogisk gruppecoach

En dialogisk tilgang til coaching indebærer bla. en tillid til, at fokuspersonen eller fokusgruppen er motiveret og har ressourcerne til at håndtere sine udfordringer², men kan have behov for hjælp og støtte udefra.³ På den baggrund betragtes dialogisk gruppecoaching som en undersøgende læreproces, hvor coachen forholder sig faciliterende, ikke-styrende og forsøger at følge fokusgruppen tæt. Det er gruppen, der har ressourcerne og viljen til se nye handlemuligheder og til at foretage beslutninger om de valg, der skal bringe dem videre sammen som gruppe. Den dialogiske coach giver altså ikke ekspertrådgivning, men støtter gruppen igennem en proces, hvor deltagerne i fællesskab definerer og udforsker udfordringer og mål ift. deres ledelsesmæssige opgaver, beslutninger og handlinger. Den ikke-styrende coach lader udfordringer, forståelser og handlinger forblive i fokusgruppens ejerskab og ansvar.

Som dialogisk gruppecoach er det således vigtigt at kunne respektere forskellighed og at kunne forholde sig nysgerrigt og undrende til de perspektiver, som deltagerne læggerne frem. Det kræver også mod til at løbe den risiko, det er, når man går med ind i en undersøgelse af forhold, som man ikke kender til og langt mindre kender resultatet af på forhånd. Det kræver, at man som coach kan tåle den midlertidige usikkerhed, der er forbundet med at turde ”stå i det åbne” (Hansen, 2008) sammen med gruppen i forsøget på at hjælpe dem til afklaring af den fælles udfordring og de muligheder, der åbner sig for dem. Det indebærer også, at coachen må stille

sig til tåls med kun at forstå gruppens fælles anliggende i begrænset omfang ud fra det, parterne lægger frem i samtalen.

Den dialogiske coach tilstræber at være ikke-styrende, men er hverken en neutral eller objektiv hjælperposition. En coach vil altid have indflydelse på samtaleens retning og indhold alene ved sin tilstedeværelse og måde at spørge og udfordre på. Det ikke-styrende ligger i højere grad i, at coachen hele tiden løfter ting frem, som produceres af gruppens medlemmer og ikke af coachen selv. Men coachen kan naturligvis spejle og spørge til alt det gruppens medlemmer bringer frem, og på den måde kan coachens selektion af samtaleens elementer få indflydelse på samtaleens retning og indhold.

Inspiration fra den transformative mediation

Den ikke-styrende facilitator-rolle, som er idealet i en dialogisk coaching, er også idealet i den amerikanske tilgang til konfliktmægling kaldet transformativ mediation (Bush & Folger, 2005). Her arbejder den transformative mægler med at hjælpe parterne til at transformere relationen mellem parterne fra destruktiv og selvoptaget til konstruktiv og inkluderende interaktion. Mægler har grundlæggende fokus på to ting i parternes interaktion – nemlig beslutningskompetence (empowerment) på den ene side og lydhørhed og anerkendelse af den anden (recognition) på den anden. I den proces bringer mægler ikke sig selv og egne forestillinger på banen, men tager fat i det, som parterne selv bringer frem. Den transformative mægler er upartisk til stede, men hverken neutral eller objektiv. Det interaktionelle fokus på 'empowerment' og 'recognition' er et fast omdrejningspunkt for mæglers arbejde.⁴

Dialogisk gruppecoaching er udviklet med inspiration fra de interaktionelle principper i transformativ mediation. Et fokus på empowerment eller myndiggørelse i en coachingsamtale indebærer således, at coachen støtter parterne i at tage beslutninger – f.eks. om det fælles anliggende, og de mål, interesser og ønsker, der knytter sig til det. Det betyder videre en støtte til, at deltagerne kan tage fælles ansvar og foretage valg (og dermed fravalg) af vigtigt og mindre vigtigt. Kommunikativt indebærer 'empowerment' en vilje til at brainstorme, undersøge, argumentere og analysere med henblik på at kvalificere de beslutninger, der evt. skal tages undervejs. Når parterne således tydeligt er i stand til at se styrker og svagheder i egne og andres synspunkter, kan de sammen komme til at mestre situa-

