



Duocoaching – et andet perspektiv på ledelsesbaseret teamcoaching.



Michael Stenkvist, studienr: 20170432

Tine Willum, studienr: 20170241

Speciale i masteruddannelse i organisatorisk coaching og læring, Aalborg universitet

Afleveringsdato: 04.01 2019

Vejleder: Line Revsbæk

Antal anslag: 128.471 Sideantal: 54

Forord

De seneste to år har vi været masterstuderende på institut for filosofi og læring på Aalborg universitet. En uddannelse der handler om organisatorisk coaching og læring.

En begivenhedsrig periode med mange nye erkendelser, spændende forelæsninger, nye bekendtskaber og venskaber, og ikke mindst et nyt ståsted i vores forståelse af den verden vi befinder os i.

Tidligt i vores uddannelsesforløb blev vi optaget af coaching og ledelse. Meget nærliggende da vi begge er ledere, og vi har valgt en uddannelse med fokus på coaching og læring.

Der er to årsager til, at dette særligt har haft vores interesse. For det første er vi begge ansat i den offentlige sektor som mellemledere og har været det i en længere årrække. Tine som afdelingssygeplejerske på Roskilde sygehus under Region Sjælland og Michael som stedfortræder for forstander på Rønnegård under Region Hovedstaden. Den anden grund er, at vi har været i den gunstige situation at kunne fordybe os i den ledelsespraksis, som gør sig gældende på Rønnegård, der er et specialtilbud for psykisk syge udviklingshæmmede i Region Hovedstaden, hvor Michael er ansat.

Vi har i særlig grad været optaget af, om vi kunne identificere i hvor stor udstrækning coaching har en plads i forbindelse med ledelse, og dernæst på hvilken måde den praktiseres. Det er også blevet klart for os, at mange års new public management ledelsestradition spiller en væsentlig rolle i den ledelsespraksis der er kendetegnende for den del af den offentlige sektor vi har beskæftiget os med.

Vores perspektiv i forhold til ledelse er, at der er behov for at overvinde traditionel management- og styringstænkning, og i stedet tænke ledelse som dialogpræget, samskabende og involverende. Lederens opgave er at få alle til at spille sammen, udvikle fællesskabet og styrke relationer og identitet indenfor organisationen. I det lys mener vi også, at lederen kan opfordre til en form for ledelsesbaseret teamcoaching, som bygger på fælles refleksion og som har til intention at skabe symmetriske øjeblikke. Symmetri i dialogen skal ikke forstås som et magtfrit rum eller en leder som fralægger sig lederkasketten, men hvor den formelle magt løsnes fra samtalemagten, og dermed ideelt set gør dialogen periodevis symmetrisk.

Vi har prøvet at skabe en ledelsesbaseret teamcoachingtilgang, der har fokus på det samskabende på både ledelses- og medarbejderperspektivet – en anden generations ledelsesbaseret teamcoaching tilgang, som vi benævner duocoaching.

Første generations ledelsesbaseret teamcoaching, beskæftiger sig med at belyse og undersøge, hvordan teamet bedst opnår de mål der er sat, ud fra organisationens rammer, mål og visioner. Anden generations ledelsesbaseret teamcoaching, bevæger sig i en mere samskabende og refleksiv retning, hvor distribueret coaching og ledelse i teamet, kan blive en del af denne praksis.

Grunden til at vi tænker anden generations ledelsesbaseret teamcoaching er, lidt karikeret, nødvendigheden af at mødes på en ny måde, hvor løsningen ikke er givet på forhånd. Ledere har

mistet deres vidensmonopol, da medarbejderne er langt mere veluddannede og reflektive end for år tilbage, og vores verden er blevet så kompleks – også arbejdsmæssigt, at det ikke kun lader sig beskrive i manualer og instrukser. Ydermere udvikles viden i dag, i større omfang, i konkrete kontekster, som også vi har gjort i dette speciale. Dialogen i anden generations ledelsesbaseret teamcoaching tager udgangspunkt i refleksionens domæne, hvor forskellige perspektiver inviteres.

I forhold til forskellige perspektiver, er fokus på værdier, en refleksion på det mest centrale i arbejdslivet. Uanset om vi taler fag, holdninger eller metoder, vil vores individuelle værdier være inkarneret i vores handlinger. Værdier er med til at skabe et meningsfuldt handlingsfundament, og de er fundamentet for en god arbejdsrelation, og derfor skal ledelsesbaseret teamcoaching, efter vores mening, også have sit udgangspunkt i refleksionens domæne og ikke i produktionens. Værdier er inkarneret i vores handlinger, uanset om det handler om kerneydelsen i form af pædagogiske metoder, eller det handler om ledelse. Personligt lederskab forudsætter, at man som leder kan reflektere over egne værdier og synliggøre dem. Dette mener vi, at duocoaching kan medvirke til, idet ledelsesrummet deles af to ledere som, både under seancen og efterfølgende, har mulighed for at reflektere over oplevelsen.

Efter at have beskæftiget os med ledelsesbaseret teamcoaching i halvandet år, mener vi at det kan have en plads i ledelse. Ledelsesbaseret teamcoaching kan give deltagerne en oplevelse af at se hinanden som ressourcer i forhold til at udvikle sin egen faglighed. Det kan udvikle et stærkt fællesskab, ved at høre hinandens erfaringer og oplevelser og relatere til egne udfordringer.

Den største ledelsesmæssige udfordring ved at indføre en mere samskabende, inddragende og coachende ledelsestilgang, kan være at gøre op med den traditionelle lederrolle, som den der ved bedst, har svarene og viser vejen. Som leder og coach skal du være dig selv – lade dine værdier være synlige, være nysgerrig og undrende, tilpas forstyrrende, ydmyg og anerkendende.

I de senere år ser det ud til, at nye tendenser indenfor ledelse er ved at blive anerkendt. Det ses blandt andet i, at Region Sjælland og Region Hovedstaden har fået målsætninger som går i retning af mindre styring og kontrol:

”Værdibaseret styring understøtter den lokale innovationskraft og sikrer medarbejdernes frihed til at løse opgaverne så hensigtsmæssigt som muligt lokalt, i et tæt samspil mellem ledere, medarbejdere og borgere”. Målsætning i region Sjælland.

”Mindre Styring – mere ledelse”. Målsætning i Region Hovedstaden.

Dette kan måske være det første skridt på vejen til en bevægelse væk fra new public management, og i retning af en mere inddragende og samskabende ledelsespraksis.

Vi tror, at anden generations ledelsesbaseret teamcoaching kan vinde mere indpas, som en coachingmetode, der kan understøtte den faglige ledelse.

Med det som afsæt vil vi præsentere et speciale, som både rummer kendte teorier som benyttes i praksis, men også noget helt nyt – en ledelsesbaseret teamcoachingtilgang, som vi selv har udviklet og stadig udvikler, og som har givet os masser af unikke øjeblikke i form af nye erkendelser, frustrationer over hvor svært det er at få fat om vores nye begreb og få det

beskrevet, og masser af glæde når det alligevel lykkes hen ad vejen. Vi håber at specialet kan bidrage til mere viden om ledelsesbaseret teamcoaching, som duocoaching, og kan inspirere til hvordan man som leder kan gribe den praksis an.

Mange tak

Der er en række personer, der har spillet en væsentlig rolle for, at vi er kommet i mål med halvandet års undersøgelser og forskning. Dem vil vi godt have lov til at takke.

Tak til medarbejderne på Rønnegård for aktiv deltagelse igennem vores udviklings -og forskningsforløb fra sommeren 2017 og til slutningen af 2018. Nogle medarbejdere har været direkte involveret andre igennem det, at de har deltaget sammen med deres nærmeste ledere i en række prøvehandling.

Personalet i dagbeskæftigelsen, der var den første gruppe vi arbejdede sammen med. Det der blev den første spæde start, på vores senere definition af duocoaching i forbindelse med ledelsesbaseret teamcoaching. Senere blev det ledergruppen på Rønnegård der var medforskere i vores fælles aktionsforskningsprojekt i hele 2018. Tak til alle for konstruktiv og aktiv deltagelse.

Tak til Søren Willert for at bistå os som vejleder i første halvår af 2018. Du har i særlig grad bidraget med et helt nyt syn på verdenen og de begivenheder vi er i, har været i og måske kommer i.

En helt særlig tak til dig, Line Revsbæk. Du har været med fra vi første gang præsenterede duocoaching og er med nu, hvor vi foreløbig afslutter vores forskningsprojekt omkring duocoaching og nye ledelsesperspektiver. Du har været en tro følger og vejleder, når vi har stået med nye udfordringer, nye tanker, nye frustrationer, ny teoridannelse etc. Du har været uvurderlig som vejleder og har troet på os, når vi er kommet med nye antagelser, nye teser og ny teoridannelse. Du har hele vejen troet på, og støttet os i denne nye teoriforståelse af ledelsesbaseret duocoaching og samtidig haft den nødvendige kritiske holdning til vores forskningsforløb der har skærpet vores refleksion. Det har mundet ud i spændende læring, som vi tager med os.

Selvfølgelig også en stor tak til vores familier der i perioder har måtte ændre på deres hverdag, så der blev plads til, at vores forskning kunne få fortrin. Det gælder både i den daglige kalenderplanlægning, det gælder omlægning af sociale aktiviteter, det gælder huslige opgaver vi ikke har fået løftet, men det gælder også, at I i perioder har måttet gå på listefødder, når vi har nærmet os diverse deadlines – og været presset og sensible.

Sjælland, december 2018

Tine Willum og Michael Stenkvist

Abstract

This thesis is the result of one and a half years work in total, with a new concept within leadership team coaching; duocoaching, which might provide a new leadership tool in the future, for organizations that already sees leadership as an involving, relational and co-creating practice. In organizations with a more traditional top-down leadership, new perspectives on how the understanding and practice of leadership of the future can generate a more balanced approach to solving targeted assignments can be created.

Our research project in this thesis is a continuation of our third semester project, with a group of leaders consisting of three middle managers and a principal at an institution for mentally disabled psychiatric patients, with convictions to commitment. After our third semester project several new questions arose, based on our experiences. These are the experiences we have incorporated in our current thesis, while at the same time having reached new insights, inspired by our brush with the empiricism.

Our theoretic foundation is leadership team coaching, third generation coaching, and distributed leadership. Our inspiration regarding scientific theory is mainly John Shotter, and his terms such as emergence and joint action.

Our new concept is second generation leadership team coaching – duocoaching, which, unlike traditional leadership team coaching, is practiced by two coaches, who both are also leaders. This new way of practicing leadership team coaching seems to further the reflexive dialogue, keep focus on values as an aspect of professional growth, and distributing leadership to the team, and thus to the organization. A practice of leadership that will embrace both the formal types of leadership and the informal culture of leadership that is to be found in all organizational context, due to the complexity that is a basic condition in our everyday life.

This new way of thinking leadership, which involves duocoaching, can be the alternative to the traditional top-down leadership. A form of leadership that is increasingly challenged by the employee's expectations of inclusion and consultations regarding decisionmaking.

Resume

Dette speciale er resultatet af i alt halvandet års arbejde med et nyt begreb, indenfor ledelsesbaseret teamcoaching; duocoaching, som måske i fremtiden kan bidrage, som et nyt ledelsesværktøj i organisationer, som i forvejen forstår ledelse, som en medinddragende, relationel og samskabende praksis. I organisationer med en mere traditionel top – down ledelsesform vil der kunne skabes nye perspektiver i forhold til hvordan fremtidens ledelsesforståelse og ledelsespraksis kan generere en mere balanceret hverdag i måden at løse målsatte opgaver på.

Vores forskningsprojekt i dette speciale, er en forlængelse af tredje semesters forskningsprojekt, med en ledergruppe bestående af tre mellemledere og en forstander på en institution for udviklingshæmmede psykisk syge, med dom til anbringelse. Efter tredje semesters projekt rejste der sig nye spørgsmål, baseret på de erfaringer og oplevelser vi havde haft. Det er de erfaringer vi har inddraget i vores nuværende speciale, samtidig med at vi også har fået helt nye erkendelser, som er opstået i forbindelse med vores berøring med empirien.

Vores teoretiske grundlag baseres på ledelsesbaseret teamcoaching, tredje generations coaching og distribueret ledelse. Vores overordnede videnskabsteoretiske inspiration henter vi fra John Shotter, og hans begreber som emergens og joint action.

Vores nye begreb er anden generations ledelsesbaseret teamcoaching – duocoaching, som til forskel fra traditionel ledelsesbaseret teamcoaching, praktiseres af to coaches, som begge er ledere. Denne nye måde at praktisere ledelsesbaseret teamcoaching på, ser ud til at fremme den reflektive dialog, have fokus på værdier som et aspekt i faglig udvikling og sparring og distribuere ledelse ud i teamet og dermed ud i organisationen. En ledelsespraksis der vil favne såvel de formelle ledelsesformer som den uformelle ledelseskultur, der findes i alle organisatoriske sammenhænge i kraft af den kompleksitet der er en grundlæggende betingelse i vores dagligdag.

Denne nye ledelsestænkning der involverer duocoaching kan være alternativet til den traditionelle top – down ledelse. En ledelsesstil der i stigende grad udfordres af medarbejdernes forventning om inddragelse og beslutningskonsultering.

Indholdsfortegnelse

Forord	2
Abstract	5
Resume	6
Indholdsfortegnelse.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
1.0 Del 1 – Projektets historik	8
1.1 Indledning.....	8
1.2 Motivation for problemformulering.....	10
1.3 Baggrund og afgrænsning af problemområde	11
1.4 Problemformulering	11
1.5 Baggrunden for opstart af forskningsprojekt	11
.....	12
1.6 Det overordnede forskningsprojekts erkendelses historik	12
1.7 Specialets opbygning og design.....	16
2.0 Del 2 – Specialets undersøgelsesmetode	18
2.1 Specialets metodologiske sammenhæng	18
2.2 Aktionsforskning som metodisk tilgang	20
2.3 Forsker i egen organisation	21
2.4 Dataindsamling	22
2.5 Abduktiv lytning.....	22
3.0 Del 3 - Interventionsmetode	24
3.1 Ledelsesbaseret teamcoaching	24
3.2 Duocoaching	26
3.3 Barrierer ved anden generations ledelsesbaseret teamcoaching - duocoaching.....	27
4.0 Del 4 – Teori.....	29
4.1 Distribueret ledelse	29
4.2 Tredje generations coaching	31
5.0 Del 5 – Empiri.....	34
6.0 Del 6 – Analyse	35
7.0 Del 7 – afrunding	51
7.1 Konklusion	51
7.2 Perspektivering	52
7.3 Bibliografi:.....	54

1.0 Del 1 – Projektets historik

1.1 Indledning

Vores rejse i forhold til begrebet duocoaching går tilbage til andet semester, hvor vi fik til opgave at lave teamcoaching med et selvvalgt team. Her skabte vi ideen om, at det måske kunne være interessant at coache sammen, fremfor at en af os var coach og den anden observatør. Dette kaldte vi duocoaching. Vi fandt dog først senere ud af, at der ingen litteratur fandtes om emnet. Vi gik derfor selv i gang med langsomt at definere begrebet, samt prøve at beskrive det der skete når vi udøvede duocoaching, både i forhold til teamet, men også i forhold til os som coaches. Det har været en spændende proces, som nu har strakt sig over halvandet år, og vi er stadig på en fantastisk lærerig rejse i forhold til de observationer og erfaringer vi gør os. I dette speciale er det os der faciliterer processen, men ikke kun os der udøver duocoaching – det gør den ledergruppe, som vi arbejder sammen med om denne proces også. De observationer og erfaringer vi gjorde os i andet semester, genkender vi nu i de observationer og erfaringer ledergruppen gør sig nu, og som italesættes i de opsamlinger vi har mellem prøvehandlingerne. Vores teori om duocoaching befinder sig i løbende undersøgelse og diskussion af forskelle og ligheder i forhold til andre teorier, for eksempel ledelsesbaseret teamcoaching, idet det er i disse undersøgelser man kan forholde sig til egne antagelsers plausibilitet og konsekvenser for praksis. Med Shotter in mente kan vi sige at duocoaching stadig er i "up-stream thinking", idet begrebet stadig er "in-the-making", stadig er emergent og undervejs og endnu ikke færdigt. Dermed anlægger vi en mere processuel opmærksomhed over begrebet (Shotter, Bevægelige verdener, 2015).

I dette speciale vil vi gå nærmere ind i duocoaching, som "anden generation ledelsesbaseret teamcoaching". I den forbindelse er vi inspirerede af Reinhard Stelter, som har foretaget samme bevægelse indenfor coachingbegrebet. Stelter beskriver tredje generations coaching, som en transformativ samtale, hvor han udvisker de fastlåste roller som coach og coachee.

Nogle af de observationer vi har gjort os det sidste halvandet år er netop, at i stedet for at én leder plus én leder giver dobbelt ledelse, så kan tilstedeværelsen af to ledere i højere grad udvikle den ledelsesbaserede teamcoaching til en distribueret ledelsespraksis. Det er med baggrund i disse tanker at vi tænker duocoaching, som en form for anden generations ledelsesbaseret teamcoaching, og som et ledelsesværktøj, der kan distribuere ledelse i teamet. Vores empiriske iagttagelser er, at ved at være to ledere til stede ved ledelsesbaseret teamcoaching, forstyrres de traditionelle og klassiske lederroller i en så tilpas grad, at der sker en distribuering af ledelse til teamet idet der skabes en fælles refleksion over de handlemuligheder der kan identificeres.

