



KØBENHAVNS UNIVERSITET

DIFO seminar "Inspiration, motivation og udvikling af morgendagens lederskab", 30. okt. 2018

Det personlige lederskab i et dialogisk perspektiv

Medmenneskelighed, Meningsskabelse & Værdirefleksion

Reinhard Stelter

Professor i sports- og coachingpsykologi, PhD
Accred. coachingpsykolog

www.rstelter.dk

www.nexs.ku.dk/coaching

1



KØBENHAVNS UNIVERSITET

Coaching Psychology Unit, NEXS - Reinhard Stelter

Kort præsentation – Reinhard Stelter

- Professor i sports- og coachingpsykologi på KU, PhD (psykologi)
- Accred. coachingpsykolog (ISCP).
- Leder af Coaching Psychology Unit, Institut for Idræt og Ernæring
- Efteruddannelse i idrætspsykologi ved ASP/Deutsche Psychologen Akademi
- DIFO formand (1994-2004). FEPSAC MC medlem og konferencepræsident (2003)
- Modulansvar "Det personlige lederskab, coaching og protreptik"
Master of Public Governance
- Honorary Vice President i International Society for Coaching Psychology (ISCP) og Associate ved TAOS Institute (netværk inden for socialkonstruktivisme o.l.)
- 2009-2015 Medlem af Scientific Advisory Committee, Institute of Coaching – Harvard Medical School
- Forfatter af bl.a. "Med kroppen i centrum – idrætspsykologi i teori og praksis", "Tredje generations coaching" og "Kunsten at dvæle i dialogen"
- 10 år med Coaching foredragsrække: www.nexs.ku.dk/coachingforedrag
- Coaching jubilæums konference den 15.11.2018:
www.nexs.ku.dk/coachingkonference



Dias 2



Udgangspunkt og intention



➤ Min generelle antagelse

- **Samfundsmæssige ændringer** medfører behovet for en anden form for lederskab – også inden for sportens verden – et lederskab der skal i høj grad baseres på coaching som en **transformativ samtale**

➤ Min mission

- At opfordre til et dialogisk lederskab, som bygger på **fælles refleksion** og som har til intention at skabe **symmetriske øjeblikke**

3

Coaching Psychology Unit



Det dialogiske lederskabs sociale og samfundsmæssige fundament

Coaching Psychology Unit, NEXS - Reinhard Stelter

4



Samfundsmæssige udfordringer påvirker coaching processen

(Stelter, 2012)

Vi lever i en global verden, i et verdenssamfund (Beck, 2002)

... i et hyperkomplekst samfund (Luhmann, 1997)

... i et samfund kendetegnet af acceleration (Rosa, 2014)

... hvor selvrefleksivitet er et grundvilkår (Giddens, 1999)

... hvor identitet og selvscenesættelse bliver et centralt emne for den enkelte, især hos de unge (Gergen, 2006)

→ **Fokus på mening og værdier bliver altafgørende for at finde orientering**

→ **Her får transformative dialoger deres centrale betydning!**

5



Viden, læring og kompetenceudvikling

Det andet udfordringsfelt

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

6



Træthedssamfundet

Byung-Chul Han, 2012



- Det 20. årh. var den **immunologiske tidsalder**:
 - Man skelnede klart mellem indre og ydre, mellem ven og fjende, mellem ens eget og det fremmede.
- Nu lever vi under **positivitetens herredømme**
 - Overmætning, overproduktion, overkapacitet, overkommunikation
→ hyperaktivitet, multitasking, flad opmærksomhed
 - Konsekvensen kan blive udmattelse, træthed, depression, ADHD, kvælningsfølelser overfor dette *for meget*.
- Mennesket bliver **præstationssubjektet** og sin egen fjende
- Magten vokser frem gennem **egne præstationskrav**, kun i mindre grad igangsat via fremmede – Motto: *Yes, we can!*
- **Kontrolsamfund**: Disciplineringen intensiveres gennem den enkeltes individualisering og egne krav til at præstere (mere)

Dias 7



Hvilke konsekvenser har de sociale forandringer for det personlig lederskab?