tioner, som de ikke ville kunne mestre alene. Omvendt indebærer et fokus på 'recognition', at parterne i samtalen er villige til at lytte til og forholde sig undersøgende til hinandens perspektiver på det fælles anliggende. Det drejer sig bl.a om at kunne forholde sig anerkendende til den forskellighed, der er i gruppen. Og det handler om at kunne give slip på indgroede mønstre og vaner og se tingene i et nyt lys. Evnen til perspektivskifte er her et vigtigt element, og for at kunne gøre det, er det nødvendigt at kunne tage beslutninger for sig selv – dvs. være i besiddelse af en vis 'empowerment'. 'Empowerment' og 'recognition' er to gensidigt afhængige størrelser.

Den transformative tilgang bygger på en række grundlæggende antagelser og værdier, der minder meget om de humanistisk psykologiske antagelser, som den dialogiske tilgang også bygger på (se Bush & Folger, 2005; Alrø & Dauer Keller, 2011). Det er parternes valg og deres ansvar at gøre arbejdet. Parterne ved, hvad der skal til, og har det, der skal til. Transformativ mediation og dialogisk gruppecoaching deler således en grundlæggende tiltro til deltagerens motivation til læring og udvikling, og til deres kompetencer til at gøre det, som de sætter sig for. Der gives også rum til usikkerhed og forvirring i processen ud fra devicen: "Clarity emerges from confusion" (Folger & Bush, 2001, p. 30). Endelig er der et succeskriterium for samtalerne, der hedder, at selv de små skridt tæller. Læring og udvikling ses således som en proces over tid, og ikke nødvendigvis som noget, der kan garanteres i enhver samtale.

Den transformative facilitator arbejder med få og enkle kommunikative redskaber, som også er blevet anvendt ifm. udviklingen af dialogisk gruppecoaching. Det ene er *spejling*, hvor mægler så ordret som muligt parafraserer og løfter det frem, som netop er blevet sagt af en deltager. Det er vigtigt, at spejle alle deltagere, så de kan føle deres bidrag set og hørt, men spejling kan kun foregå ift. parterne en ad gangen. Det kan i den buber'ske forståelse af dialog ses som coachens måde at fremme et Jeg-Du-forhold. Ved at spejle, bliver tingene sagt en gang til, og alle parter har dermed mulighed for at lytte igen til det sagte. Samtidig forpligter spejlingen ikke en anden til at svare eller andre til at forholde sig til det spejlede. Et andet redskab er *opsummering*, hvor coachen, efter at parterne har holdt samtalen i gang i et stykke tid, går på banen og ridser alle de ting op, der har været talt om og holdningerne til dem. Opsummering går i modsætning til spejling på alt det, der er bragt i spil af grup-

pen. Her er det meget vigtigt, at coachen får alle indspil med, så alle kan føle deres bidrag set og hørt. Denne sammenfatning er naturligvis coachens fortolkning af det, der er sagt. Det kan i den bohm'ske forståelse af dialog ses som coachens bud på at 'tale ind til midten af rummet' på gruppens vegne. Parterne har mulighed for at korrigere, hvis de ikke synes at opsummeringen er præcis nok. En opsummering kan afsluttes og følges op af et *check-spørgsmål* til parterne om opsummeringen har været fyldestgørende og om den fortsatte retning for samtalen.

Kontraktarbejdet

I de coachingsamtaler, der har været afholdt i dette projekt, er der brugt mange kræfter og meget tid på kontraktarbejdet ud fra den overbevisning, at et eksplicit formuleret fælles fokus er afgørende vigtigt for, at gruppen kan bevæge sig i et fælles retning. Samtalekontrakten forstås her som de aftaler, coaches og ledergruppe indgår med hinanden om samtaleens indhold, fokus, retning, mål og rammer. Kontraktarbejdet er således et metakommunikativt greb, hvor parterne i samtalen forsøger at optimere klarhed ved at afstemme de gensidige forventninger til hinanden og til samtalen (se Alrø & Kristiansen (1998) og Madsen et al., 2010).