Derudover bliver lederrollen i denne praksis også genstand for andre blikke, samt interventioner og forstyrrelser fra både teamet og medcoach/medleder. Dette kan øge forståelsen for hinanden, dialogen både mellem ledere indbyrdes, men også mellem ledere og medarbejdere, og føre til en øget sparring, hvor gode ideer spredes. Dermed bliver ledelse ikke kun en praksis som udøves alene, men som også kan praktiseres sammen med andre. Ledelse distribueres ind i teamet og efterfølgende ud i organisationen af medarbejdere.

I gennem det seneste halvandet år, tre semestre, har den organisatoriske ramme for vores forskning været Rønnegård, et helhedstilbud for psykisk syge udviklingshæmmede.

I dette tilbud bor der 27 psykisk syge udviklingshæmmede og som tillige har deres daglige beskæftigelse samme sted. Disse borgere har så særlige livsomstændigheder, at de har været bragt eller selv har bragt sig i situationer, der gør at de enten har eller har haft dom til tilsyn, eller dom til ophold.

Rønnegård er et af 19 specialtilbud der hører under "Den Sociale Virksomhed", som er en del af Region Hovedstaden. Disse 19 tilbud løser en lang række støtteopgaver for borgere med helt særlige psykiske, fysiske og/eller afhængighedsmæssige udfordringer.

Ledergruppen på Rønnegård består af forstander og stedfortræder for forstander, samt tre afdelingsledere. På Rønnegård er der yderligere ansat ca. 135 medarbejdere med tværfaglig baggrund.

Specialet her omhandler et aktionsforskningsprojekt udviklet med ledergruppen på Rønnegård. Hensigten med aktionsforskningen er at være i tæt kontakt med den praksiserfaring der kan genereres gennem ledergruppens eksperimenter. Det har betydet, at ledergruppen er vores medforskere. Vores analyse bygger dermed på den dataindsamling, som ledergruppen har opsamlet i deres praksisfelt og som er udledt igennem vores fælles evalueringer og opsamlinger, som primært er foregået som coaching og reflekterende team.

Specialet skrives af Tine Willum, afdelingssygeplejerske på Roskilde sygehus og Michael Stenkvist, stedfortræder for forstander på Rønnegård. Når vi senere i teksten benytter "vi", så er det i den betydning, at vi omtaler Tine Willum og Michael Stenkvist.

Aktionsforskningsprojektet er gennemført i perioden fra august til december 2018, som en forlængelse af to tidligere udviklingsprojekter på Rønnegård. Disse blev afviklet i henholdsvis efteråret 2017 og i foråret 2018. Vi uddyber dette under projektets erkendeshistorik.

Dette var et kort overblik over vores indgang til dette speciale. Historikken samt de nye antagelser og sandsynligheder vi vil beskæftige os med, bliver beskrevet senere. Vi har valgt at ride vores historik fra de to foregående semestre op i afsnit 1.6, da vi finder dette relevant i forhold til vores begrebsafklaring af duocoaching.

1.2 Motivation for problemformulering

Vi vil i dette speciale beskæftige os med den bevægelse vi gør i forhold til at tage ledelsesbaseret teamcoaching til en anden generations ledelsesbaseret teamcoaching. Dette mener vi, kan gøres ved udøvelse af duocoaching, idet man ved at udøve denne form for coaching, dels distribuerer ledelse ud i teamet, og dels udfordrer ledelsesrummet. Tilgangen til denne form for coachingpraksis bygger på de samme grundteorier som første generation ledelsesbaseret teamcoaching, blandt andet den systemiske tilgang (Molly, 2014). Men i og med at duocoaching praktiseres sammen med en lederkollega, vil den ledelsesbaseret teamcoaching bevæge sig i retning af, at den klassiske ledelsesposition udfordres og dermed giver plads til distribution. Vi har beskæftiget os med udvikling af duocoachingbegrebet over tre semestre, og i forbindelse med dette speciale, er det for første gang ikke kun os selv der udøver duocoaching, men også vores medforskere. Dette giver nogle nye perspektiver, dels fordi vi genkender egne oplevelser i ledergruppens genfortællinger, og dels fordi vi ved at stå på sidelinjen ser tingene anderledes end når vi selv er involveret. Derudover praktiserer vi selv duocoaching i forbindelse med opsamlingsseancerne i ledergruppen, men dette på en måde så positionerne flyttes endnu mere rundt end når lederne coacher deres teams. Vores coachingmetode i opsamlingsseancerne er duocoaching med reflekterende team, og her distribueres coaching ud i teamet ved at lederne skiftes til at coache hinanden, og coachingen bliver en samskabende proces, fordi alle kan spørge ind og også dele erfaringer og viden i coachingseancen. I forhold til duocoaching af medarbejderteams, kan denne praksis udfoldes på flere måder; dels vil lederne udfordre hinandens perspektiv i forhold til deres perspektiver eller taget-for-givet-antagelser, fordi de intervenserer eller spørger ind til hinandens perspektiv, og dels vil duocoaching distribuere ledelse ud i teamet, da processen bliver mere samskabende og kooperativ end når der kun er én leder og dermed ét ledelsesperspektiv til stede, og som derved kun kan udfordres af medarbejderne. Ved at der deltager to ledere, vil teamets nærmeste leders perspektiv udfordres af én med samme position, og dette kan give anledning til distribuering af ledelse i teamet. Vi er i denne proces inspireret af Reinhard Stelter, som i hans tredje generations coaching beskriver bevægelsen fra positioner der sidder overfor hinanden, til positioner der står ved siden af hinanden (Stelter, 2016).

1.3 Baggrund og afgrænsning af problemområde

Vi har fra 2017 beskæftiget os med at begrebsudvikle duocoaching, og i dette speciale vil vi især se på situationer, hvor den ledelsesbaseret teamcoaching bevæger sig i retning af at distribuere ledelse ud i teamet og samtidig bliver mere samskabende og kooperativ, idet der deltager to ledere. Vi vil især have fokus på, hvor den klassiske lederrolle afmonteres eller træder frem i vores data.

Vi vil dermed ikke beskæftige os med ledergruppens udvikling i forbindelse med aktionsforskningsprojektet, men se på de praksiserfaringer de gør sig i forbindelse med udøvelse af duocoaching. Dermed beskæftiger vi os i dette speciale ikke med ledelsesbaseret teamcoaching som distribueret praksis, men med duocoaching som et ledelsesværktøj, som distribuerer ledelse ud i teamet.

Vores overordnede spørgsmål vil derfor være:

1.4 Problemformulering

Hvordan udfolder duocoaching sig som anden generations ledelsesbaseret teamcoaching, og dermed som et ledelsesværktøj, der distribuerer ledelse ud i teamet?

1.5 Baggrunden for opstart af forskningsprojekt

Vores vej ind i dette forskningsprojekt var ønsket om en ny ledelsesfilosofi og ledelsesstrategi, startende med duocoaching af et medarbejderteam i efteråret 2017 og senere i 2018, et års forskningsprojekt med ledergruppen på Rønnegård.

Ny ledelsesfilosofi og ledelsesstrategi.

Ledergruppen på Rønnegård har igennem de senere år drøftet, hvordan man i større udstrækning, kunne involvere medarbejderne i de daglige beslutninger, samtidig med, at medarbejderne kunne opnå større indflydelse på de faglige opgaver. Der er et udtalt ønske fra den overordnede ledelse på Rønnegård om, at medarbejderne fremover hovedsageligt skal komme med svarene og dermed forslag til handlinger, og at det dermed er lederne der stiller spørgsmålene - til forskel fra den eksisterende praksis, og mere traditionelle lederrolle, hvor det er lederne der har svarene og handleanvisningerne og medarbejderne der stiller spørgsmålene.

Der er altså et ønske om at fremme en ledeskultur, hvor medarbejderne i større udstrækning bliver involveret i de daglige beslutninger og planlægning af initiativer. Medarbejderne skal fremover være en del af en organisationskultur, hvor udvikling skal fremmes i kraft af den vidensopsamling der genereres i praksis. Ledergruppens opgave på sigt skal være at bedrive mere ledelse og mindre styring. Forstået på den måde, at lederne skal til at stille flere spørgsmål og lytte

til de svar der kommer fra dem der er tættest på opgaven. Lederen skal i større udstrækning skabe vilkår der kan fremme løsningerne. Det ligger ikke alene inden for den målsætning der er meldt ud fra Region Hovedstaden, om mindre styring og mere ledelse, men underbygger også de ønsker der er blevet efterspurgt i medarbejdergruppen om mere indflydelse på hverdagens beslutninger og selvstændig planlægning i det praksisnære pædagogiske relationsarbejde.

På denne baggrund blev der igangsat et udviklingsforløb med et af Rønnegårds medarbejderteams.

FAKTABOKS!

Målsætning i Region Hovedstaden.

På regionalt plan er der præsenteret en målsætning vedrørende ledelse, inspireret af ledelseskommisionens anbefalinger, i forhold til de enkelte enheder i regionen. Enhederne skal have et udviklingsfokus der hedder – Mindre styring mere ledelse. Regionen har fire overskrifter der skal danne baggrund for den kommende ledelsesudvikling:

- *Helhedssyn*
- *Åbenhed*
- *Tillid*
- *Professionalisme*

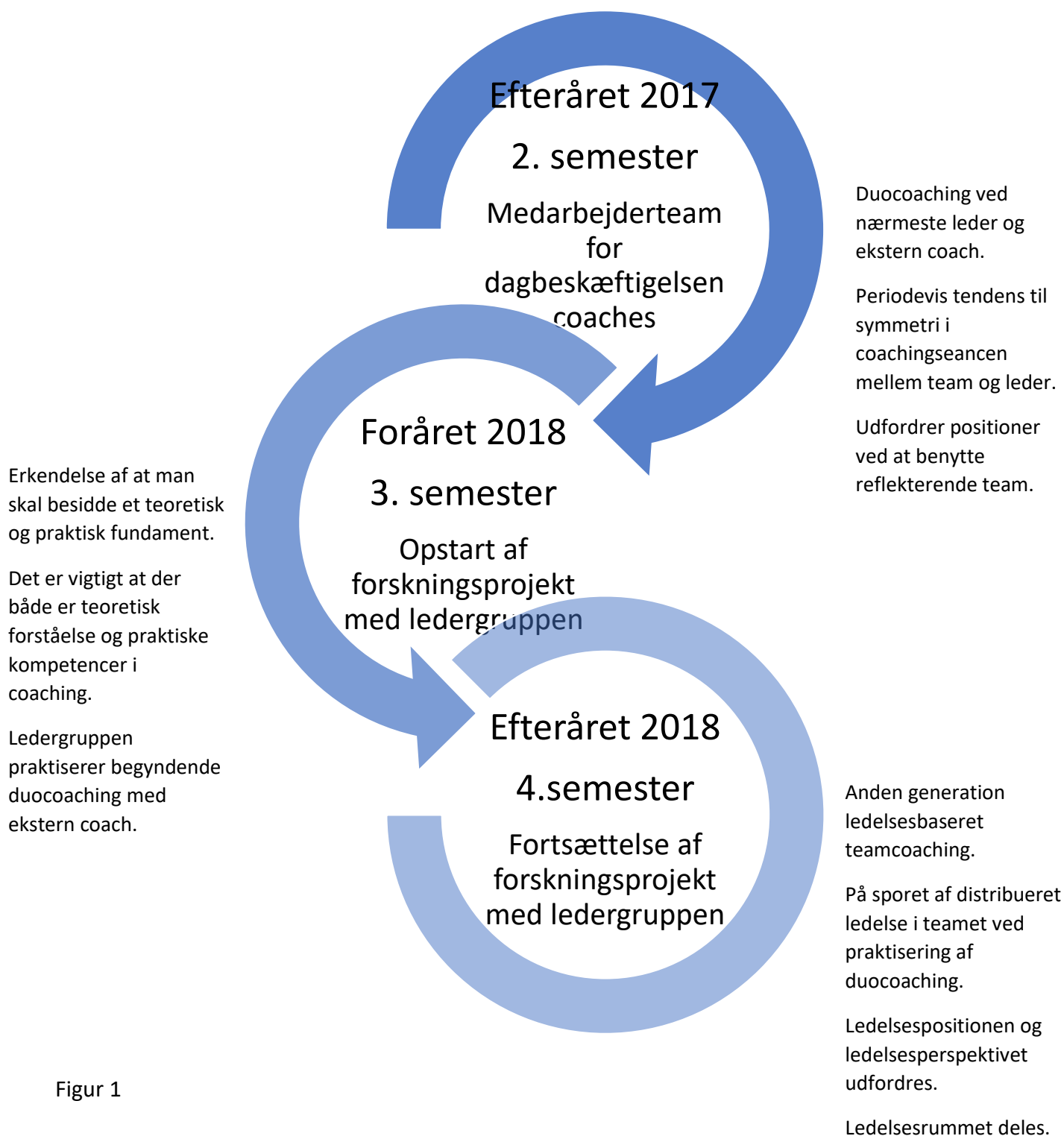
Man kan yderligere få dette uddybet på Region Hovedstadens hjemmeside.

<https://www.regionh.dk/om-region-hovedstaden/fakta/Mission-vision-og-maalsaetninger/Sider/Vaerdier-for-ledelse-i-regionen.aspx>

1.6 Det overordnede forskningsprojekts erkendelses historik

For at beskrive det overordnede forskningsprojekt, har vi valgt at beskrive historikken ved hjælp af indholdsberende overskrifter, for at tydeliggøre, at vi ikke bare har arbejdet med det samme emne i tre semestre, men at arbejdet med duocoaching har ført til, at vi har set tendenser, som vi efterfølgende er blevet nysgerrige på og dermed prøver at beskrive og arbejde med i de efterfølgende semestre. Samtidig ser vi hele det overordnede forskningsprojekt som en del af en begrebsudvikling, hvor vi bliver opmærksomme på forskellighederne og lighederne til andre teorier, og er blevet mere bevidste om, at duocoaching er et helt nyt begreb, som kaster andre opmærksomheder og samtalemuligheder af sig, end for eksempel ledelsesbaseret teamcoaching.

Den næste figur skal illustrere forløbet i det gennemgående udviklingsprojekt på Rønnegård, og hvordan forskellige faser i projektet har affødt forskellige indsigter vedrørende udviklingen af en coachingpraksis og et begreb for duocoaching.



Figur 1

Opdagelse af duocoaching

Vores udgangspunkt, da vi første gang praktiserede duocoaching i medarbejderteamet for dagsbeskæftigelsen, var at det kunne være interessant at være to coaches, så vi kunne supplere hinanden. Teoretisk tog vi udgangspunkt i den systemiske tilgang, og vores plan var at benytte den narrative metode. Den systemiske tilgang til coaching, bygger på systemteorien, der undersøger sociale systemer (familie, organisationer m.v.). I denne forståelse rettes fokus på kommunikation og samspillet med hinanden (Molly, 2014).

Vi havde gjort os tanker om, at Michael var teamets nærmeste leder og Tine var ekstern coach, så det kunne være en fordel, hvis det var Tine der spurgte nysgerrigt ind til teamet og Michael der stod ved tavlen og skrev nøgleord op og lavede visuelle stilladser. Vi havde dog også tanken, at det kunne være at teamet hellere ville spørges ind til af Michael og i så fald kunne vi bytte roller indtil de havde set Tine lidt an.

Forløbet var berammet til tre teamcoachingseancer af to timers varighed, og valget var faldet på lige netop dette team, da de havde nogle udfordringer i samarbejdet og fordi det var Michael der var nærmeste leder.

Nogle af de pointer, som vi stod tilbage med efter endt projekt var:

- Michael var udfordret i rollen som både leder og coach – han var mest leder
- Teamet fastholdt Michael i hans lederrolle
- Ved at skifte positioner skete der periodevis noget med asymmetrien i dialogen – dialogen blev mere ligeværdig og samskabende, eksempelvis når Tine var coach og Michael i det reflekterende team.
- Når Tine intervenerede, ved også at spørge ind til Michael og hans perspektiver og ståsteder, blev ledelsespositionen mindre markant.

På denne baggrund begyndte vi at tænke ledelsesudvikling og en coachende ledelsestilgang.

Ændring af ledelsespraksis.

Efter andet semesters sandsynliggørelse af, at duocoaching kunne være en del af en ledelsesudvikling, opstartede vi i tredje semester et aktionsforskningsprojekt med ledergruppen på Rønnegård. Processen bestod af tre loops, det vil sige tre prøvehandlinger fra hver leder og tre opsamlingsseancer i ledergruppen, hvor vi faciliterede seancerne med duocoaching som metode.

Da gruppen var uerfaren i forhold til en coachende tilgang, startede vi småt op, men havde også en forventning om at processen ville blive; en prøvehandling hvor de selv coachede et team eller en medarbejder, en prøvehandling hvor der praktiseredes duocoaching med Tine som ekstern coach og en sidste prøvehandling hvor de skulle praktisere duocoaching sammen med en lederkollega. Men det var ikke sådan processen kom til at forløbe, og vi måtte sande, at det kræver både teoretisk viden og praktisk erfaring at praktisere coaching i det hele taget.

Vores teoretiske udgangspunkt var ledelsesbaseret teamcoaching, beskrevet af Molly og Søholm samt teori om systemisk ledelse, hvor ledelsesbaseret teamcoaching og en coachende tilgang til ledelse er centrale.