- Lederen skal være en **tryk basis for den enkelte / teamet**
- Leder skal arbejde for at **den enkelte finder frem til det meningsfulde**
- Lederen skal være **katalysator for meningsskabende processer i teamet**

Dias 8



Den nye lederrolle



- ❑ Lederrollen bliver ikke tildelt, men skabes og **udformes i samspil med organisationen**
- ❑ Den nye lederrolle forudsætter **forståelse for og udfordring af organisationens mål og præmisser**
- ❑ Lederen skal være dynamisk og **fleksibel i forhold til skiftende kontekster**
- ❑ Lederrollen skifter og kræver, at lederen kan **iagttage og handle ud fra forskellige diskurser**
- ❑ Lederen skal **have mod til at lede** og give sig selv lederrollen

Dias 9



Nye krav til ledelse

Ledelse bør være dialogpræget og involverende



- Der er behov for at **overvinde traditionel management- og styringstænkning.**
- Lederens opgave er at **få alle parter til at spille sammen**, og samtidig skal lederen arbejde for at være en "del af holdet".
- Lederen skal være med til at **skabe fællesskab og tilslutning** samt **styrke relationer og fælles identitet** i organisationen.

→ Målet er at udvikle **den relationskabte organisation**

(Helth, 2009)



10

Forskellige former for ledelse

	Instrumentel ledelse	Refleksiv ledelse	Transformativ & dialogisk ledelse
Teknologier	Regler, mål og instrukser	Feedback, refleksion i team	Eksperimenter, sanseligt-kropsligt
Lederskab	Rationelt og udefra styrende	Superviserende og selvstyrende	Dialogisk involverende
Performance	Kausalitet	(Selv-)iagttagelse (Thinking)	Etos & patos (Doing)
Forhold til organisationen	Hierarkisk skabt rolle	Forhandling af positioner	Bevægelser, der løbende ændres
Handlingslogik	Fremadrettet, kontrollerende	Bagudrettet i sin forståelse	Her-og-nu skabende

Dias 11



To perspektiver - fokus på selv og identitet i lederskabet

- Hvordan udvikler jeg **mig selv som leder**?
- Hvordan bidrager jeg som leder til **udvikling af mine medarbejder/atleter**?

Dias 12



Transformativ ledelse

- ❑ Transformativ ledelse retter sig **mod at udvikle den enkelte medarbejder/atlet og sig selv** som leder gennem de dialoger man igangsætter i organisationen
- ❑ Det transformative har altid en **identitetsudviklende ambition**
- ❑ Transformativt lederskab bygger på udvikling af relationen og på **dialogen som grundvilkår**

Dias 13



Transformativt lederskab sætter fokus på dialogfællesskab

- ❑ Transformativ ledelse kræver transformative dialoger
 - ❑ Transformativ dialog sætter fokus på udvikling af selvet og **identitet** – ikke bare på at løse akutte problemer eller stræbe efter bestemte mål
 - ❑ Transformativ dialog tilstræber mod **øjeblikke af symmetri** mellem samtaleparterne
- ➔ Tredje generations coaching® som inspiration til transformative dialoger i ledelse

Dias 14



Coachingens tre generationer – en samtaler med forskellige perspektiver

1. generations coaching

Problem/målperspektiv

Min ambition



2. generations coaching

Løsnings/fremtidsperspektiv



3. generations coaching

Refleksionsperspektiv



Dias 15



3. generation Coaching i et refleksionsperspektiv



Formål:

- At have en samtale med fokuspersonen om bestemte begivenheder eller episoder og se på den bagvedliggende mening og på grundlæggende livsværdier
- At fungere som vidne og medfortæller af bestemte nye historier, som begynder at forme sig gennem samtalen

Coaching retninger:

- Systemtisk-socialkonstruktionistisk coaching
- Collaborative practice
- Narrativ coaching
- Protreptisk/filosofisk coaching

16

www.rstelter.dk



Hvorfor 3. generations coaching?