I dyadisk coaching kan det være vanskeligt nok at hjælpe fokuspersonen til klarhed om samtaleens fokus, retning og mål, men kompleksiteten stiger betydeligt, når der er tale om en gruppe. Når der er flere deltagere i en samtale, er der tilsvarende flere perspektiver i spil. Så det er i sig selv en udfordring at hjælpe gruppen til afgrænsning af, hvad der aktuelt er vigtigt at bruge samtalen til og med hvilke(t) formål. I projektet er det formuleret som gruppens *fælles anliggende*, som søges afdækket netop gennem samtalekontrakten.

Etableringen af en kontrakt for coachingsamtalen er ikke et forsøg på at lukke de dialogiske muligheder for at skabe ny erkendelse, snarere tværtimod. Kontrakten skal sikre, at deltagerne taler om det samme fælles anliggende og har en fælles retning for samtalen, men hvad samtalen helt præcist vil åbne op for og munde ud i kan ingen forudsige på forhånd. Det afhænger af den undersøgende proces, som den dialogiske coachingsamtale består i.

Kontrakten bliver desuden et vigtigt hjælperedskab til hele tiden af kunne forholde sig til, om parterne nu taler om det, de har aftalt, og om de bevæger sig i en fælles retning. Genforhandling af kon-

trakten opstår ofte i forbindelse med opsummeringer af, hvad der har været på spil i samtalen indtil nu. Det er her deltagerne skal forholde sig til, hvad der foreløbig er sket med det fælles anliggende, og hvilke perspektiver der er opstået, som er relevante for at føre til en konklusion. Løbende justeringer og tilbagevenden til det fælles anliggende kan være helt afgørende for, hvorvidt parterne faktisk når til en fælles forståelse og en fælles konklusion. Det er imidlertid ikke det samme som at hævde, at parterne forstår det samme, ved det, der bliver sagt, men at de løbende har mulighed for eksplicit at forholde sig til hinandens bidrag.

I kontraktarbejdet arbejdes med princippet "Learning by doing" såvel som med "Learning by talking" (Alrø & Kristiansen 1998, s. 18) Deltagerne og forskerne lærer dialogisk gruppecoaching ved at praktisere det og ved at reflektere over det, der sker. I denne refleksion sætter deltagerne ord på deres perspektiv på de fælles anliggender. Her deler de erfaringer, opdagelser og forståelser – de deler deres tavse viden, om man vil. Refleksionen betyder, at implicite forståelser gøres eksplicite og dermed fælles tilgængelige for udforskning og afprøvning. På den måde bruges dialogen som ressource til at understøtte, udfordre og udfolde ideer i en fælles læreproces.

"Hvordan kommer vi godt videre?" – Et eksempel på dialogisk gruppecoaching⁵

Som forberedelse til den fjerde og næstesidste coachingseance har distriktsledergruppen haft en mailveksling, hvor de hver især har budt ind og diskuteret påtrængende emner. Det har resulteret i følgende forslag til tema for coachingen: "Hvordan kommer vi godt videre med visionerne?" En af lederne tager initiativ til at skrive temaet op på tavlen, og de to coaches spørger ind til fokus i formuleringen. Det første bud på et nøgleord er "videre" – her ligger der en fremadrettethed eller ændring. Coachen udfordrer formuleringen af spørgsmålet ved at reformulere det på forskellige måder med forskellig betoning af ordene, hvorved der fremkommer flere forskellige perspektiver på spørgsmålet afhængig af, om det er ordene "hvordan", "vi", "godt", "videre", "visionerne" osv., der betones og dermed fremhæves. Det giver anledning til at reflektere perspektiverne et ad gangen, og det fører til en længere refleksionsproces,

som coachene hjælper på vej ved at spejle det sagte og opsummere indholdet.