Efter andet semester var vi blevet inspireret af den effekt det havde, at Michael havde deltaget i det reflekterende team, og det blev udgangspunktet i alle opsamlingsseancerne på tredje semester. Rollerne var dermed mere fastlåste i opsamlingsseancerne, idet Tine var coach, lederne skiftedes til at være coachees og Michael var altid en del af det reflekterende team.

Nogle af pointerne vi tog med fra tredje semester var:

- Det kræver både teoretiske og praktiske kompetencer at praktisere ikke bare duocoaching, men ledelsesbaseret coaching.
- I de duocoachingseancer som Tine deltog i, erfarede vi, at det at spørge ind til både lederen og teamet, altså intervenere, periodevist påvirkede dialogen i retning af at gå fra produktionens domæne til refleksionens domæne.
- Dialogen i duocoachingseancerne var både mere inddragende, men også mere "forstyrrende" i forhold til ledelsesperspektivet.

Efter disse erkendelser, var det vores tanke, at vi i fjerde semester, for alvor kan praktisere duocoaching i ledergruppen, da de nu både har erfaring og teori om ledelsesbaseret teamcoaching. Ledelsesbaseret teamcoaching er vores teoretiske grundlag, for at blive mere klar på hvilke forskelle og ligheder der er mellem de to begreber "ledelsesbaseret teamcoaching" og "duocoaching", hvor sidstnævnte også er ledelsesbaseret, men med andre facetter, som kan opnås ved at være to coaches. Vores begreb duocoaching var på det her tidspunkt efter tredje semester stadig "på vej", men der var nogle ting, som vi var blevet mere sikre på, hørte til begrebsdefinitionen:

- Duocoaching indeholder intervention mellem team og coaches og de to coaches/ledere imellem.
- Ledelsesperspektivet udfordres.

På sporet af distribueret ledelse i praktiseringen af duocoaching.

I efteråret 2018 på indgangen til fjerde og sidste semester, forlængede vi vores forskningsprojekt med ledergruppen på Rønnegård. Rammen var at praktisere duocoaching uden ekstern coach, men med en lederkollega.

Vi har derfor gennemført et aktionsforskningsprojekt, hvor vi sammen med ledergruppen har planlagt og gennemført tre prøvehandlinger, som teammøder med duocoaching. Disse teammøder har været tilrettelagt sådan, at lederne hver især har været hinandens medcoach. Imellem deres teammøder, har vi haft fælles opsamling i forsker/medforskergruppen. På den måde har vi genereret en fælles læring, som baggrund for justeringer til kommende teammøder.

I forhold til denne gennemgang af vores overordnede projekts historik, er det en pointe, at vi gennem hele forløbet har befundet os i "situationer", det vil sige "sammenbrudsepisoder" eller "ustabile forhold" i vores omgang med verden, som gør det vanskeligt for os at fortsætte som

hidtil. Det er dette der har været og stadig er vejen ind i dels en begrebsudvikling af duocoaching, og dels et behov for at forske, udvikle og teste forskellige opfattelser, for at se om en af dem kan hjælpe os i forhold til de erfaringer og observationer vi gør os i forhold til duocoaching (Brinkmann S. , 2012)

Ideen om distribueret ledelse såvel som distribueret coaching er emergeret fra vores deltagelse i processen og vores foreløbige berøring med empirien. Vi har dog valgt at koncentrere os om distribueret ledelse.

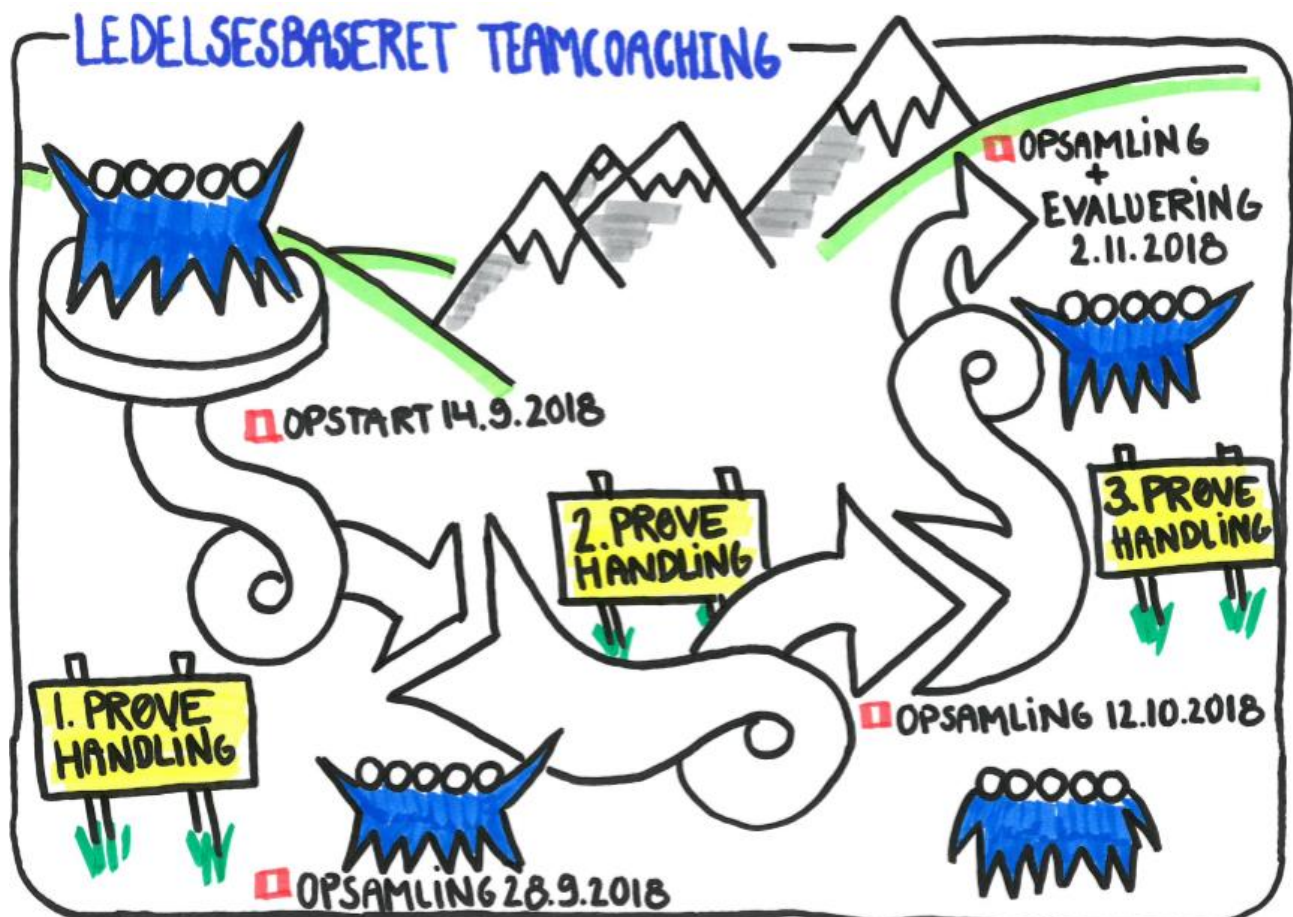
Efter at have gennemgået det overordnede forskningsprojekts historik, vil vi nu gå videre med dette semesters forskningsprojekt og en beskrivelse af de kommende dele og afsnit der er i specialet, omhandlende vores nuværende forskningsprojekt.

1.7 Specialets opbygning og design

I dette kapitel vil vi kort redegøre for specialets opbygning, for at give et indtryk af det flow, vi ønsker specialet skal repræsentere.

Specialets første del omhandler projektets historik, det vil sige selve det aktionsforskningsprojekt, som vi sammen med ledergruppen har brugt som indgangsvinkel til at indsamle data til dette speciale. Denne del indeholder en indledning, motivation og afgrænsning af problemområde, problemformulering, og vores beskrivelse af tre semestres erfaringer og oplevelser med emnet. Derefter kommer forhåndenværende kapitel omkring vores design og struktur i specialet, som også illustreres i nedenstående model, hvor det er muligt at få et overblik over den aktionsforskningsproces med ledelsesbaseret teamcoaching, hvis data vores speciale bygger på. Del to indeholder specialets metode, hvor vi tager afsæt i aktionsforskning. Her kommer vi nærmere omkring aktionsforskning som videnskabelig forskningsmetode, og dets karakteristika. Her beskriver vi også vores dataindsamling og abduktiv lytning, det vil sige vores analysemetode. Efter metodeafsnittet vil vi i del tre præsentere interventionsmetoden, som udgør ledelsesbaseret teamcoaching og duocoaching. I del fire præsenteres vores teoretiske afsæt. Disse teorier vil være de bærende i specialet, og vil først blive redegjort teoretisk, før vi anvender dem i vores analyse. Efter vores teori kommer del fem som indeholder vores empiri. Her vil det fremgå, hvilke metoder vi har anvendt i arbejdet med at skaffe empirisk materiale. Derefter kommer analysen i del seks, hvor vi har udvalgt små citater for at besvare vores problemformulering. Endelig vil der følge del syv, som er afrunding af specialet og som indeholder konklusion og en perspektivering, hvor vi vil udfolde specialets potentiale for videre udvikling.

Nedenstående figur skal ved hjælp af grafisk visualisering beskrive vores forløb i forhold til vores aktionsforskningsproces i fjerde semester, omhandlende ledelsesbaseret teamcoaching:



Figur 2

2.0 Del 2 – Specialets undersøgelsesmetode

I det følgende beskrives og begrundes vores metodiske valg.

2.1 Specialets metodologiske sammenhæng

Dette afsnit omhandler specialets sammenhæng mellem videnskabsteori, undersøgelsesmetode og dataanalyse.

Vores overordnede videnskabsteoretiske tilgang er pragmatismeinspireret med udgangspunkt i John Shotter. John Shotter er grundlæggende optaget af dialogen og det relationelle, det emergerende og af vores færden og kommunikation i en "flydende", bevægelig verden. Han sætter spørgsmålstegn ved vores sprogbrug, da han mener, at vi fastholder forældede ideer gennem sproget. Han er modstander af at sætte fænomener på formel og er skeptisk overfor videnskabens hang til at adskille ting i kategorier. Dette gælder også i forhold til mennesker, som Shotter ikke ser som isolerede enheder, men fællesskaber, kendetegnet ved gensidig afhængighed, dynamiske og yderst komplekse (Shotter, *Bevægelige verdener*, 2015).

I forhold til pragmatismen vil denne tilgang ikke være modstridende i forhold til Shotter, idet Brinkmann skriver i sin bog om kvalitativ udforskning:

"Pragmatikere vil gerne have, at vi opfatter ontologier som praktiske redskaber, man kan tænke med, og det ville være lige så dumt at holde sig til en enkelt ontologi om det sociale, som det ville være at forlange at tømreren kun at bruge en sav i sit arbejde (Brinkmann S. , 2012, s. 56)

Ligesom Shotter ønsker pragmatikere ikke begrænsninger, men i stedet åbenhed i forhold til hvad der giver mening at benytte.

Måden vi lader os inspirere af John Shotter på, er at fremhæve nogle af hans centrale begreber, blandt andet "unikke øjeblikke", som prøver at fange det situationsbestemte og det der emergerer. Unikke øjeblikke benytter vi sammen med abduktiv lytning, når vi aflytter vores optagelser. Nogle af Shotters nøglebegreber, som vi vil referere til i dette projekt er:

- Joint action

Joint action er når vi indgår i dialog med hinanden, og tilpasser vores ytringer til hinanden og der opstår et fælles tredje. Joint action kan defineres som en social aktivitet baseret på improvisation i fællesskab med en eller flere. Ansvar for dialogens udfald er fælles og det overordnede resultat af joint action kan ikke planlægges strategisk, men er nyt og friskt.

"Vores handlinger er hverken dine eller mine, de er vores" (Shotter, 2015, s. 61)

- Witness-thinking (medhedstænkning)

For Shotter handler det om at betragte mennesker som relationelt og dialogisk involveret i hinanden, fremfor isolerede enheder. Det handler om at være til stede i samtalen sammen *med* andre og i denne medhed at fornemme indefra, hvilke åbninger og muligheder, der kunne opstå.

Witness-thinking indeholder den særlige menneskelige dybde, at en ting hos den anden, genkendes hos os selv.

Medhedstænkning er at tænke *med* den anden fremfor at tænke om.

- Polyfoni (flerstemmighed)

Vi skal ifølge Shotter ikke blot øve os i dialogen, men også bestræbe os på at tænke polyfonisk. Det gør vi når vi internaliserer mange forskellige stemmer, der repræsenterer forskellige logikker, følelser og interesser. Det enkelte organisationsmedlem vil være bærer af forskellige stemmer, der indbyrdes kan være modstridende og som bliver aktiveret og artikuleret i forskellige relationer og kontekster. Den polyfoniske ledelsesstil er et modsvar til den monologiske autoritære ledelsesstil. Polyfoni handler om at se mangfoldigheden som en ressource, at bringe de forskellige stemmer i spil med hinanden og bidrage til at skabe en kultur, hvor de forskellige stemmer mødes og interagerer med hinanden.

- Emergen

I samtalen kan vi åbne op for nye muligheder og invitere til nye anskuelsesmåder og perspektiver, og ligeledes kan vores måde at kommunikere på være med til at indskrænke den andens mulighedsrum og lukke af for nye åbninger i samtalen. Shotter er inspireret af Heraklit og optaget af det emergerende og det situationsbestemte.

Desuden lader vi os også inspirere af Shotters "up-stream-thinking", som er et begreb vi benytter i forbindelse med vores egen begrebsudvikling af duocoaching. Up-stream-thinking" er optaget af dét, der stadig er "in-the making", stadig er emergerende og undervejs, endnu ikke færdigt (Shotter, *Bevægelige verdener*, 2015)

Som det fremgår af ovenstående og begreberne i Shotters tankegang, er det tydeligt, at Shotter ser det relationelle og fællesskabet som et menneskeligt og organisatorisk grundvilkår. Han interesserer sig for, hvordan vi kan indgå i frugtbare relationer med hinanden og er først og fremmest optaget af mødet mellem mennesker og hvordan vi anvender kommunikation for at navigere og orientere os i denne flydende og evigt foranderlige verden (Shotter, *Bevægelige verdener*, 2015).

Vores dataanalysemetode er abduktiv lytning, som bekender sig til pragmatismen. Abduktion betegner oplevelsen af et forståelsesbrud, og at man iagttager noget uventet, overraskende eller uforklarligt, som ikke umiddelbart kan forstås med eksisterende viden og forståelsesformer, og som derved opleves at hindre vores vanemæssige måde at handle- og tænke på, og giver anledning til undren og udforskning. Abduktive hændelser fordrer derfor en kreativ fortolkning af det oplevede (Revsbæk L. o., 2018)

Vores dataanalysestrategi i dette speciale, er inspireret af John Shotter og begrebet ”unikke øjeblikke”. Vi lytter på vores optagelser, med fokus på det der emergerer. Shotter er inspireret af filosofen Heraklit og optaget af det emergerende, det situationsbestemte og vores færden og kommunikation, i det han betegner som en flydende, strømmende verden i konstant bevægelse (Shotter, *Bevægelige verdener*, 2015).

Vi har valgt at følge én leder ud af de fire medlemmer af ledergruppen. Dette, dels for at følge en progression hos den pågældende leder og dels for at prøve at lokalisere de øjeblikke, hvor den klassiske lederrolle afmonteres eller kommer til syne.

Den leder vi har udvalgt har en del ledelseserfaring, han har tidligere praktiseret coaching og har også en mindre uddannelse i coaching – et modul på diplomniveau. Derudover har han været en del af tredje semesterprojektet på Rønnegård, så han kender interventionsmetoden. Vi har erfaret i tredje semester, at coachingerfaring og coachingteori, blandt andet i form af spørgsmålstyper, er en forudsætning for at kunne praktisere duocoaching. Derudover har han i dette aktuelle forskningsprojekt både været medcoach i to andre teams med to forskellige nærmeste ledere og selv haft en medcoach på hans eget team af medarbejdere.

Fra den metodologiske sammenhæng, går vi videre med aktionsforskning, som vi gennemgår som metode til datagenerering.

2.2 Aktionsforskning som metodisk tilgang

For at forstå det overordnede design af dette speciales empiriske undersøgelse, præsenteres nu aktionsforskning som ifølge Brinkmann og Tanggaard opstod, som en human- og samfundsvidenskabelig forskningspraksis i USA og England efter 2. verdenskrig (Brinkmann, 2015).

Ifølge Duus m.fl. er *aktionsforskning en videnskabelig forskningstilgang, som tilstræber at skabe viden gennem forandring af verden i et aktivt og demokratisk samspil mellem forskere og de mennesker, som denne forandring inddrager* (Duus, Husted, Kildedal, & Laursen, 2014, s. 13)

Det var den tysk-amerikanske socialpsykolog Kurt Lewin, som formulerede og var inspirator til aktionsforskning. Han mente, at samtidens forskning stort set var ude af stand til at producere viden som havde relevans i forhold til en løsning af de påtrængende sociale problemer i USA, og til skabelse af en demokratisk kultur. Lewin udviklede aktionsforskning, hvor sigtet var, at forskerne var i tæt kontakt til praktikerne inden for et bestemt felt, og gennem analyser og eksperimenter i feltet selv skulle bidrage til løsninger (Brinkmann, 2015).

Kendetegnende for aktionsforskning er dermed, at forskere og praktikere engagerer sig i undersøgelse og forandring af praksis, gennem dialog, eksperimenter og handlinger, og herigennem skaber erkendelse, læring, viden og refleksioner.