- Fokus på det samfundsmæssige forandringer
- Nødvendigheden for at mødes på en ny måde, hvor løsningen ikke på forhånd er givet
- Fokus på værdier og det meningskabende



Modvægt til træthedssamfundet



- **Vita contemplativa**
 - Kontemplation, "Die Kunst des Verweilens" – kunsten at dvæle.
 - Den kontemplative *epoché* (Heidegger)





***In true dialogue,
both sides are willing to change.***

Thich Nhat Hanh
Buddhistisk munk og fredsaktivist

19



Tredje Generations Coaching som transformative samtale

- nogle centrale egenskaber

- Fokus må at skabe mening og refleksion over værdier
- Coaching som en refleksiv og samskabende praksis
- Øjeblikke af symmetri mellem coach og coachee
- At stræbe efter det almen menneskelige i dialogen
- **Redefinition af coach-coachee forholdet**

Dias 20



Tredje generations coaching

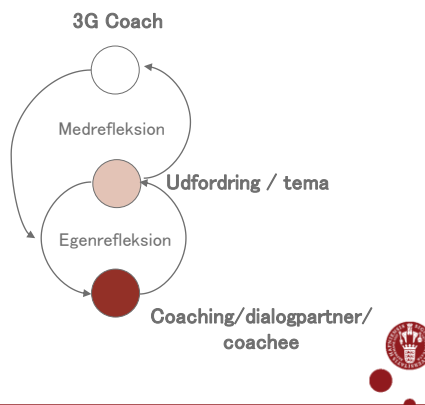
Coachen er **medreflekterende** partner



Delvis asymmetrisk relation

I faser symmetrisk relation

- Coachen støtter coachees egenrefleksion
- Coachen fungerer som vidner i dialogen
- Coachen er med-menneske og samskaber i dialogen



21

3. generation

Coaching som narrativ-samskabende praksis Tre grundpræmisser

1. **Agency:** Menneskernes kapacitet til at vælge mellem forskellige muligheder, at tage et valg, at mobilisere energi og handle målrettet på basis af egne overvejelser og planer.
2. **Intentionalitet:** Aktørens permanente rettetthed mod omverdenen, som kommer til udtryk gennem de hensigter, personen har i forhold til specifikke andre, opgaver eller situationer.
3. **Dekonstruktion:** Muligheden for forandring og fortolkning af virkeligheden på forskellig vis

Dias 22



3. generation**Coaching som narrativ-samskabende praksis
Tre basisaktiviteter****1. Giv muligheder for meningskabelse**

Mening udvikles i samspelet mellem fornemmelser, refleksion, tale og handling

2. Tal om værdier – det etiske perspektiv

Forbedre ledelse, kommunikation og samarbejde ved at reflektere over centrale værdier

3. Giv rum til udfoldelsen af narrativer

Søren Kierkegaard taler om: at vælge sig selv; at overtage sin fortid

Narrativer tjener at strukturere begivenheder og at samle dem sammen på en tidslinje. Narrativer er med til at skabe og videreudvikle sin identitet

Dias 23

Tredje generations coaching**1. Det dialogiske perspektiv****Udvikling af en ny dialogkultur:**

- Dia-log = gennem (*διά/dia*) - ord/tanke/refleksion/fornuft (*λόγος/logos*)
= *dia-* + *legein* "tale" fra PIE rod *leg- (1) "at samle" (→ at plukke ord).
- 3G Coaching som den **genuine dialog** mellem to mennesker (Buber, 2007)
- **Witness thinking** /dialogic talk (Shotter, 2006)
- **Relationel stemthed**: vilje til at involvere sig i hinanden og vise med-indlevelse
- Buber (1983, 37): "Der Mensch wird im Du zum Ich."