Coach: Den runde I har haft nu her, den viser, at der faktisk er en række forskellige perspektiver på det fælles anliggende. Og det lyder som om "vi" og "hvordan" hænger sammen. [flere: "mm"] Og når I så kommer ned i "hvordan", så har I forskellige perspektiver, hvor nogle taler om indholdet, mens andre taler om, hvordan gør vi det her: planer, mål og implementering [...] og der hvor "vi" bliver koblet på, der taler I om den sammenhæng, der er ud til de enkelte distrikter. Og det sidste perspektiv, der er nævnt...

Denne opsummering af perspektiver får ledergruppen til at afgrænse fokus, og coachen stiller et fortsættende spørgsmål om, hvad de gerne vil komme til afklaring på i løbet af samtalen.

Leder: Jeg kunne godt tænke mig, at når timen var gået, så havde vi fået talt sammen: "Jamen hvad betyder det at arbejde med en vision?" [...] Hvad betyder det at arbejde efter en ideologi? Hvad kan vi gøre for at støtte hinanden i det? [Flere: "Ja", nik]

Den lange refleksionsproces munder ud i en formulering, der efter en check-undersøgelse i gruppen bliver udpeget som kontrakten. Der er på det tidspunkt gået ca. en time. Et centralt spørgsmål er, om kontraktarbejdet virkelig er så vigtigt og hjælpsomt, at det betaler sig at bruge så lang tid på det? Ud over de allerede nævnte argumenter om at skabe fælles fokus, klarhed og retning for samtalen, så kan det også fremhæves, at selve processen med at søge ind til et fælles anliggende i udfordringen kan være afklarende og erkendelsesproducerende i sig selv. Ved at diskutere perspektiverne et ad gangen er lederne blevet mere fokuserede på, hvad spørgsmålet "Hvordan kommer vi godt videre med visionerne?" indebærer, og hvad der er det centrale i udfordringerne for dem.

Ledelsesmæssigt læringsudbytte

Et halvt år efter den sidste gruppecoaching udtaler ældrechefen og distriktslederne i et interview, at gruppecoachingen generelt har lært dem at blive mere strukturerede på møder og opmærksomme på, om et punkt på dagsordenen er til information, diskussion eller dialog, og om det skal føre til en beslutning eller ej. Ledergruppen

har ladet sig inspirere af gruppecoachingen ved at indføre faste månedlige refleksionsmøder, hvor et udvalgt fælles emne italesættes og undersøges på dialogisk vis. Lederne pointerer, at disse refleksionsmøder er meget anderledes end deres drifts- og beslutningsorienterede møder, og de holder dem skarpt adskilt.

Gruppen fremhæver, at de gennem dialogiske refleksionsmøder undgår at havne i diskussioner om, hvis perspektiv der skal vinde og føre til en beslutning. I stedet tager de sig tid til at "knopskyde sammen", som en af dem siger. Lederne beskriver, at de derigennem *hver især* får nye faglige facetter på et emne og ideer til nye handlemuligheder i forhold til deres daglige ledelsespraksis. En distriktsleder siger:

"Når jeg går fra et møde, og vi har haft et emne, som vi har foldet ud, ved jeg, hvor alle mine lederkollegaer er henne i forhold til det her, og de ved forhåbentlig også, hvor jeg er. Og når så vi så går ud og har en dialog med vores medarbejdere i forhold til den strategi og den vision, vi har i forhold til forskellige ting og sager, så har vi det med indeni."

De dialogiske refleksioner styrker ikke kun den enkelte leder, men også lederens følelse af at være *en samlet ledergruppe*. At være en ledergruppe, som har en fælles vision og strategi fremmes ved, at lederne går ind i et samtalerum, som ifølge lederne ikke kun er kendetegnet ved, at der er tid, men netop også plads til uenighed, forskellighed og mangfoldige perspektiver, som ikke nødvendigvis skal føre til enighed eller fælles beslutning. Gruppen finder, at dialogiske refleksioner er specielt velegnede til at håndtere svære og tunge emner, og de betegner dem som konfliktforebyggende. Der må imidlertid gerne være noget på spil for deltagerne og også gerne følelser i sagen. De bliver mere sikre, når et emne er blevet undersøgt i dybden ud fra mange forskellige perspektiver. Som ældrechefen udtrykker det:

"Der skal være en kompleksitet, hvor der er noget på spil. Man går ind i mødet med en følelse af irritation og usikkerhed. Når man går ud af mødet, er det med en følelse af sikkerhed og tryghed ved det, man gør".