Aktionsforskningens formål er dermed dobbelt. Det ene formål vedrører praksis med fokus på at skabe forståelse og forandring i praksis gennem udforskning sammen med praksisfeltets

deltagere. Det andet formål vedrører det teoretiske, med fokus på at generere viden om de forandringsprocesser der har fundet sted gennem refleksioner over den lokale praksisviden.

Aktionsforskning er bredt sagt en metode som insisterer på, at videnskabelsen finder sted som en delt eller fælles erkendelse mellem forskere og praktikere. Det er denne måde hvorpå vi har forstået og arbejdet med metoden. Da den videnskabelige erkendelsesproces er knyttet til eksperimenter eller prøvehandling, og dermed involvering og inddragelse af mennesker i felten, bliver forskningsprocessen kontekstualiseret og dermed kan gyldigheden påvirkes i forhold til at det bliver lokale praksisformer. Det betyder, at vi kan sandsynliggøre nogle af de sammenhænge vi ser i praksis, når duocoaching praktiseres, men da vi ikke har afprøvet denne metode i andre institutioner, kan vi ikke vide om de tendenser vi får øje på, er kontekstbetinget (Brinkmann, 2015).

Helt konkret har vores aktionsforskningsprojekt på Rønnegård strakt sig over otte uger, med i alt fire opsamlinger, hvoraf den sidste også indeholdt en generel evaluering af processen.

I dette speciale bruges aktionsforskning som en form for datagenereringsstrategi, idet vi mødes med ledergruppen, og de fortæller om deres oplevelser med praktisering af duocoaching. Der sker en løbende udvikling i ledergruppen i løbet af dette aktionsforskningsprojekt, men vores fokus har været at benytte aktionsforskningsprocessen, som ledergruppen kendte fra tidligere, til at optage de refleksioner som bliver delt på de fælles opsamlinger. Aktionsforskningsmetoden tilgodeser vidensdeling af egne praksiserfaringer, og det var i disse praksiserfaringsoplevelser vi som forskere kunne spejle os i de samme oplevelser vi selv havde på andet semester, da vi første gang praktiserede duocoaching. Dermed finder vi det sandsynligt at praksisoplevelserne ikke bare er noget tilfældigt, men noget som opstår når duocoaching praktiseres.

2.3 Forsker i egen organisation

I forhold til at opstarte et aktionsforskningsprojekt i egen organisation, er der nogle overvejelser og en kompleksitet, som vi har haft med i vores overvejelser både i dette speciale, men også i forhold til, at det nu er tredje semester i samme organisation. Vi kommer ikke direkte til at beskæftige os med vores positioner i dette speciale, da aktionsforskningen har til hensigt at producere data, men vi synes alligevel, at det er væsentligt at have det beskrevet i forhold til aflytning af data.

Når man forsker i egen organisation, kan det være dilemmafyldt. Og når man som Michael både er forsker, medarbejder og leder i egen organisation øges dilemmaernes kompleksitet. Det er ikke kun i forhold til egne forventninger til rolle og position, men også i forhold til aktørernes - her ledergruppens - forventninger til Michael, og rollen som henholdsvis leder og forsker, på samme tid. Afhængig af kontekst og opgavefordeling i eksempelvis vores opsamlingsseancer med ledergruppen, vil vi opleve, at forskerpositionerne kan være forskellige fra hinanden, idet Michael til dels vil fastholdes i sin position, som medarbejder og leder, og Tine er ekstern. I bogen "doing action research in your own organization" beskrives rollen som forsker og her fremhæves det, at

selvom det bliver italesat over for ledergruppen, at Michael er sammen med Tine, så vil lederne se på Tine som den distancerede undersøger af gruppens handlinger og Michael som leder, der har den formelle magt til at definere og beslutte, uagtet den sproglige opmærksomhed omkring seancerne. Derfor har vi også været bevidste om vores rollefordeling i vores opsamlinger, særligt i de foregående semestre, hvor Tine var "ukendt", men også nu i dette projekt, idet vi bevidst har prøvet at flytte vores funktionspositioner, så vi skiftes til at være coach, medcoach i det reflekterende team og nogle gange begge i det reflekterende team, fordi lederne coacher hinanden. Vi er også bevidste om, at Tine nu er kendt af ledergruppen, og der kan derfor være opbygget et større tillidsforhold end i sidste semester. Dette kan bidrage til en større grad af frihed i forhold til det man kan sige, men samtidig får Tine også en større indsigt og dermed kan positionen som "ekstern" blive lidt mindre tydelig i forhold til undrende spørgsmål. I dette speciale, vil vores positioner dog ikke være en del af det vi beskæftiger os med, da selve aktionsforskningsprojektet har en anden hensigt, men det er klart at vi har det med i tankerne, at vi har forskellige formelle positioner, når vi aflytter lydfilerne (Coghlan, 2014)

2.4 Dataindsamling

Vores dataindsamling er overvejende lydoptagelser fra opsamlingsseancerne med ledergruppen, samt små lydoptagelser som deltagerne selv har optaget efter endt duocoachingseance med et team medarbejdere. Vi har derudover få plancher, som er udfærdiget i forbindelse med opsamlingerne med ledergruppen og lederne har ført logbog gennem forløbet.

Vi har haft i alt fire opsamlingsseancer. Tre af dem á to timers varighed og den sidste á tre timers varighed, da vi samtidig evaluerede hele forløbet. Den første seance indeholdt en introduktion af den kommende proces og de tre andre var opbygget med reflekterende team, hvor vi alle skiftedes til at være coach.

Vi har indhentet samtykke hos medforskerne til at benytte deres fornavne og i øvrigt lave de lydoptagelser, som er en stor del af vores dataindsamling.

2.5 Abduktiv lytning

Vi har valgt at lade os inspirere af Line Revsbæk og Lene Tanggaard i forhold til abduktiv lytning. Abduktiv lytning er en analysemetode, der har sit udspring i pragmatismen, og som tager udgangspunkt i forskernes lytning til egne kvalitative data. Abduktion er et metodeteoretisk begreb, der stammer fra pragmatismens Charles Sanders Pierce. Abduktion betegner oplevelsen af et forståelsesbrud, og med at man iagttager noget uventet, overraskende eller uforklarligt, som ikke umiddelbart kan forstås med eksisterende viden og forståelsesformer, og som derved opleves at hindre vores vanlige måde at handle- og tænke på, og giver anledning til undren og udforskning. Abduktive hændelser fordrer derfor en kreativ fortolkning af det oplevede. Baggrunden for

abduktiv lytning er, ifølge Revsbæk og Tanggaard, at forskere, der har beskrevet deres erfaring med at transskribere semistrukturerede kvalitative interviews, beretter, hvordan de gennem lytning til interviewoptagelser bliver mindet om fornemmelsen af at være tilstede i et konkret interview og kommer i kontakt med egne gryende hypoteser, refleksioner og erindringer fra interviewsituationen. Når en forsker lytter til sine optagelser af kvalitative forskningsinterviews, vil nogle hændelser og beretninger i det optagede datamateriale stå frem som særligt interessante, forundrende og overraskende. Det er identificeringen af disse hændelser i kombination med de associationer, som hændelserne udløser hos forsker, som har et abduktivt analysepotentiale (Revsbæk, 2015).

Revsbæk og Tanggaard fortsætter med, at mødet med det lydoptagede datamateriale er en anledning til at opdage, genopdage eller fremkalde sådanne overskridende data, hvilket muliggør, at disse sidenhen kan inkluderes i det tekstgjorte materiale. Opfordringen til forskerne er, at forhåndsindsamlet data skal opleves igen og igen, da oplevelsen af data genererer nye data frembragt af den ændrede forforståelse (Revsbæk L. o., 2018)

Vores valg af analysemetode afspejler vores "møde" med egne antagelser i forbindelse med opsamlingsseancerne med ledergruppen. I disse opsamlinger – og senere i vores aflytning af optagelserne, blev vi konfronterede med nogle af de samme erfaringer som vi selv havde gjort, da vi i andet semester selv praktiserede duocoaching, og som også dengang, som nu, giver anledning til et forståelsesbrud.

Den abduktive slutning er således en hypotese, der intuitivt er opstået i forskerens i den forstand, at den ikke er udledt deduktivt ved logisk tænkning eller induktivt ved at sammenstille en række empiriske sansedata. På den måde er der også tale om en pragmatisk tilgang, abduktion er derfor ikke, at man beviser, at noget er sandt, men at man på en kreativ måde bestræber sig på at sige noget om verden, der viser nye eller ukendte fænomener (Alrø, 2016). Derfor vil vores vej til at finde svar på problemformuleringen, ikke være fra teori til resultat (deduktion) eller fra resultat til teori (induktion), men en abduktiv metode (intuitionisme), hvor man gør brug af intuition. Induktiv metode (empirisme) - gør brug af iagttagelser Deduktiv metode (rationalisme) - gør brug af logisk argumentation og induktion og deduktion bliver forenet i abduktion, ved at vi benytter vores intuition i analyseprocessen. Det betyder, at vi som forskere kontinuerligt skal være parate til at tvivle og sætte spørgsmålstegn til vores resultater.

3.0 Del 3 - Interventionsmetode

Del tre omhandler de to coachingbegreber, som udgør vores fundament i forhold til interventionsmetode. Teorien om ledelsesbaseret teamcoaching, er den både den teori vi videreudvikler den i retning af anden generation ledelsesbaseret teamcoaching, altså duocoaching, men også den metode vi gør brug af sammen med duocoaching.

3.1 Ledelsesbaseret teamcoaching

Vi ser ledelsesbaseret teamcoaching som en af mange ledelsesmetoder. Det vil sige at den ikke står alene som ledelsesretning. Vi mener, at coachingen understøtter de ledelsesmæssige initiativer og ledelsesretninger der er kendetegnende blandt ledere i en given organisation eller virksomhed. Ledelsesstrategier og ledelsespraksis udfolder sig i mange retninger. Det vil sige at en ledergruppes ledelsespraksis kan understøttes af coaching i forskellige organisatoriske sammenhænge. Det afgørende for den ledelsesbaseret teamcoaching er, at den er kontekstuel. Det vil sige at den til enhver tid er betinget af den organisationsstruktur og kultur der er gældende.

Man kan som leder ikke konstant være i en coachende position i forholdet mellem leder og medarbejdere. Der vil i den daglige praksis være en række situationer, hvor lederen skal sikre at et givet team må leve op til udefra kommende forventninger. På samme måde vil der være en række krav og forventninger fra virksomhedens eller organisationens øverste ledelse til løsningen af opgaver.

Lederen har ligeledes internt i organisationen et ansvar for at arbejdspladsstrukturen, arbejdsbetingelserne og arbejdskulturen betinger ordentlige vilkår i forhold til medarbejdernes mulighed for at løse de forventede opgaver.

1. *"Man skal sikre, at teamets produkt/ydelse lever op til topledelsens og kundernes krav om kvalitet og funktionalitet – kunder forstået i bred forstand som modtagerne af teamets produkter eller ydelser.*
2. *Man skal sikre en arbejdsplads med et arbejdsmiljø, hvor teammedlemmerne får de optimale betingelser for udførelsen af deres opgaver, primært via trivsel, udvikling og samarbejde "* (Molly- Søholm, 2017, s. 41)

Der vil alligevel være en række beslutningsområder som repræsentationer, mødeledelse, planlægning af hverdagsstrukturer etc. der kan distribueres ud i et medarbejderteam til lokale beslutninger og dermed gøres til genstand for ledelsesbaseret coaching.

På den ene side er ledelsesbaseret teamcoaching i særlig grad kendetegnet ved at lederen aktivt bruger sin ledelsesposition til at tydeliggøre målene for samtalen og skabe den organisatoriske kontekst for medarbejdernes opgaveløsninger. I den ledelsesbaserede teamcoaching er der fokus på medarbejderinddragelse, men der lægges vægt på at lederpositionen er tydelig.

På den anden side handler ledelsesbaseret teamcoaching også om at skabe en dialogisk praksis. En praksis der på en gang har fokus på den eller de ydelser der er målsat i organisationen samt de organisatoriske rammer der mest optimalt betinger dem og samtidig sikrer det sker i et samspil hvor de enkelte medarbejdere bliver inddraget i et udviklende forum. Et forum der tilgodeser den enkelte medarbejders trivsel og som fordrer et tæt kollegialt samarbejde.

På den måde handler ledelsesbaseret teamcoaching også om kompetenceudvikling af medarbejderne set i forhold til organisationens strategiske mål og opgaveløsningerne for medarbejderne.

”Ledelsesbaseret coaching handler om at videreudvikle den enkelte medarbejder, styrke medarbejderens trivsel og optimere hans/hendes evne til – på selvstændig vis og i tæt samarbejde med andre – at lykkes med sine opgaver i organisationen” (Hersted & Hornstrup, 2011, s. 1)

Ledelsesbaseret teamcoaching har overordnet set fire formål. For det første gælder det om at klargøre og indfri udefra kommende forventninger. Det være sig fra politikere, topledelse, kunder, brugere, pårørende og andre interessenter.

For det andet skal coachingen afdække og efterfølgende optimere de organisatoriske forhold der i størst muligt omfang kan skabe de bedste betingelser, via udviklingsplaner, samarbejdsmodeller og trivselsundersøgelser, for at nå organisationens fastsatte mål.

Afklaring og udvikling af medarbejdernes kompetencer er et tredje mål, for at styrke den enkelte i teamet og dermed teamet som helhed.

Det sidste formål er at skabe et fælles opsamlings- og teamlæringsrum, hvor forskellige erfaringer fra den daglige praksis kan gøres til genstand for fælles refleksion. En refleksion der kan danne ny forståelse for, hvor den nære indsats kan blive mere effektiv. Lederen skal på forskellig vis udvikle de enkelte teammedlemmer og teamets samarbejdspraksis til et højt ydende team. Der skal skabes en synergi i teamet, der kan generere en synergi i organisationen.

Lederen har en rolle der udstikker retningen for coachingen og rammen hvori den udfoldes. Det er det, der er afgørende i definitionen for det råderum medarbejdernes refleksioner kan udfoldes i. Det skal være tydeligt, at den ledelsesbaseret coaching foregår i produktionens domæne. Det handler om de organisatoriske målsætninger. De forskellige positioner hos henholdsvis leder og medarbejdere skal der ikke være tvivl om. Lederen har nogle ledelsesbeføjelser som altid vil være tilstede i den ledelsesbaserede teamcoaching.

3.2 Duocoaching

En søgning på "duocoaching", viser at dette begreb bruges både i Danmark, Sverige og England, men i forbindelse med coaching af par. Dette kan både være ægtepar og nære samarbejdspartnere f.eks. leder og stedfortræder, som ønsker at udvikle deres samarbejde og som coaches af én coach samtidig (Google-søgning, 2018).

Det er ikke i den form vi tænker duocoaching, og vores definition vil være med udgangspunkt i to coaches og ikke to coachees.

Selvom opdagelsen af duocoaching var tilfældig, og langt fra gennemtænkt, har vi ikke kunnet slippe fornemmelsen af, at denne opdagelse kan have stor betydning for, hvordan vi som ledere agerer i vores ledelsesrum, men også betydning for den måde vi i øvrigt bedriver ledelse på. Krav om nyorientering og videreudvikling kan, som både leder og medarbejder, opleves som en absolut nødvendighed, og "stiger man ikke på", er man "på vej af". Dette er måske sat lidt på spidsen, men i mange af vores livssituationer, og dermed også i vores arbejdsliv, kan der savnes en grundorientering og rettesnor, som ingen reelt tilbyder. I den offentlige sektor, som er den vi har kendskab til, vil mange medarbejdere og ledere, føle sig nødsaget til at finde en "passende" løsning på de udfordringer og problemstillinger, de står i, i arbejdet med noget så komplekst som andre mennesker. Her mener vi, at coaching, og især ledelsesbaseret teamcoaching, kan være en del af svaret, forstået på den måde, at coaching kan være en metode til refleksion og mulige svar.

Der findes definitioner på ledelsesbaseret teamcoaching, som afspejler den indlejrede grundorientering og intention, som leder og medarbejdere forfølger i dialogformen. Blandt andet beskriver Molly og Søholm i deres bog om ledelsesbaseret coaching:

"At lederen og medarbejderen opbygger i fællesskab en troværdig og konsistent ramme for brugen af coaching ved hjælp af en tydelig kobling imellem arbejdspladsens vision og mål og coaching som kommunikationsform, og at lederen overfor sine medarbejdere lancerer coaching som et relevant strategisk værktøj til at nå de mål, som leder og medarbejder er fælles om. Og der udvikles klare mål og indsatsområder for coachingforløbet." (Molly- Søholm, 2017, s. 41)

Vi anser stimulering af teamets og ledernes refleksionsevner som et af coachingdialogens helt centrale hovedformål. Dette med baggrund i, at vores verden, og ikke mindst vores arbejdsplads, er mangfoldig og rig på forskellige perspektiver på arbejdslivets udfordringer. Dèt at anerkende og værdsætte forskellige perspektiver anser vi som en fordel, uanset om man er leder eller medarbejder. At udvikle sine evner til at betragte forskellige syn på verden, og at inddrage andres perspektiver på specifikke udfordringer eller faglige grundsyn, ser vi som en invitation til at udvide og berige egne perspektiver. Ledercoachens spørgsmål må derfor, fra vores synspunkt, gerne være af en karakter så der inviteres til både fornyelse, forandring og læring.