Dias 24



Tredje Generations Coaching

2. Det narrative perspektiv: 'Outsider witness procedures'

- En **metode til at 'resonere'** det, som siges af den anden (af coach'en, eller endnu bedre i gruppecoaching)
- **At høre en andens ord er et møde**, en udveksling af oplevelser, følelser, tanker,
 - hvor vi ikke kun svarer den anden,
 - men reflekterer over vores egne oplevelser, følelser og tanker
- **Prøv at høre den andens fortællinger gennem en 'linse' af din egne oplevelser og måden at skabe mening – at give og modtage gaver**

Dias 25



Tredje Generations Coaching

3. Den protreptiske dimension af tredje generations coaching (Kirkeby, 2009)

- **At spore individet ind på det mest essentielle i hans/hendes liv**
- **Fokus på værdier**, mening og identitetsspørgsmål
- Bevægelse mod en **fælles menneskelig tilstand** i relationen

Dias 26



Værdiernes betydning i ledelse og coachende samtaler

- **Værdier** repræsenterer en central del af vores identitet. Et fokus på værdier er en refleksion på det mest centrale i medarbejderens liv
- **Værdier** repræsenterer form for identitetsmæssig forankring
- **Værdier** giver adgang til vores "praktiske visdom" (phronesis).
- **Værdier** er med til at skabe et meningsfuld handlingsfundament.
- **Værdier** kan beskrives som en standard eller et kriterium, som egner sig til at evaluere handlinger, politiske beslutninger, mennesker og begivenheder.
- **Værdier** er det (tavse) fundament for god samarbejdsrelation.
- **Værdier** er inkarneret i vores handling. Personlig lederskab forudsætter at kunne reflektere over dem og synliggør dem.

27



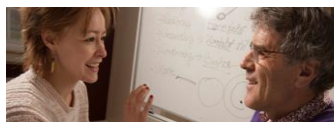
3. generations coaching Et nyt fokus på relationen mellem dialogparterne Et nyt fokus på lederskab som dialogisk funderet

1. Det samskabende perspektiv
2. Stræben efter ligeværdighed i dialogen
3. Stræben efter symmetri som idealtilstand
4. Fokus på genlyd (resonating), på bevidning – på en "med-menneskelig" feedback
5. Feedback som fundament for samskabelsesrelationen, hvor begge parter bliver klogere

Dias 28



TAK for jeres opmærksomhed



www.nexs.ku.dk/coaching

Hvis du er blevet nysgerrig i coaching som transformativ dialog, så meld dig til jubilæumskonference "Coaching – teori og praksis" den 15.11.2018, kl. 9-16.30, på KU, Frederiksb. Campus. Se mere på www.nexs.ku.dk/coachingkonference

Dias 29



Referencer

- Buber, M. (2007). *Jeg og du*. København: Hans Reizels Forlag.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The art of thinking together*. Strawberry Hills, NSW: Currency.
- Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for witness-thinking. *Organization Studies*, 27, 585-604.
- Stelter, R. (2008). Learning in the light of the first-person approach. In T. S. S. Schilhab, M. Juelskjær & T. Moser (eds.). *The learning body* (pp. 45-65). Copenhagen: Danish University School of Education Press.
- Stelter, R. (2012). *Tredje generations coaching: En guide til narrativ-samskabende teori og praksis*. København: Dansk Psykologisk Forlag. <http://dpf.dk/produkt/bog/tredje-generations-coaching>**
- Stelter, R., Nielsen, G., & Wikman, J. (2011). Narrativ-samskabende gruppecoaching udvikler social kapital. *Coaching Psykologi - The Danish Journal of Coaching Psychology*, 1(1), 67-77.
- Stelter, R. (2012). *Tredje generations coaching – en invitation til nytænkning og faglig udvikling*. Coaching Psykologi - The Danish Journal of Coaching Psychology, 2(1), 11-25.
- Stelter, R. (2016). *Kunsten at dvæle i dialogen*. København: Dansk Psykologisk Forlag. <http://dpf.dk/produkt/bog/kunsten-dvaele-dialogen>**
- Stelter, R. (2016). The coach as a fellow human companion. I L. E. van Zyl, M. W. Stander, & A. Odendaal (red.), *Coaching Psychology: Meta-Theoretical Perspectives and Applications in Multi-Cultural Contexts*. (s. 47-66). Basel: Springer. (online adgang via uni-bibl.)
- Stelter, R. (2018). Coaching som inspiration til dialogbaseret lederskab. I P. Helth (red.), *Lederskabelse: Det personlige lederskab (4. udgave)* (s. 135-146). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Dias 30