De forskellige følelser i sagen bliver anerkendt, uden at der foregår en undersøgelse af dem eller en diskussion af indbyrdes relationer. Fokus er i stedet på sagen: At få den fælles ledelsesmæssige udfordring undersøgt ud fra mange forskellige perspektiver. Æl-

drechefen giver udtryk for, at refleksioner i et dialogisk rum netop giver lederne mulighed for at se forskellighed som en styrke:

”Så får vi det gjort synligt, hvor vi har nogle forskellige synspunkter. Det er måske lige præcis i det farvand, at innovationskraften er allerstørst. Så det tror jeg, vi skal bruge mere tid på - måske også i værdidiskussionen. Vi skal bruge mere tid på at finde ud af, hvor vi er forskellige, fremfor hvor vi er ens. Jeg tror, der ligger noget kraft i den her forskellighed.”

Konklusion

Dialogisk gruppecoaching er en faciliterende samtale, hvor en gruppe hjælpes til at undersøge og håndtere *fælles* ledelsesmæssige udfordringer med det mål er at blive klogere *sammen* og skabe en fælles platform og retning for handling. Teoretiske og filosofiske tilgange til dialog implicerer, at dialogisk coaching stiller særlige krav til coachene, bl.a. at de forholder sig ikke-styrende såvel til den enkelte som til gruppen. Coachene skal tydeliggøre og understøtte de enkelte deltagers perspektiv, de indbyrdes relationer og den fælles ledelsesmæssige udfordring på en undersøgende, anerkendende og udfordrende måde.

Dialogisk gruppecoaching – og dialogiske refleksioner - kan bidrage til, *både* at den enkelte deltager bliver tydeligere på sit eget faglige ledelsesmæssige perspektiv, samtidig med at forskelligheder anerkendes, *og* at gruppen som helhed bliver afklaret på ledernes fælles ledelsesmæssige udfordringer. Dialogisk gruppecoaching forudsætter plads og tid til forskellighed og uenighed, hvor nye idéer og løsningsmuligheder kan undersøges, hvilket kan bidrage til konfliktforebyggelse og fælles ledelsesmæssigt fodslag. Den dialogiske gruppecoaching er i sig selv udtryk for en ledelsesmæssig praksis, der kan styrke en mere sikker og fleksibel ledelse både mellem lederne indbyrdes og i forhold til medarbejderne.

Noter

- 1 Det drejer som om forfatterne til denne artikel. Projektet er initieret af Ældrechefen og aktionsforskerne, og der har som optakt været afholdt fælles ledelsesseminarer om form og indhold. Deltagelse er imidlertid frivillig, og ledergrupperne har aktivt tilmeldt sig projektet. Projektet omfatter coaching af en ledergruppe med Ældrechefen og dennes di-

- strikts- og områdeledere samt af coaching af fem ledergrupper bestående af distriktslederne og disses lokalledere. I alt 15 samtaler à 2 timer.
- 2 Se Alrø & Dauer Keller (2011) for en diskussion af den humanistisk psykologis grundlæggende antagelser, som dialogisk coaching bygger på.
 - 3 På den måde opererer coaching i 'Zonen for nærmeste udvikling' (Vygotsky, 1978).
 - 4 Det kan naturligvis godt betragtes som en vis form for styring.
 - 5 I bogen "Dialogisk gruppecoaching" (under udgivelse) analyserer vi det dialogiske i de afholdte coachingsamtaler mere indgående.