Vores ledelsesbaseret teamcoachingtilgang er, som skrevet, under udvikling og måske bliver den aldrig færdig og afsluttet. Men vores formål er at prøve at kvalificere en ledelsesbaseret teamcoachingform, hvor man, som leder og medarbejder, udvikler sig sammen, vel vidende, at der vil være en funktions- og magtmæssig forskellighed. Vi vil i vores praktiske udøvelse af

duocoaching, inddrage elementer fra den traditionelle ledelsesbaserede teamcoaching, men med dét for øje, at øge refleksionen og udvide egne perspektiver der genererer ny forståelse og læring.

Vores definition på duocoaching er under udvikling så den foreløbige definition er som følger:

Definition på Duocoaching

Duocoaching er en ny generation af ledelsesbaseret teamcoaching. Duocoaching udfordrer de traditionelle magtpositioner ved improvisation og fleksibilitet i kraft af flydende positioner. Den transformerer den ledelsesbaseret teamcoaching i en retning, hvor der til stadighed opretholdes en fælles refleksion, hos såvel leder som medarbejdere, ved en ekstern coach der intervenserer i coachingen.

En refleksion hvor man til stadighed kan skabe grundlag for en virkeliggørelse af organisationens eller virksomhedens visioner og mål, og samtidig opnå den største grad af fælles udforskning af nye idéer, ny viden og ny læring i et samskabende forum. Der skabes et miljø der i højere grad end første generations ledelsesbaseret teamcoaching genererer et bredere beslutningsgrundlag med flere fælles initiativer og beslutningstagere, hvor dem der er tættest på løsningerne i praksis, får en afgørende indflydelse på beslutningerne.

Denne forståelse af ledelsesbaseret teamcoaching antyder nye forståelser af relationen mellem ledelsescoach og team, som traditionelt beskrives gennem en konstatering af asymmetri – en kendsgerning som vi tidligere (i andet semester), har fastslået, men som bliver belyst på en ny måde i dette speciale.

Det er også den nye antagelse omkring en tidsbegrænset og periodevis symmetri i dialogen, der fører os til at tale om duocoaching som anden generations ledelsesbaseret teamcoaching.

3.3 Barrierer ved anden generations ledelsesbaseret teamcoaching - duocoaching.

Når vi taler om, at duocoaching har sin plads i nogle organisationer, er der også nogle steder, hvor vi kan se barrierer i forhold til at praktisere anden generations ledelsesbaseret teamcoaching og måske ledelsesbaseret coaching i det hele taget.

Ikke alle organisationer er velegnet til denne form for anden generations ledelsesbaseret teamcoaching, da denne coachingmetode bygger på en særlig kultur, som blandt andet indebærer en ledelsesstil, hvor inddragelse og samarbejde er grundfundamentet, og hvor lederen tør afvige fra den traditionelle lederrolle. Dermed vil lederen i denne kontekst ikke altid have alle svarene, men invitere nye perspektiver med indstillingen om, at de bibringer berigelse. Tillid, samarbejde på tværs og samskabelse er vigtige forudsætninger for praktisering af duocoaching. Duocoaching er en måde at tænke ledelsesbaseret teamcoaching på, som genererer nye ideer, fordi ideer og værdier løbende indgår i dialoger i organisationen. Duocoaching er et kollektivt læringsrum for både ledere og medarbejdere, idet begge perspektiver udfordres, forstyrres og sættes i sammenhæng med hinanden. Da vi kun har afprøvet duocoaching i én organisation, og vel at

mærke, i en, hvor en af os er ansat, er det svært at vide om man kan tage dette koncept og overføre det til en anden organisation. Vi formoder vi kan, forudsat organisationens ramme er som beskrevet og at lederne i organisationen har de beskrevne forudsætninger i form af et teoretisk fundament og praktisk coachingerfaring. Man kan jo også tage den videre og spørge om det er muligt at duocoaching kan ske med to eksterne konsulenter? Ligesom så mange andre definitioner, findes der nok flere varianter i kraft af, at det praktiseres i forskellige kontekster.

I næste afsnit vil vi koble de nye teoretiske perspektiver på vores syn på duocoaching. Det er gennem disse teorier, at vi er begyndt at tale om distribueret ledelse. Som en del af det output som duocoaching bibringer, og i forhold til Stelters teori om tredje generations coaching, er det hans bevægelse fra første generations coaching til tredje generations coaching, som har inspireret os til at prøve at se duocoaching ud fra samme bevægelse.

4.0 Del 4 – Teori

De nye teoretiske input i dette speciales analyse, er dels et begreb omkring distribueret ledelse, som vi primært baserer på Sørensen og Petersen, og dels et begreb omkring Richard Stelters principper for tredje generations coaching. Teorierne er vores inspiration, men ikke grundsten i vores definition af duocoaching.

4.1 Distribueret ledelse

Teoretisk er vi inspirerede af Susanne Plough Sørensen og Mai-Britt Herløv Petersen, der med deres bog om distribueret ledelse beskriver bevægelsen fra klassisk ledelse til distribueret ledelse. I bogen definerer de distribueret ledelse som;

”en organisationskultur i komplekse organisationer, hvor ledelse både er formel og strukturel samt flydende og processuel overalt i organisationen, hvor ledelse med fordel kan deles ud til kompetencepersoner, og hvor nogen påtager sig ledelse. Alle medarbejdere er potentielle ledere, og det kræver samarbejde på kryds og tværs, og derfor er distribueret ledelse relationel mere end individuel” (Sørensen S. P.-B., 2017, s. 33).

Denne ledelseskultur bygger på en antagelse om, at vi er gensidigt afhængige af hinanden, og at vi gensidigt påvirker hinanden. Der udøves både top-down og bottom-up ledelse på en og samme tid, hvilket øger kompleksiteten i ledelsesmæssig henseende, men til gengæld er gevinsten selve kvaliteten af ledelsen og den organisatoriske udvikling (Sørensen S. P.-B., 2017).

Et af argumenterne for distribueret ledelse er, at organisationerne i dag, skal kunne tilpasse sig, de skal være kreative, have evne til at gribe muligheder, samarbejde, de skal være i vedvarende udvikling og de skal lære af deres omgivelser og sig selv.

I den distribuerede ledelse er der flere ledelsesforståelser. På den ene side udøves ledelse i den herskende tradition med top-down ledelse hvor lederansvaret er klart defineret. Hvem der har ansvaret for hvad, og hvor ledelseskompetencernes afgrænsning er. Det vil sige en produktionsdomineret ledelsestankgang. På den anden side bottom-up ledelse, hvor løsninger og muligheder generes af nedarbejderne.

Distribueret ledelse indeholder både en distribution af ledelsesopgaver til kompetencemedarbejdere eller ”eksperter”, der har de bedste forudsætninger for, i situationen hvor opgaven eller opgaverne løses, at træffe de nødvendige beslutninger – koordinatore, vejledere, lærere, pædagoger etc. Det kan på samme måde være funktionsbestemte områder som forberedelse og gennemførelse af møder, repræsentation på vegne af organisationen og håndhævelse af regler. Derudover en uformel ledelse, som foregår alle steder i en organisation, hvor der tages initiativer og træffes lokale beslutninger hvor situationerne kræver det.

”Distribueret ledelse betyder, at også uformel ledelse flyder overalt i organisationen, hvor situationen kræver det, og det betyder at alle ansatte potentielt er ledere. Det har som konsekvens, at formelle ledere skal anerkende uformelle ledere (Sørensen S. P.-B., 2017, s. 81)

Distribueret ledelse vil fremme større engagement blandt medarbejderne i organisationen. Igennem en lang årrække har samfundet udviklet sig i en retning hvor der i særlig grad er fokus på den enkelte. Det betyder at virksomheder og organisationer får svære og svære ved at opretholde top-down ledelse. Den enkelte medarbejder træder ind og påtager sig beslutningsråderum i hverdagen, blandt andet som en konsekvens af den større individualisering. Det skal ikke opfattes sådan at der dermed ikke er udbredte samarbejdsmuligheder. For jo mere individualiseret vores hverdag bliver, jo mere søges der også efter fællesskaber – dog ikke styret af central ledelse, men af relations forhold.

”Alt i alt er der konsensus om, at distribueret ledelse er et godt bud på organisationsudvikling eller en forandringsstrategi, fordi der i høj grad er tale om et fællesskab med aktører, der er involverede, tager ejerskab, udvikler kompetencer, deler viden op praksis og ikke mindst viser et engagement i organisationen (Sørensen S. P.-B., 2017, s. 59)

På den måde bliver ledelse relationelt betinget og stiller nye krav til ledere om forståelsen af, hvilke psykologiske mekanismer der betinger samvær, samarbejdsformer og komplekse beslutningsmønstre.

Denne ledelsesfilosofi og ledelsesstrategi vil bringe mange ledere på usikker grund. Lederen skal på en gang acceptere at magtdistancen mindskes i kraft af de uformelle ledelsesstrukturer der lever i organisation, og samtidig håndtere at have et ledelsesansvar for de overordnede mål, organisatoriske rammer, personaleforhold etc.

Udfordringen ligger hos lederen i at skabe en ledelsesstil der er medarbejderinddragende, ikke kun i produktionssammenhænge, men i særlig grad i det refleksive rum, hvor der kan anlægges en fælles kurs.

De fremherskende karakteristika for distribueret ledelse er dermed:

- Der ledes både oppefra, top-down og samtidig genereres udvikling nedefra bottom-up.
- Der opereres med både formel ledelse, det der fremgår af et organisationsdiagram og uformel ledelse, de medarbejdere og nøglepersoner der træffer beslutninger.
- Distribueret ledelse foregår på alle organisatoriske niveauer.
- Ledelse ses som relationel praksis
- Uformel ledelse flyder overalt i organisationen, hvor situationen kræver det.

Distribueret ledelse har relevans i lande med lav magtdistance, som her i Norden. Her foretrækker medarbejderne konsulterende beslutningsstil, hvilket indebærer inddragelse og at chefen rådfører sig, med medarbejderne før beslutningen træffes. I disse lande vil medarbejderne også henvende sig og modsige deres chef, hvis de er uenige. Medarbejderne forventer et jævnbyrdigt forhold, og der er også accept af at chefen ikke kender svarene.

Ud fra de opstillede karakteristika og teoriens nøgleord, kom vi på sporet af denne ledelsesstil, som går fint i tråd med de erfaringer og oplevelser vi har haft i forbindelse med praktisering af duocoaching. Teorien vil vi bruge i vores analyse, til at belyse, at der sker en distribuering af ledelse i teamet, når der praktiseres duocoaching. Derudover er distribueret ledelse en kultur, som passer ind i de rammer ledelsesgruppen på Rønnegård har sat for deres ledelsesstil og ledelsesfilosofi, som netop betyder at det i højere grad er medarbejderne der har svarerne og lederne der stiller spørgsmålene.

4.2 Tredje generations coaching

I forbindelse med vores begrebsudvikling af duocoaching, og vores erfaringer med, at denne duocoachingform kan tilføre ledelsesbaseret teamcoaching et nyt perspektiv som distribueret ledelsespraksis, har vi ladet os inspirere af Reinhard Stelter og hans teori om tredje generations coaching, hvor han har udviklet det han selv kalder for transformativt samtaler. Disse transformativt samtaler er en udvikling af den traditionelle coachingform, hvor Stelter udvikler en praksis, hvor coach og coachee indgår i et samspil som to ligestillede personer. En samskabende proces. Coachen tilbyder i denne form for coaching, et rum til refleksion, hvor begge parter er deltagende i en dialog, der giver plads til selvrefleksion og fordybelse over centrale og eksistentielle betydningsfulde emner. Dermed levnes plads til, at man ikke bare forbliver i "produktionens domæne", som har fokus på den objektive virkelighed, den lineære årsag-virknings-tænkning og hvor regler, normer, mål og krav er centrale i rammesætningen for hvad der skal ske. Derimod vil man i højere grad bevæge sig ind i "refleksionens domæne", som kan skabe mulighed for en udforskende vinkel, hvor coach og coachee sammen sætter fokus på mange mulige versioner af virkeligheden. Her tillader man mangfoldighed, ligeværdige historier og flere perspektiver for at få en mere nuanceret forståelse af virkeligheden (Stelter, 2016).

Stelters definition af coaching er:

"Coaching beskrives som en udviklings samtale og dialog, som en samskabelsesproces mellem coach og coachee med det formål at give (især) coachee`en rum og mulighed for fordybelse i, refleksion over og ny forståelse af 1) egne oplevelser i den konkrete kontekst og 2) sit samspil, sine relationer og forhandlinger med andre i specifikke kontekster og situationer. Denne coachingsamtale skal gerne åbne op for nye handlemuligheder inden for de kontekster, som er genstand for samtalen" (Stelter, 2016, s. 24)

Vi er inspireret af ovenstående definition i forhold til at lave samme bevægelse indenfor ledelsesbaseret teamcoaching, fra første til anden generation, som Stelter gør i forhold til coaching fra anden til tredje generation. Når vi som ledere udfører ledelsesbaseret teamcoaching, vil vi ofte bevæge os i produktionens domæne, hvor organisationens mål og krav er bærende elementer. Vi ser det sandsynligt, ud fra vores praksiserfaring og vores begrebsudvikling af duocoaching, at tilføres ledelsesbaseret teamcoaching endnu en coach, kan samtalen i højere grad

bevæge sig ind i refleksionens domæne. Dette vil vi prøve at belyse yderligere i vores analyse senere i specialet.

For at få en fornemmelse af den bevægelse Stelter har gjort fra første til tredje generations coaching, ridses generationerne kort op i det følgende:

Første generations coaching omhandler blandt andet sportscoaching og kognitiv- adfærdspsykologisk coaching. Det handler om at nå specifikke mål. Coachen ses som ekspert eller den mest vidende.

Anden generations coaching er en systemisk og løsningsfokuseret coachingform. Det handler om at skabe positive fremtidsscenarier og have fokus på eksisterende ressourcer og styrker. Asymmetri mellem coach og coachee.

Tredje generations coaching har et reflekterende perspektiv. Det er en videreudvikling af tilgange fra anden generations modeller og teorier. Her ses coachen mere som medmenneske, og deler sine egne overvejelser og refleksioner, så dialogen samskabes og bliver kooperativ (Stelter, 2016)

Denne inddeling skal give en grundlæggende orientering i forhold til den bevægelse, vi selv gør indenfor ledelsesbaseret teamcoaching og som vi anser for at være første generation ledelsesbaseret teamcoaching. Duocoaching er anden generations ledelsesbaseret teamcoaching, som har nogle af de samme karakteristika som er skitseret længere ned i teksten.

Skal man tro på de nye strømninger indenfor coaching, som blandt andet tæller Stelter, vil udviklingen være et større fokus på det reflekterende perspektiv. Og samtidig vil coach og coachee i stigende grad fungere som samskabende partnere, med udviklingsmuligheder for begge parter.

De karakteristika som Stelter beskriver for en samskabende praksis er:

- Coachingprocessen fokuserer i mindre grad på mål og hurtige løsninger. Grundideen er at den fordybende, meningsskabende og værdiorienterede dialog mellem coach og coachee, skal føre til at coachee`ens personlige og faglige identitet sammenkobles med konkrete handlingsperspektiver.
- Coaching er en reflektiv proces, hvor der både tages hensyn til eksistentiel- oplevelsesorienteret og et relationelt perspektiv. Coachen er ikke bare facilitator, men i bestemte dialogfaser et ligestillet, selvreflekterende medmenneske og en generøs lytter. Coachen er i stand til at ræsonnere over de udfordringer, som coachee`en har og relatere disse til sit eget livsperspektiv. Ved denne inddragelse af sig selv, indtager coachen til tider en symmetrisk relation til coachee.
- Coachingsamtalen baseres på en tæt sammenkobling af person og kontekst. Gennem denne kontekstinddragelse og situationsbestemthed skabes der mening i dialogen og der kommer fokus på andre perspektiver.
- Coachingsamtalen danner grundlag for en ny fortælling i forhold til den udfordring coachee`en er optaget af. Denne fortælling er et resultat af den samskabende dialog som udfolder sig og afspejler samtidig udviklingsprocessen i dialogen.

Fra ovenstående teoretiske afsnit, bevæger vi os videre til vores empiri og en gennemgang af dataindsamling og analysemetode. I de følgende afsnit både om empiri og vores analyse, vil vi inddrage Stelters begrebsudvikling og bevægelse indenfor tredje generations coaching, fordi den er sammenlignelig med vores egen bevægelse indenfor ledelsesbaseret teamcoaching. Samtidig indeholder duocoaching nogle af de samme karakteristika som Stelter beskriver i forhold til transformativt samtaler, hvilket vi vil have fokus på i vores analyse.

5.0 Del 5 – Empiri

I det følgende vil vi se på, hvordan vi har indsamlet empiri via lydoptagelser og hvilke overvejelser vi gør os i den forbindelse.

Vi har valgt at lave lydoptagelser af opsamlingsseancerne mellem prøvehandlingerne. Lydoptagelserne foregår i en organisation, som en af os er en del af, og interagerer dermed som en del af organisationen.

Vi har sikret os at ledergruppen er indforstået med lydoptagelserne.

Vi deltager begge som forskere, med det in mente, at Michael fungerer som stedfortræder for forstanderen på Rønnegård, og dermed også er kendt af teamet i en anden rolle og kontekst. Tine kender ledergruppen fra tidligere semester, men er ellers ikke en del af Rønnegård.

Det kræver tillid at benytte lydoptagelser og video er også fravalgt af samme årsag, at det for nogle kan virke endnu mere grænseoverskridende. Billedgengivelse ville selvfølgelig have kunne give noget ekstra i forhold til mimik og gestik, men vores fokus er på den verbale kommunikation.

Vi har lyttet enkeltvis til lydoptagelserne, for at udnytte, at vi har to forskellige perspektiver.

Vi har transskriberet udvalgte steder i vores lydfiler.

I transskriberingen har vi fulgt følgende regler:

Vi har dokumenteret transskriberingen med tidsangivelse som i dette eksempel:

1:10:33 – 1:12:15, så det transskriberede område kan genfindes. Vi har gengivet tale som dansk retskrivning og ikke gengivet dialekt. Vi har gengivet pauser med -. Vi har fravalgt at gengive den nøjagtige længde af pausen, da vi ikke bruger denne information i vores analyse. Betoninger og andre variationer i lyd og tone er ikke medtaget. Vi har valgt dette, da vi kun fokuserer på det talte sprog.

Vi har forsøgt at gengive talen så præcist som muligt, vel vidende at to mennesker ikke kan transskribere den samme lydfilens. Der vil i en transskribering altid være mulighed for at høre forkert, fordi lyden er dårlig eller mulighed for en fortolkning fra den, der lytter (Alrø, 2016)

I forhold til vores dataindsamling, databearbejdning og analyse har vi dels fokus på vores problemformulering, det vil sige, hvornår bliver ledelsesbaseret teamcoaching distribueret og hvor afmonteres den klassiske lederrolle og hvor træder den frem og dels fokus på vores begrebsudvikling i forhold til duocoaching.

6.0 Del 6 – Analyse

Vores overordnede analyseramme vil tilgodese både besvarelse af vores undersøgelsesspørgsmål; hvordan udfolder duocoaching sig som anden generations ledelsesbaseret teamcoaching og dermed som et ledelsesværktøj der distribuerer ledelse ud i teamet. Vi vil derfor fremhæve citater, hvor den klassiske lederrolle afmonteres eller træder frem. Her benytter vi, som beskrevet, abduktiv lytning af vores lydfiler samt fokus på Shotters begreb unikke øjeblikke.

De transskriberede citater fra lydoptagelserne er angivet med fornavne:

Anne er pædagog og forstander på Rønnegård, hvor hun har været siden 2002. Anne har en diplomuddannelse i ledelse.

Peter er pædagog og mellemlider og har ansvaret for tre teams på Rønnegård. Han har været på Rønnegård en måned, før vi starter forskningsprojektet op.

Line er pædagog, antropolog og mellemlider og har ansvaret for to teams på Rønnegård. Hun har været leder i et år på Rønnegård.

Rasmus er pædagog og mellemlider. Har ansvaret for fire teams på Rønnegård og har været leder siden 2003. Rasmus har en diplomuddannelse, hvoraf et diplommodul er i coaching.

For at gøre ovenstående proces så overskuelig som muligt, har vi valgt at inddele lydoptagelserne i kronologisk rækkefølge. Det kan måske virke modstridende, at vi taler unikke øjeblikke og det der emergerer, for samtidig at opdele optagelserne kronologisk og dermed sætte analysen "i kasse". Vi har gjort dette for at bevare overblikket over, hvornår i processen, hvilke erfaringer fremkommer, men vi lytter stadig til den enkelte lydoptagelse med abduktiv lytning og unikke øjeblikke som fundament. Vi har af samme årsag valgt at følge én leder, Rasmus, så vi kan identificere en progression i forløbet. Vi håber at kunne se en bevægelse i forhold til hvor tryk Rasmus bliver i forhold til praktiseringen af duocoaching, og hvilke erfaringer og oplevelser han gør i forhold til første, anden og tredje prøvehandling. Vores tilgang er en teoretisk undersøgelse ud fra empirisk praksis.

Rasmus og Peters refleksion over første duocoaching-seance med Rasmus` team 19.09.18

Denne optagelse er Peter og Rasmus` egne refleksioner umiddelbart efter deres første prøvehandling med et team medarbejdere, som Rasmus er daglig leder for, med repræsentanter fra et andet team som Michael er daglig leder for. Rasmus og Peter har valgt emnet, som er samarbejdet mellem døgnafsnittet (Rasmus` team) og dagtilbudsteamet. Og de har også valgt en A.I.-tilgang. Det er første gang at teamet bliver præsenteret for denne form for dialog.

01:54 – 03:04

Rasmus: *"Jeg havde jo håbet på, at vi kunne holde os helt, i – i hvad kan man sige – den anerkendende del og kun tale positivt og fremadrettet og det kunne de ikke helt, synes jeg ikke".*

Peter: *"Jeg synes det der sker er, det har jeg prøvet ret mange gange, at holde sig til det, nogle gange synes jeg faktisk, at det er vigtigt ikke at holde sig alt for rigtigt til modellen, fordi folk – eller for at flest føler sig hørt, så har man nogle gange brug for at åbne en lille my op for den der ventil der hedder, det var faktisk noget lort og et eller andet og så lade dem selv komme videre ikk".*

Dèt vi kan se i ovenstående er et lille forventningsbrud i forhold til den klassiske lederrolle, hvor lederen sætter retning. Rasmus har sat en ramme for, hvordan dialogen skal foregå i teamet, men synes ikke teamet lever op til denne ramme. Og måske synes Rasmus heller ikke han selv lever op til egne forventninger i forhold til at være leder og sætte rammen. Refleksionen fra hans lederkollega Peter, som har deltaget som medcoach gennem hele seancen er, at det er i orden at afvige, og at fokus er at lytte til medarbejderne. Man kan tænke, at Peter i situationen er gået med på medarbejdernes ønske om at tale om tidligere hændelser, og på den måde har givet Rasmus et andet perspektiv.

Ovenstående afspejler også Shotters tilgang, hvor man befinder sig i nuet, og går med derhen, hvor tingene emergerer. Begrebet joint action afspejles her i, at for at få et fælles tredje, skal man være villig til som leder, ikke at planlægge strategisk og i detaljer, da joint action baseres på improvisation (Shotter, Bevægelige verdener, 2015).

03:48 – 04:19

Rasmus: *"Ja ja, der var da også nogle pointer for mig, synes jeg – altså det der med baggrundsviden, for hvorfor værkstedet gør som de gør, for eksempel, det var de jo tilsyneladende ikke klar over".*

Peter: *"Ja".*

Rasmus: *"Øh".*

Peter: *"De mellemregninger der".*

Rasmus: *"Det tænkte jeg at det vidste de eller hvad ved jeg – så det var jo fint for mig at få at vide at det vidste de faktisk ikke, for så kan jeg i hvert fald klæde dem på, på den del. Så det kom der jo*

også ud af det her, kan man sige. Det er jeg ikke sikker på – hvis vi bare havde taget en snak med værkstedet og Bjarne, så er jeg ikke sikker på vi var kommet dertil”.

Peter: *”Nej det tror jeg heller ikke”.*

Her afmonteres den klassiske lederrolle, og begge ledere reflekterer over, det nye de får ud af duocoaching. Samt at coachingtilgangen skaber nye perspektiver for både nærmeste leder, medcoach og medarbejdere, fordi dialogen er rammesat på en anden måde end man plejer og som Stelter fremhæver;

”Den viden, der skabes, opstår imellem dem i en dialogproces, som vil skabe noget nyt for begge parter” (Stelter, 2016, s. 81)

Ovenstående kan også ses, som at der foregår både top-down og bottom-up processer, som er noget af det der kendetegner distribueret ledelse. Rasmus har sat en ramme for dialogen, men i og med den er anderledes end vanligt, kommer der også andre ting frem, og også han får et nyt perspektiv, forårsaget af at medarbejderne tør lede opad og tilkendegive at der er nogle sammenhænge de skal inddrages i (Sørensen S. P.-B., 2017)

8:50 – 9:13

Rasmus: *Ja det er jo fordi man rigtig gerne vil have det løst og så bum bum, nu er der styr på det, du gør det og du gør det og så kører det i morgen, ikk`? Det er noget jeg skal arbejde med – det er noget hos mig selv, men det er jo også typisk vores job, så det er også en sund øvelse for os at træde ud og sige; jeg ved ikke hvor den ender – men den ender efter tredive minutter og det er egentlig også meget fint”.*

Ovenstående kan sige noget om Rasmus` vanlige ledelsesstøtsted og den klassiske lederrolle. Rasmus har forventninger til sig selv som leder, om at han har løsninger og uddelegerer opgaver, så driften og produktionen er i orden. Da Peter fremhæver sin begejstring over coachingseancen, kommer Rasmus i tvivl, om han lever op til sin rolle som leder, ved at være mere i det reflektive domæne end det produktive.

Ved at reflektere sammen med Peter over deres overståede coachingseance, kan ovenstående citat være et eksempel på at Rasmus rykker lidt ved sit vanlige ledelsesperspektiv. Ikke at kende svarene eller forløbet kan gøre ham usikker, men der opstår også noget nyt og fælles tredje, joint action.

I forhold til vores problemformulering er der her tegn på, at Peter og Rasmus bevæger sig lidt væk fra den stramme organisatoriske ramme i deres ledelsesbaseret teamcoaching, og mere over i det reflektive domæne. Coachingseancen kan virke mere over i Stelters tilgang, hvor det er det reflektive og det meningskabende der er i fokus (Stelter, 2016)

Dermed er der spæde tegn til at den ledelsesbaserede teamcoaching bevæger sig i retning af anden generations ledelsesbaseret teamcoaching. Dette kan vi blandt andet se, idet Rasmus tilbyder teamet sin viden og forståelse i forbindelse med hvorfor teamet fra dagbeskæftigelsen gør som de gør. En viden han tror er kendt, hvilket ikke er tilfældet. Her tydeliggøres at coachens

bevægelse fra første generations ledelsesbaseret teamcoaching, hvor denne holder sig til den organisatoriske ramme i form af mål og løsninger, til anden generations ledelsesbaseret teamcoaching, hvor coachen deler egne overvejelser og refleksioner, som samskaber dialogen.

I forhold til Rasmus` progression, ser det ud til, at han er ”på vej”. Han italesætter, at det ikke altid er frugtbart at komme med en køreplan og derefter uddelegere opgaverne, men at der kan være brug for at ”gå ind i andre rum”, hvor der er en anden ramme.

Opsamlingsseance med ledergruppen efter første prøvehandling den 21.09.18.

Vi har i det følgende udvalgt små udpluk af lydoptagelserne, hvor vi lytter os ind på de øjeblikke der emergerer. Rasmus og Peter coaches af Michael efter første prøvehandling. Coachingen foregår som reflekterende team, hvor Peter og Rasmus coaches sammen og der lukkes op for det reflekterende team to gange. Prøvehandlingen er en ledelsesbaseret teamcoaching seance praktiseret som duocoaching, hvor Peter er medcoach i Rasmus` team og rammen er A.I., appreciative inquiry.

08:25 – 08:35

Peter: ”Der er noget der blev meget tydeligt for mig, når de talte, og det var at de hver især har forskellige virkeligheder. Og for mig, tænkte jeg, det giver jo sig selv – men det giver sgu ikke altid sig selv. Så det var jo lidt den der forståelse på tværs der var givtig ikk`. Og de havde virkelig gavn af at forstå hinandens virkelighed”.

Stelter fremhæver, at en coachende tilgang kan give plads til forskellige perspektiver. Han siger også at en coachende leder kan fremme organisatorisk udvikling, blandt andet ved at indgå i dialog omkring forbedring af samarbejdet i eget eller til andre teams (Stelter, 2016) I den forbindelse er dét Peter siger her en vigtig pointe at være sig bevidst – vi taler ud fra egen position og flytter vi os lidt ser vi noget andet. Man kan spørge sig selv om det kun er medarbejdernes perspektiver der er forskellige?

I forhold til teorien om distribueret ledelse, har denne en tilgang der er medarbejderinddragende, ikke kun i produktionssammenhænge, men i særlig grad i det reflektoriske (Sørensen S. P.-B., 2017). Ovenstående vidner om en inddragende ledelsesstil, idet medarbejderne kommer frem med deres forskellige ”virkeligheder”, som Peter udtrykker det, og det handler om samarbejdet med dagbeskæftigelsen, hvilket ikke umiddelbart får tankerne på sporet af det produktive domæne, men mere i det reflektive domæne.

Ovenstående handler også om Shotters begreb polyfoni. De forskellige virkeligheder er forskellige stemmer, der kommer i spil, fordi rammen er mere reflektiv.

10:37 – 12:44

Michael: *"Hvordan var jeres rollefordeling?"*

Rasmus: *"Jæh vi havde lige nogle, bare sådan nogle hovedspørgsmål kan man sige. Vi fik ikke brugt så meget at sidde og bruge egentlige spørgeteknikker, for når vi spurgte, kørte de faktisk selv og så behøvede vi ikke spørge så meget ind. Det var næsten mere at vi skulle lukke den ned og videre til det næste."*

Michael: *"Hvad var jeres roller så?"*

Rasmus: *"Jamen det var bare – jeg tror ikke rigtig at vores roller var defineret helt."*

Peter: *"Nej det var ikke sådan helt skarpt."*

Rasmus: *"Vi supplerede bare hinanden når der var behov for det. Og hvis han (ser på Peter) var i godt flow, så talte du jo bare."*

Peter: *"Ja men vi holdt os til overskrifterne."*

Rollefordelingen mellem de to coaches kan se meget forskellig ud og gennem forløbet ses der forskellige konstellationer, og ledergruppen inspireres af hinanden, når de er med som medcoach. Rasmus og Peter har deres fokus på selve metoden, og det at få prøvet denne coachingform af overfor medarbejderne, så fokus er egentlig ikke i deres rollefordeling. Det kan medføre at de lader sig inspirere af det som emergerer i nuet.

I forhold til teorien om tredje generations coaching, vil den fælles refleksion og symmetriske øjeblikke være missionen (Stelter, 2016). Dette er nogle af de samme ting som fremhæves i duocoaching, og skal det blive muligt, skal rammen sættes, så dialogen styres, men ikke nødvendigvis for stramt, da der så ikke gives plads til refleksion og nye perspektiver. Dét at rollerne ikke er så fastlåste, kan give plads til kreativitet, samskabelse og inddragelse. Dermed distribueres ledelse også ud i teamet, da det bliver naturligt at byde ind med løsninger og perspektiver (Sørensen S. P.-B., 2017).

13:25 – 15:18

Peter: *"Men målet var jo som vi sagde før i højere grad end at finde løsninger på problemet at øhm holde os til den coachende tilgang og se hvad der skete".*

Michael: *"Og lykkedes det?"*

Peter: *"Ja det lykkedes i temmelig stor udstrækning". Og det var jo det her med at lukke ned og hvornår skal man lade være med at lukke ned."*

Rasmus: *"Ja vi lod dem køre og nogle gange kiggede vi på hinanden og sådan lidt...Jeg synes selv jeg var lidt på kant med oplægget."*

Peter: *"Ja og der tror jeg sgu man er nødt til at free-style lidt engang imellem."*

Ovenstående er eksempel på bevægelsen fra den klassiske lederrolle, hvor lederen "går foran" og viser vejen, kommer med handlemuligheder og løsninger, og så til den mere coachende tilgang til ledelse. Rasmus og Peter kan reflektere sammen på en anden måde, fordi de begge har været til stede i seancen, og bliver også opmærksomme på hinandens perspektiver baseret på deres fælles seance.

I forhold til teorien om distribueret ledelse, vil det være en pointe at ledelse ikke er en individuel disciplin, men en relationel. Vi fornemmer et samspil mellem de to coachende ledere, som kan forplante sig i teamet og dermed fordre større engagement. Der kan ske en reel inddragelse af medarbejderne, da en eventuel løsning ikke er givet på forhånd, men samskabes i situationen (Sørensen S. P.-B., 2017)

17:39 – 18:49

Michael: *"Hvad gav de ellers af feedback på metoden?"*

Rasmus: *"Jamen det her med at vi havde en lidt mere tilbagetrukken rolle – ej det det tror jeg godt de kunne lide."*

Peter: *"Jeg synes det er fornuftigt det her med at der er nogle som er styrende på samtalen og vi intervenerer også løbende og spurgte ind og var mæglende."*

Ovenstående er medtaget for at følge progressionen i det at have en anden lederrolle. Det der omtales, som en mere tilbagetrukken rolle og at medarbejderne i højere grad "er på" er for os de første tegn til at ledelsen bliver distribueret, fordi rammen er anderledes end den plejer. Stelter fremhæver i afsnittet om lederen som coach, at det er vigtigt at styre samtalen uden at styre indholdet (Stelter, 2016).

De næste citater der fremhæves, er efter der har været åbnet til det reflekterende team, og Peter og Rasmus har lyttet til andre refleksioner.

1:00:02 – 1:00:25

Rasmus: *"Jeg tror det er meget rigtigt observeret det her med duocoaching – twice as much as..."*

Peter: *"Twice as much fun."*

Rasmus: *"Ja simpelt hen - ikk`? Men øh det her med at Peter er den nye dreng i klassen og ser noget andet og nogle gange når Peter taler, så giver det mig mulighed for at være lidt mere på i forhold til hvad laver de forskellige og hvad er deres ansigtsudtryk og en der himler med øjnene eller et eller andet du ved – alle de ting man får set – det gør man ikke når man selv er på hele tiden."*

Her beskrives nogle af de kvaliteter der er ved duocoaching, nemlig at man som leder får lov at "hoppe" lidt mere ind og ud af dialogen fordi man er to om det. Man får lov til at gøre sig nogle

andre observationer og dermed refleksioner over sin egen ledelsespraksis. I forlængelse af det går dialogen over i, hvad vi ser som distribueret praksis.