Referencer

- Alrø, H. & Kristiansen, M. (1998). *Supervision som dialogisk læreproces*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H. & Skovsmose, O. (2002). *Dialogue and Learning in Mathematics Education: Intention, Reflection, Critique*. Dordrecht. Kluwer Academic Publishers.
- Alrø, H. (2011). Kontraktens betydning i coaching. I Alrø, H.; Dahl, P.N. & Frimann, S. (red.). *Coaching – fokus på samtalen*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Alrø, H. & Keller, H.D. (2011). Kvaliteter i rollen som coach. I Alrø, H.; Dahl, P.N. & Frimann, S. (red.). *Coaching – fokus på samtalen*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Alrø, H.; Dahl, P.N.; Kloster, P. & Korslund, P. (under udgivelse). *Dialogisk gruppecoaching*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London and New York: Routledge.
- Buber, M. (1923). *Jeg og du*. København: Hans Reitzels Forlag. 1997.
- Buber, M. (1966). *The Knowledge of Man*. Baltimore: Humanities Press
- Bush, R.A.B and Folger, J. P. (2005). *The Promise of Mediation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cissna, K.N. & Anderson, R. (1994). Communication and the Ground of Dialogue. In Anderson, R.; Cissna, K.N. & Arnett, R.C. (Eds.). *The Reach of Dialogue. Confirmation, Voice and Community*. Cresskill, New Jersey: Hampton Press, pp. 13-33.
- Clutterbuck, D. (2010). Team Coaching. In Cox, E, Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (Eds.). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage Publications.

- Dahl, P.N. (2010). Et landkort over organisatorisk coaching. I Laur-
sen, E.; Nørlem, J. & Thøgersen, U. (red.). *Coaching og organisa-
tioner. Ledelse, magt og læring*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Folger, J.P. & Bush R.A.B. (2001). Transformative mediation and third
party intervention: Ten Hallmarks of Transformative Mediation.
In Folger, J. P. & Bush, R.A.B. (Eds.). *Designing Mediation. Ap-
proaches to Training and Practice within a Transformative Framework*.
New York. Institute for the Study of Conflict Transformation.
- Folger, J.P. (2010). A Transformative Orientation to Team Develop-
ment Work. In Folger, J. P.; Bush R.A.B. & Della Noce, D. (Eds.)
Transformative Mediation: A Sourcebook. New York: The Associa-
tion for Conflict Resolution & The Institute for the Study of Con-
flict Transformation, pp. 359-377.
- Hansen, F.T. (2008). *At stå i det åbne*. København: Hans Reitzels
Forlag.
- Isaacs, W. (1994). Dialogue. In Senge, P.M.; Kleiner, A.; Roberts, C.;
Ross, R.; and Bryan, J.S. (eds.). *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York:
Currency and Doubleday, pp. 357-364.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York:
Doubleday.
- Madsen, B. et al. (2010). *Aktionslæringens DNA*. København: ViaSys-
time.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2000). *Kærlig rummelighed i di-
aloger: Om interpersonel organisationskommunikation*. Aalborg. Aal-
borg Universitetsforlag.
- Molly-Søholm, T.; Juhl, A.; Nørlem, J.; Storch, J. & Molly-Søholm, A.
(2007). *Lederen som teamcoach*. København. Børsens Forlag.
- Pearce, W.B. & Pearce, K.A. (2000). Combining Passion and Abilities:
Toward Dialogic Virtuosity. In *Southern Communication Journal*,
vol. 65, numbers 2 & 3, pp. 161-175.
- Pearce, W.B. & Pearce, K.A. (2004). Taking a Communication Per-
spective on Dialogue. In Anderson, R.; Baxter, L.A. & Cissna,
K.N. (eds). *Dialogue. Theorizing Difference in Communication Stud-
ies*. Thousand Oaks: Sage Publication, pp. 39-56.
- Rogers, C. (1962). The Interpersonal Relationship: The Core of Guid-
ance. *Harvard Educational Review*, Vol. 32, no. 4., pp. 416-429.

- Rogers, C (1971). Carl Rogers Describes His Way of Facilitating Encounter Groups. *The American Journal of Nursing*, Vol. 71, No. 2 (Feb., 1971), pp. 275-279.
- Stein, I.F. (2003). The Coach-Approach as Dialogic Discourse. *First ICF Coaching Research Symposium, November 2003*, pp. 130-139.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.