Ifølge Stelter er lederens rolle at få alle til at spille sammen og samtidig være en del af holdet. Her bliver lederen en del af holdet, fordi han ikke er styrende hele tiden, men kan trække sig lidt tilbage, samtidig med at hans medcoach kan spørge ind til nogle andre ting.

1:05:29 – 1:13:42

Peter: *"Der er nogle problemstillinger vi skal være enige om når vi går herfra, det vil sige, vi skal være enige om, hvad vi gør og vi skal bare beslutte os. Og så er der nogle ting, hvor vi skal blive enige...om"*

Rasmus: *"Men lige netop den problemstilling vi valgte at tage op her, er ikke sådan en der kan puttes i en grøn eller gul spand – øh – der er ikke en løsning på den. Selvom jeg havde taget den på den gode gamle måde; vi har denne problemstilling – hvad skal vi gøre-agtigt, så havde vi ikke kommet ud af det med et resultat. For der ligger alt for meget historie og følelser og pis og lort i den, så jeg tror at denne tilgang har løsnet op for at tænke lidt anderledes men jeg tror heller ikke at det er gjort med det. Den skal italesættes endnu mere. Men jeg er sikker på at alle medarbejderne gik herfra med en lille smule anden indstilling end de kom med og i hvert fald mere positive da de gik end da de kom."*

Peter: *"Men samtidig ser man også denne her problemstilling, som I nærmest alle sammen peger på, den her med at man lægger på en måde noget af ansvaret ud til medarbejderne og det er der nogle der ikke synes er så fedt. Altså at sige; I er en del af løsningen, hvis man hellere vil have at løsningen serveres af lederen."*

De her refleksioner indeholder for os at se, nogle antagelser omkring den coachende tilgang og distribueret ledelse. En coachende tilgang er som udgangspunkt mere inddragende end den klassiske lederrolle og samtidig har duocoachingformen lagt kimen til en distribueret praksis, fordi man i højere grad forlader produktionens domæne og træder ind i refleksionens domæne (Sørensen S. P.-B., 2017)

Peter og Rasmus taler om forskellige typer problemstillinger og forskellige måder at være leder på. Rasmus konkluderer at lige netop den valgte problemstilling i forhold til samarbejdet med dagbeskæftigelsen, ikke havde kunnet løses på den traditionelle måde. Men med en metode som duocoaching, skabes der rum for at værdier og perspektiver deles.

Efter første prøvehandling er der tegn på, at ledelse distribueres ud i teamet ved praktisering af duocoaching. Peter siger det, i citatet; *at man lægger ansvaret ud til medarbejderne*". Grundantagelsen i distribueret ledelse, er at vi er gensidigt afhængige af hinanden og at ledelse er en relationel og ikke individuel disciplin (Sørensen S. P.-B., 2017)

I forhold til vores problemformulering, og denne opsamlingsseance udfolder duocoaching sig i det reflektoriske domæne, hvilket støtter en bevægelse fra første generations ledelsesbaseret teamcoaching, hvor der vil være fokus på organisationen og hvordan man kan nå de opsatte mål

og til anden generations ledelsesbaseret teamcoaching, hvor der er større fokus på det reflekterende perspektiv (Stelter, 2016).

I forhold til Rasmus, kan vi se at han reflekterer over de to forskellige lederroller, den traditionelle og den coachende. Dèt at Peter deltager i seancen, er med til at den traditionelle lederrolle afmonteres, selvom Rasmus efterfølgende reflekterer over, at han selv kan fastholde denne løsningsorienterede rolle, men at det er noget han selv skal arbejde med, da det umiddelbart ikke er medarbejderne der fastholder ham i denne rolle.

Opsamlingsseance med ledergruppen efter anden prøvehandling den 12.10.18

I det følgende har vi udvalgt bidder fra lydoptagelserne hvor Rasmus har deltaget som medcoach i en seance med medarbejdere fra Lines team. Line har inden mødet skrevet ud til medarbejderne og spurgt, hvem der kunne tænke sig at deltage, så det er et team af frivillige der er med og de ved de skal tale om faglighed. Det er Tine, der coacher Rasmus og Line, og med Peter og Michael i det reflekterende team.

05:29 – 06:35

Line starter med at skitsere den ramme hun og Rasmus lavede deres prøvehandling ud fra. Metoden var mere åben end den Peter og Rasmus havde ved første prøvehandling, men stadig med en tydelig ramme.

Line: "Altså jeg satte simpelt hen alle de værdier og grundlag vi arbejder ud fra op på tavlen, som var skrevet på post-it som en fysisk ramme. Og så lagde jeg op til at vi inden for den ramme skulle diskutere ting. Jeg sagde – vi kommer ikke til at diskutere for eksempel den økonomiske ramme, den er som den er og lovgivningen er som den er, men indenfor den ramme, hvad er det så der fylder for jer? Hvad kan vi arbejde med i dag som ville gøre det nemmere for jer bagefter? Og så var der bare fri leg."

Lines metode gør op med den klassiske lederrolle idet hun distribuerer ansvar ud i gruppen. Ansvaret ligger i at emnet er (næsten) frit, og det vil sige at teamet selv kan beslutte, hvad der er vigtigt at få talt om. På den måde er der også mulighed for generering af udvikling "nedefra" samtidig med at Line som teamets leder skaber struktur over emner og nøgleord. I forhold til teorien om distribueret ledelse, der både være formel og uformel ledelse. Uformel ledelse vil være varianter af forskellige funktioner, og vil identificere sig, når der er gang i projekter i organisationen. Dèt at Line danner et team på frivillig basis, vil tiltrække de medarbejdere der gerne tager beslutninger og bidrager med deres perspektiver (Sørensen S. P.-B., 2017).

I en sådan åben dialog, vil det også være muligt at fremme polyfonien. Polyfoni er forskellige stemmer, og det kan være en opmærksomhed værd, at se på hvilke stemmer der fremmes og hvilke der hæmmes i gruppen. Stemmerne er diskurser og disse kan godt være modstridende, som Rasmus registrerer og spørger ind til i næste citat (Shotter, Bevægelige verdener, 2015)

07.17 – 08:25

Tine: *"Og hvad var din rolle Line?"*

Line: *"Altså Rasmus og jeg talte sammen inden, og jeg synes egentlig det var rimelig nemt at dele rollerne, for nu har vi jo gjort det her et par gange, og derfor siger jeg – jeg kunne godt tænke mig at det ligesom er mig der står oppe ved tavlen, og griber de nøgleord der måtte komme og så havde jeg brug for at Rasmus sad ved bordet sammen med teamet og spurgte lidt ind. Og det synes jeg vi landede supergodt."*

Tine: *"Og det var heller ikke svært for dig Rasmus?"*

Rasmus: *"Næj ikke svært, de kørte sådan rimelig selvstændigt, så det var det tit jeg valgte ikke at sige noget, for det gjorde de selv. Så var der nogle steder hvor jeg valgte at spørge ind til nogle ting, fordi jeg synes det var underligt og der blev sagt nogle rimelig modstridende ting indimellem og sådan, som jeg spurgte ind til."*

Ovenstående er tegn på en erfaringsbaseret progression. Her bliver rollerne fordelt ud fra, erfaringen om, hvad der har fungeret godt i tidligere seancer.

I forhold til anden generations ledelsesbaseret teamcoaching, kan den givne ramme for dialogen, give plads til refleksion over værdier, og som Stelter fremhæver, give plads til vores "praktiske visdom", dermed bliver det både et reflektorisk rum, men også et læringsrum (Stelter, 2016)

Line og Rasmus åbner op for en dialog, som teamet selv bestemmer indholdet af (indenfor en given ramme). Dette distribuerer ledelse ud i teamet, da beslutningen træffes af teamet. Med en traditionel ledelsesstil, kunne det være lederen der bestemte emnet og indholdet (Sørensen S. P.-B., 2017)

08:36 – 09:26

Tine: *"Kan du sige noget om hvornår du bryder ind."*

Rasmus: *"Øhm – der var i hvert fald en medarbejder der sagde noget i retning af – hvordan var det nu - noget med at få beboerne til at gøre noget, eller hvordan hun nu udtrykte det. Det var bare et ord jeg studsede over. Og så kørte de lidt videre, og så spurgte jeg ind til det bagefter. Og så sagde hun selv at det var bare måden hun sagde tingene på. Og så sagde jeg, men det er netop det I lige har italesat, hvordan bruger vi vores sprog."*

Tine: *"Fangede du den også, Line?"*

Line: *"Da Rasmus spurgte ind til det, ja. Og det er jo faktisk det jeg synes er styrken ved det her. For jeg er jo vant til at tale med den her medarbejder."*

I ovenstående eksempel, bliver det synligt at den intervention og interaktion der sker i teamet sammen med Rasmus, smitter af på Line. Hun fanger et andet perspektiv ved, at Rasmus spørger ind til sprogbruget, hvilket både forstyrrer medarbejderen, teamet og Line som nærmeste leder.

I det følgende kommer det reflekterende team med refleksioner omkring de ting de har hørt Line og Rasmus fortælle.

19:10 – 20:03

Peter: *"Jeg synes det er superfedt at høre. Jeg synes de vælger at gøre nogle rigtig spændende ting. Jeg kan rigtig godt lide det her med at man sætter rammen fysisk med post-its. Det synes jeg er ret snedigt gjort, på en eller anden måde. Og så tænker jeg også det her med, hvor meget guider man og styrer i forhold til sprogbruget for eksempel."*

Ledergruppen inspirerer hinanden, ikke kun i selve duocoachingseancen, men også i opsamlingsseancerne. Dermed bliver distributionen ikke kun i teamet af medarbejdere, men der sker også en distribution i forhold til ledergruppen afhængig af kompetencer og opgaven gruppen skal løse. De får øje på hinandens styrker og kan bruge dem aktivt.

27:40 – 28:50

Peter: *"Jeg synes det er et meget fedt træk, der her med at Line, som teamet kender godt og hun kender dem, og måske også har flere forudindtagetheder overfor dem, står ved tavlen og tager imod noter i højere grad, hvor Rasmus, som den nye dreng i klassen bedre kan tillade sig spørge lidt ind til teamet."*

Michael: *"Ja og jeg hørte også at Line fik noget at reflektere over i kraft af at Rasmus var med i gruppen."*

Det er tydeligt i denne coachingseance med Line og Rasmus, at det at Rasmus italesætter hvornår han bryder ind, giver refleksion i hele ledergruppen, og det bliver tydeligt at der er en styrke i at være to, da perspektiverne udfordres.

Efter refleksionerne fra det reflektive team, reflekterer Rasmus videre i det set-up ham og Line har haft med teamet.

31:36 – 32:00

Rasmus: *"Jeg tænker også at set-uppet i sig selv kan man jo godt tænke lidt over. Altså Line står op for enden af bordet, og jeg bliver sat ned sammen med medarbejderne. Det er jo en måde at gøre tingene på. Og medarbejderne kender Line og det kan man mærke. Og nu var de åbne og gik med og hele det visuelle var jo rigtig flot. Men du havde jo også rollen som en slags facilitator og jeg blev placeret som sådan en spion nede i gruppen. Og jeg ved ikke hvad det gjorde, men et eller andet gør det da."*

Overstående er en refleksion over positioner og dermed også magtfordelingen i rummet. Samme iagttagelse gjorde vi selv i andet semester i forhold til de positioner vi selv indtog, hvilket var grunden til at vi blev nysgerrige på, hvad der ville ske, hvis vi flyttede rundt på positionerne. Vi hører Rasmus italesætte samme refleksion, hvilket kan være kimen til senere at prøve at flytte rundt på positionerne.

Og refleksionerne fortsætter i forhold til lederrolle/coachrolle.

Line: *"Og der har jeg også flere gange sat mig selv i spil og sagt – jeg er nødvendigvis ikke den klogeste på det her og jeg har ikke alle svar og det tror jeg gør at de i højere grad tør sige, jeg forstår ikke det og det."*

Her afmonteres den klassiske lederrolle i forhold til at det ikke nødvendigvis er lederen der har alle svar og er den klogeste indenfor alle emner. Og Line italesætter også den mulige effekt i organisationen, ved en sådan tilgang (Sørensen S. P.-B., 2017).

Rasmus: *"Men det kunne både være lederen Rasmus der sagde det, men det kunne også bare være Rasmus der sagde det eller medarbejderen Rasmus."*

Stelter taler om at værdier er central del af vores identitet, og det at tale om værdier i dialogen, er dermed en refleksion på det mest centrale i medarbejderens liv (Stelter, 2016).

Det at Rasmus ikke kan definere hvilken position han taler ud fra, ser vi som et udtryk for at han taler om værdier. Samtaler om værdier er central i anden generations ledelsesbaseret teamcoaching, da de skaber et meningsfuldt handlingsfundament og er inkarnerede i vores handlinger. For at forstå hinanden og de handlinger vi gør, er det derfor centralt at tale om værdier. Desuden kan samtale om værdier, være det grundlag der skal til, for at dialogen periodevis bliver asymmetrisk, da samtale om værdier er mere "med-menneskelig" og ligeværdig (Stelter, 2016).

35:00 – 35:22

Rasmus: *"Men selvfølgelig gør det noget, at der er to ledere til stede. Jeg ved ikke hvad det gør, men noget gør det. Men jeg synes nu også at den her gruppe tør alt muligt. Jeg har ikke indtryk af at de er bange for at sige noget forkert."*

Her italesætter Rasmus at ledelsesrummet er anderledes fordi der er to ledere til stede. Den klassiske lederrolle afmonteres og der bliver mere plads til distribueret ledelse og samskabelse, også i kraft af at gruppen tør gå med ind i rummet.

Shotters begreb "withness-thinking" kan måske være det begreb, man som deltager i en sådan coachingseance efterstræber. At vi ikke er isolerede enheder, men dialogisk og relationelt involverede i hinanden. Det handler om at være til stede i dialogen sammen *med* andre og tænke *med* dem fremfor *om* dem (Shotter, Bevægelige verdener, 2015).

42:03 – 43:08

Tine: *"Får I stillet spørgsmål til hinanden under seancen?"*

Rasmus: *"Jeg kan ikke huske sådan helt – men der var i hvert fald et sted, hvor jeg spurgte dig, er det ok at jeg uddyber det her, hvor du sagde ja ja du kører bare."*

Her sker lidt af den intervention der er en del af duocoaching. De to ledere imellem kan intervenere i forhold til hinanden, hvilket forstyrrer vores perspektiver. Da det er en anden leder

der intervenerer, kan det både være en sparring i forhold til ledelse, som medarbejderne ikke bistå på samme måde, da de ikke har de samme kompetencer og perspektiver, men det kan også være en invitation til flere forskellige perspektiver. Dèt at intervenere leder til leder, kan flytte på magten i rummet, idet positionerne hvorfra der intervereres er ens, i hvert fald når vi ser på den formelle magt.

Desuden vil interventionen også kunne skabe grundlag for distribuering af ledelse ind i teamet, da der netop åbnes op for andre perspektiver og løsninger, hvilket kan virke inddragende og samskabende.

I det følgende taler vi om Lines visuelle dagsorden til mødet.

47:20 – 47:58

Rasmus: *” Så det var også lærerigt for mig og det var noget helt andet end det jeg plejer og der var rigtig mange gode ting.”*

Dette eksempel handler om to ting; dels er der sket en inspiration og læring lederne imellem og dels forlades den klassiske lederrolle, hvilket kan give plads til at udforske ukendte områder, idet lederrollen ikke er at vise vej og gå forrest, men mere inddragende, samskabende, lade sig inspirere og være nysgerrig på nye måder at gøre tingene på. Det kan betyde at teamet og lederen rent positionelt nærmer sig hinanden, da ingen af dem har ”det rigtige svar”, men finder vejen sammen. Dette er i god tråd med både Stelters bevægelse fra anden til tredje generations coaching og Shotters tankegang om at være i nuet og lade sig bevæge (Shotter, Bevægelige verdener, 2015) (Stelter, 2016).

1:02:00 – 1:05:20

Line: *”Jamen jeg er rigtig glad for den der med at jeg lige kan trække mig lidt og samle de her nøgleord. Og nu har vi gjort det aktivt i den her prøvehandling, men vi havde et teammøde på et tidspunkt, hvor Anne lige kom forbi og vi kom til at gøre det, uden at vi havde aftalt det, og jeg kan bare mærke at det skal jeg prøve at opsøge meget mere.”*

Tine: *”Fordi?”*

Line: *” Jamen fordi det giver alle de her ting med at der er en anden der kan spørge ind og jeg kan lytte på en helt anden måde, når jeg ikke også skal forholde mig til også at spørge.”*

Rasmus: *”Og jeg lytter jo også meget bedre der hvor Line står og fortæller noget og tegner små lerhytter og alle de her ting, så sidder jeg jo også bare og lytter, der skal jeg jo ikke være på, ligesom et almindeligt teammøde hvor man både har lavet dagsordenen, skal spørge ind, svare på spørgsmålene og skrive referat, man er jo kopt helt op i hjernen. Her kan man læne sig lidt tilbage og forhåbentlig hjælpe hinanden. Vi kan sagtens være to til mange flere ting.”*

Duocoaching hjælper til at ledelse distribueres, ikke bare til teamet, men også lederne imellem. Ledelsesrummet bliver et samskabende rum i stedet for et ”domæne”, og det samme fremhæver Stelter i forhold til at den transformativ samtale, hvor coach og coachee i stigende grad fungerer

som samskabende partnere, med udviklingsmuligheder for begge parter. I duocoaching gælder dette også lederne imellem (Stelter, 2016) (Sørensen S. P.-B., 2017)

Efter anden prøvehandling bliver det mere tydeligt, at duocoaching distribuerer ledelse ind i teamet. Teamet får muligheder for at reflektere sammen, indenfor rammen af, at alt det der alligevel ikke kan "flyttes på", som økonomi og lovgivning, skal ikke være genstand for samtalen. Dermed distribueres beslutningen, om hvad der er vigtigt ind i teamet, og Line og Rasmus kan være i nuet, og gå med det der emergerer.

I forhold til Rasmus` progression, afprøver Rasmus og Line et andet "set.up" sammen, i forhold til at sætte en løsere ramme, og ikke have en bestemt coachingmetode at holde sig til. Vi ser det som tegn på at coaching er blevet mere naturligt for dem og de har fået mere erfaring med at være i den rolle, og derfor kan de godt være nysgerrige på andre måder at gøre tingene på. De har ikke brug for at have planlagt det i detaljer. Derudover er Rasmus begyndt at reflektere over positioner, og magt, og hvad det gør ved en ledelsesbaseret coachingseance. Han er også begyndt at intervenere, ikke bare i teamet, men også i forhold til sin medleder. Og så sker der en ledelsessparring, idet Rasmus lader sig inspirere af andre måder at praktisere ledelsesbaseret coaching på (Molly- Søholm, 2017).

Opsamlingsseance med ledergruppen efter tredje og sidste prøvehandling den 02.11.18

I denne prøvehandling er Rasmus med som medcoach i det team Peter er nærmeste leder for. Rasmus har tidligere været leder for nogle af teammedlemmerne. De har valgt at lade sig inspirere af Line og lade emnet være åbent – overskriften er; "Hvad er det der fylder hos jer lige nu?" De starter med brainstorm og sammenfatter derefter nogle emner. Seancen varer i to timer.

08:14 – 09:32

Tine: *"Hvordan var jeres rollefordeling?"*

Peter: *"Jeg stod sådan set oppe ved tavlen og var pennefører. Og Rasmus sad sammen med teamet ved bordet, og så supplerede vi hinanden. Han spurgte ind til både mig og til medarbejderne."*

Ovenstående citat kan bidrage til at synliggøre at interventionen mellem lederne nu, i tredje prøvehandling, er en del af seancen. Det er en af de ting der unik for duocoaching, og også en af de ting der kræver, at man som ledercoach har både et teoretisk og praktisk fundament, da det ellers kan være svært både at spørge relevant forstyrrende ind til teamet og medleder.

11:19 – 11:59

Rasmus: *"Jeg synes vi satte en kurs engang imellem på nogle ting. Jeg tog også nogle eksempler fra nogle andre sammenhænge fordi jeg synes det mindede utrolig meget om det de talte om og så kunne jeg lige så godt bidrage med det."*

Peter: *"Men jeg synes det er har en god effekt."*

Rasmus: *"Og det havde det også og de lyttede også meget."*

Peter: *"Og det er jo dybest set at komme med nogle input også og det synes jeg egentlig er fuldt ud på sin plads, at man har nogle erfaringer fra tidligere og man inddrager det i samtalen."*

I ovenstående ses den bevægelse som Stelter benævner fra anden til tredje generations coaching, nemlig bevægelsen fra, at det er coachen der stiller spørgsmålene og coachee der svarer, til en mere ligeværdig dialog, hvor coachen deler egne oplevelser og erfaringer og dermed samskaber dialogen. En anden ting man kan se i ovenstående, er at coaching også benyttes af ledere til refleksion over egen ledelsespraksis. I denne proces sker det i opsamlingsseancerne, men det kan også ske ved at de to ledere/coaches evaluerer og reflekterer sammen efterfølgende. Dette skaber duocoaching rig mulighed for, idet der er en lederkollega med til teammødet, og kan således dels kan bidrage med andre perspektiver og dels kan deltage på lige fod i refleksionsprocessen og læringen (Stelter, 2016).

16:08 – 17:01

Tine: *"Jeg vil gerne lidt tilbage til, hvordan I bruger hinanden, fordi du Peter siger at Rasmus både spørger ind til teamet og til dig."*

Rasmus: *"Ja – ja, vi havde aftalt at det skulle vi prøve, hvis vi fik chancen til det. Og vi var da heller ikke hundrede procent enige på det hele. Og så var der slutningen, blandt andet, det der bliver trukket ud af emner og hvordan det skulle skrives og kunne nogle være i samme kategori eller skulle de skilles ad - og der var faktisk en del, hvor de var med i beslutningen om det skulle deles ud eller samles. Og det var vi to heller ikke enige om og det var egentlig meget fint synes jeg."*

I ovenstående ses en distribuering af ledelse ind i teamet, som et resultat af, at de to ledere ikke er helt enige om metoden. Dette giver anledning til at andre "stemmer" kommer i spil, og man sammen kan blive enige om metoden. Havde Rasmus ikke spurgt ind eller bidraget med andre perspektiver, ville Peter sandsynligvis ikke have tænkt at metoden kunne være anderledes. Peter forstyrres tilpas af Rasmus og de åbner begge op for en medinddragelse af teamet (Sørensen S. P.-B., 2017)

Det reflekterende team inddrages i refleksionerne omkring at spørge ind til hinanden og uenighed imellem de to ledere der er til stede.

22:52 – 24:17

Line: *"Jamen jeg tænker, det er jo lidt interessant, at I er inde på det her – øh Tine du spørger lidt ind til hvordan Peter og Rasmus bruger hinanden – øh – og jeg kan huske at vi var inde på det sidste gang, det her med faktisk styrken i at prøve at spejle det her med at vi som ledelse tænker at det er ok at være uenige fagligt. Og det hører jeg i virkeligheden at I har testet i den her prøvehandling og det synes jeg er interessant hvad der så kommer ud af det – og det er jo ikke sikkert der kommer en reaktion lige efter prøvehandlingen, men jeg synes det er interessant netop fordi vi har italesat det tidligere at faglig uenighed er ok så det bliver jeg meget nysgerrig på."*

Line italesætter både styrken ved forskellige perspektiver og reflekterer over hvad det skaber i forhold til positioner og magt.

26:55 – 27:50

Anne: *"Men det tænker jeg også, hvad lægger vi i begrebet uenighed, for jeg hører det mere som en, ikke en uenighed der gør at vi bliver uvenner, jeg tænker at det er den berigende tilgang."*

Tine: *"Ja, dynamikken."*

Anne: *"Ja, at der er dynamik. At vi står på hinandens refleksioner og dermed kommer i tanke om en anden måde at gøre det på. Vi bringer noget mere på bordet og det tænker jeg er rigtig fint at der er plads til at man beriger tingene med flere perspektiver og holdninger."*

Annes refleksion afspejler en grundlæggende forståelse af ledelse som inddragende, samskabende og at flere perspektiver og forskelligheder beriger os.

29:41 – 30:48

Line: *"Men jeg er helt enig. Og jeg får sådan et billede af at teamet har siddet her og Peter fortæller han står oppe ved tavlen og den her spejling i, at nu taler Peter og Rasmus lidt om, hvad vi skal gøre med det her. Vi kan gøre det på den måde eller den måde og inddrager medarbejderne i den seance. Vi kan kalde den uenighed eller noget andet, men kontra den situation som Peter nævner med at der er en medarbejder der siger; det er jo også det vi gør, hvor Peter står oppe ved tavlen og siger, det er jeg uenig i. Der tænker jeg der er stor forskel i magtforholdet mellem den diskussion der er mellem Peter og Rasmus versus magtforholdet mellem Peter og medarbejderen. Og jeg synes det er sindssygt spændende hvad det på sigt kan gøre."*

Her beskriver Line en magt som flyttes rundt afhængig af konteksten og rammen for dialogen. Dèt at der er en af lederne der står oppe ved tavlen, giver hende samme refleksion som Rasmus, at det skaber en position, som kan opfattes som en mere traditionel lederrolle. Hendes perspektiv på dialogen er, at når denne er inddragende og samskabende giver den fysiske position ikke anledning til at dialogen påvirkes nævneværdigt, men hvis dialogen er mere bydende, kan den fysiske position understrege asymmetrien og magtforholdet. Dermed tydeliggøres at samtaledynamikker er afhængige af kontekst og formen.

Ifølge Stelter er man som coach medskaber af den stemning der kommer ud af samtalen. Dette betyder også at man som coach er samskabende og aktiv i dialogen (Stelter, 2016).

I forhold til vores problemformulering, ser vi at duocoaching kan fremme en samskabende og ledelsesdistribuerende praksis ved intervention både ledere imellem og ledere og medarbejdere. Vi har endnu ikke hørt tegn på at medarbejderne er begyndt at intervenere i forhold til hinanden eller lederne, og dette vil sandsynligvis også kræve en større erfaring med coachingformen som dialogmetode.

7.0 Del 7 – afrunding

7.1 Konklusion

Vores overordnede emne i dette speciale har været samtaledynamik og hvordan man kan arbejde med denne, så det bliver nogle andre ting der kan italesættes. Vi har beskæftiget os med distribution af ledelse, med en bevægelse fra første generations ledelsesbaseret teamcoaching til anden generation; duocoaching, og vi har beskæftiget os indirekte med perspektiver, positioner og magt i forhold til lederrollen.

Vi kan konkludere at selvom vi bevæger på magten i rummet, når vi praktiserer duocoaching, så tages den ikke ud af rummet, men magtens udtryksformer ændres og dermed bliver noget andet muligt. Det at bindingerne mellem den formelle ledelsesmagt løsnes fra det at have en bestemt position som leder, gør at ledelse distribueres ind i teamet. Med andre ord, hvis man løsner samtalemagten fra den ledelsesmæssige magt, sker der en distribuering af ledelse ud i teamet, forårsaget af, at duocoaching forstyrrer ledelsesperspektivet. Det er også denne adskillelse af samtalemagt og formel magt, der kan skabe symmetriske øjeblikke, vel at mærke i dialogen og ikke i forhold til den formelle magt. Denne binding mellem samtalemagt og den formelle magt er ikke adskilt i den klassiske ledelsesbaseret teamcoaching.

Desuden sker der noget med refleksionen og bevægelsen fra produktionens til refleksionens domæne. Vi ser en sandsynlighed i at refleksionen er betinget af den figuration der ligger i magten, og ved at bevæge magtpositionerne, gives den magt der er i rummet andre udtryksformer. Sagt på en anden måde, at påvirke magten ved at løsne "coach-retten" fra den formelle magtposition, øges refleksionskapaciteten.

Vi har i vores aktionsforskningsprojektet konstateret en række situationer, hvor der skabes rum for distribution. Det vil sige en udlæggelse af opgaver til bredere drøftelse, refleksion og fælles beslutninger. En praksis der legitimerer de beslutninger der allerede foregår på alle niveauer og i alle situationer i en organisation.

Det der er kendetegnende er, at i kraft af at der er to ledere tilstede samtidig i den ledelsesbaseret teamcoaching skabes der rum for divergerende forståelser af hvordan opgaver i organisationen skal løses. Uenigheder mellem de to ledere bliver synlige i det fælles refleksionsrum, og kan give plads til udviklingsgenerering "bottom-up". I den traditionelle lederposition, vil lederen i kraft af sin beslutningskompetence og strukturelle position i organisationen også være den der nødvendigvis har de "rigtige" svar på hvordan opgaver skal håndteres.

7.2 Perspektivering

I dette afsnit vil vi se lidt ud i fremtiden, forholde os til vores resultater og ligeledes forholde os til at vi i to år har arbejdet målrettet med organisatorisk coaching og læring.

Vi har igennem 18 måneder beskæftiget os med ledelsesbaseret teamcoaching. Vores udgangspunkt i sommeren 2017 var at undersøge hvilke forskelle det ville gøre, hvis der var to coaches tilstede i forbindelse med ledelsesbaseret teamcoaching. Nærmeste leder og en ekstern coach med ledererfaring.

Denne coaching model har vi så efterfølgende udviklet på i hele 2018. Det er sket som aktionsforskning i samarbejde med ledergruppen fra Rønnegård. Denne gruppe startede i foråret 2018 med at træne ledelsesbaseret teamcoaching, hvor hver leder coachede de medarbejderteams de i hverdagen var nærmeste leder for. Efterfølgende kobledede vi så os som forskere på som eksterne coaches. Her praktiserede vi ledelsesbaseret duocoaching med ledergruppen.

Afslutningsvis har ledergruppen så, i efteråret 2018, selv praktiseret ledelsesbaseret duocoaching.

I de seneste halvandet år har vi som sagt forsket i og udviklet en ny måde at forstå og praktisere coaching i forbindelse med ledelse. Det er foregået i en enkelt organisation i samarbejde med et medarbejderteam og en ledergruppe som igen har involveret en række medarbejdere.

Vi er efter de første halvandet år ikke i tvivl om, at duocoaching kan gøres til genstand for forskning over et længere forløb med flere ledergrupper i en større organisatorisk sammenhæng. Duocoaching har for os at se en række potentialer når det gælder om at involvere medarbejdere og integrere en ledelsesforståelse i det perspektiv at ledelse foregår alle steder i en organisation, hvor der træffes beslutninger i både større og mindre grad.

Dette skal ses ud fra en forståelse af at ledelse ikke kan praktiseres alene med top – down styring. Bottom – up i ledelsessammenhænge er en lige så væsentlig faktor at beskæftige sig med. Vi lever i en kompleks verden, der gør at vi som mennesker konstant skal træffe beslutninger.

Vi har i dag, til forskel fra tidligere, et langt større udsyn i forhold til hvad der sker mere perifert. Det betyder også, at vi bevidst eller mindre bevidst, langt oftere end tidligere skal forholde os og dermed træffes beslutninger om dette eller hint. Denne autorefleks forholden sig er dermed tilstede i alle organisationer i kraft af medarbejdergruppen.

Når det skal håndteres og orkestreres, må det ske i den forståelse at fælles refleksion er bærende for de mange beslutninger der hele tiden træffes blandt alle på en arbejdsplads. Duocoachingen kan, som vi ser det, indtil videre være med til at fordre det refleksionsrum i en kombination af ledelsesbaseret coaching og i forståelsen af distribueret ledelse og den seneste 3. generations coaching.

Disse antagelser bør stå sin prøve i et større forskningsssammenhæng. Her vil der være områder i den offentlige sektor der vil kunne egne sig til et sådan større forskningsforløb.

På den ene side er der en række politiske udmeldinger, det gælder såvel i Region Sjælland som i Region Hovedstaden, der peger på en ny ledelsestænkning i en anden retning end new public management.

På den anden side er det ikke klart hvad det er for en kommende ledelsesfilosofi, der i de kommende år skal gøre sig gældende.

Der er derfor her et forskningsområde, hvor fremtidens ledelsesfilosofi og ledelsespraksis skal klarlægges ud fra præmissen om mindre styring og mere ledelse. En fremtidig ledelsesfilosofi der indoptager de mange beslutningstagere, formelle som uformelle, i en fælles ledelses -og læringskultur.

Duocoaching sammentænkt distribueret ledelse og i en forståelse af 3. generations coaching er for os at se et godt sted at tage et afsæt for et længerevarende forskningsforløb. Dette kan skabes i et samarbejde mellem en given offentlig eller privat organisation, et universitet og os i et Ph.d.- forskningsprojekt.

7.3 Bibliografi:

- Alrø, H. D. (2016). *Samtaleanalyse - i hverdagen og videnskaben*. Aalborg universitetsforlag.
- Brinkmann, S. &. (2015). *Kvalitative metoder*. Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. (2012). *Kvalitativ udforskning af hverdagslivet*. Hans Reitzels Forlag.
- Coghlan, D. &. (2014). *Doing action research in your own organization*. SAGE.
- Collin, F., & Køppe, S. (2014). *Humanistisk videnskabsteori*. Lindhardt og Ringhof.
- Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., & Laursen, E. &. (2014). *Aktionsforskning - en grundbog*. Samfundslitteratur.
- Gilberg, F. A. (2018). *Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning*. Polen: Pozkal.
- Google-søgning. (9.. September 2018).
- Haslebo, G. (2003). Positionsskift og erkendelse i organisationer. *Erhvervspsykologi*.
- Hersted, L., & Hornstrup, C. (2011). www.macmannberg.dk.
- Hornstrup, L. H. (2010). Ledelsesbaseret coaching. *MacMann Berg*.
- Molly- Søholm, T. m. (2017). Ledelsesbaseret coaching. I T. Molly-Søholm, *Ledelsesbaseret coaching*. Lindhardt og Ringhof forlag A/S.
- Molly, H. V. (2014). *Systemisk coaching*. Dansk psykologisk forlag.
- Revsbæk, L. &. (2015). *Analyzing in the present*. Sage.
- Revsbæk, L. o. (2018). *Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning*. Polen: Pozkal.
- Shotter, J. (2015). *Bevægelige verdner, prospektive begreber til situerede sociale undersøgelser*. Forlaget Mindspace.
- Stelter, R. (2016). *Tredje generations coaching. En guide til narrativ-samskabende teori og praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Sørensen, S. P.-B. (2017). *Distribueret ledelse, samarbejde i professionelle læringsfællesskaber*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Trillingsgaard, A. R. (2010). *Udviklingsepisoder i ledelsesteams*. *Erhvervs Ph.D afhandling*.