



KØBENHAVNS UNIVERSITET



Talent-DKs inspirationsseminar, 27.8.2013

Tredje generations coaching af talenter

Reinhard Stelter

Professor i sports- og coachingpsykologi, PhD
Accred. coachingpsykolog

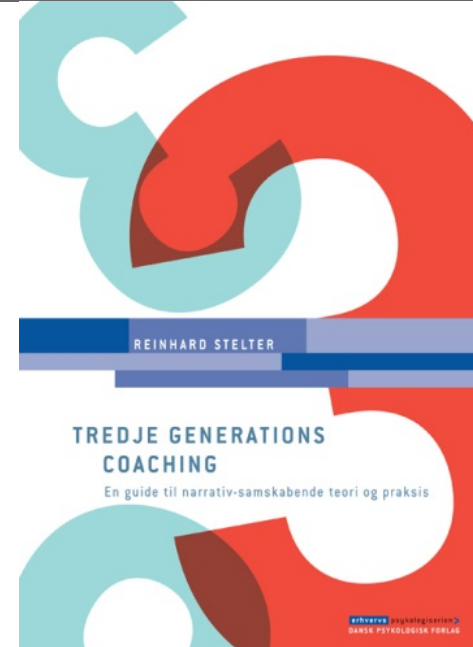
www.rstelter.dk



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

Thich Nhat Hanh

Buddhistisk munk og fredsaktivist



Samfundsmæssige udfordringer påvirker coaching processen

(Stelter, 2012)

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

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

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

... hvor identitet og selvscenesættelse bliver et centralt emne for den enkelte (Gergen, 2006; Keupp, 1999)

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

→ Her får coaching sin centrale betydning!



Viden, læring og kompetenceudvikling

Det andet udfordringsfelt

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



Ledelsesmæssige udfordringer

Det tredje udfordringsfelt

Ledelse er dialogpræget og involverende

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

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

(Helth, 2009)



Coachingens tre generationer

– en samtaler med forskellige perspektiver

1. generations coaching

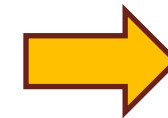
Problem/målperspektiv

Min ambition



2. generations coaching

Løsnings/fremtidsperspektiv



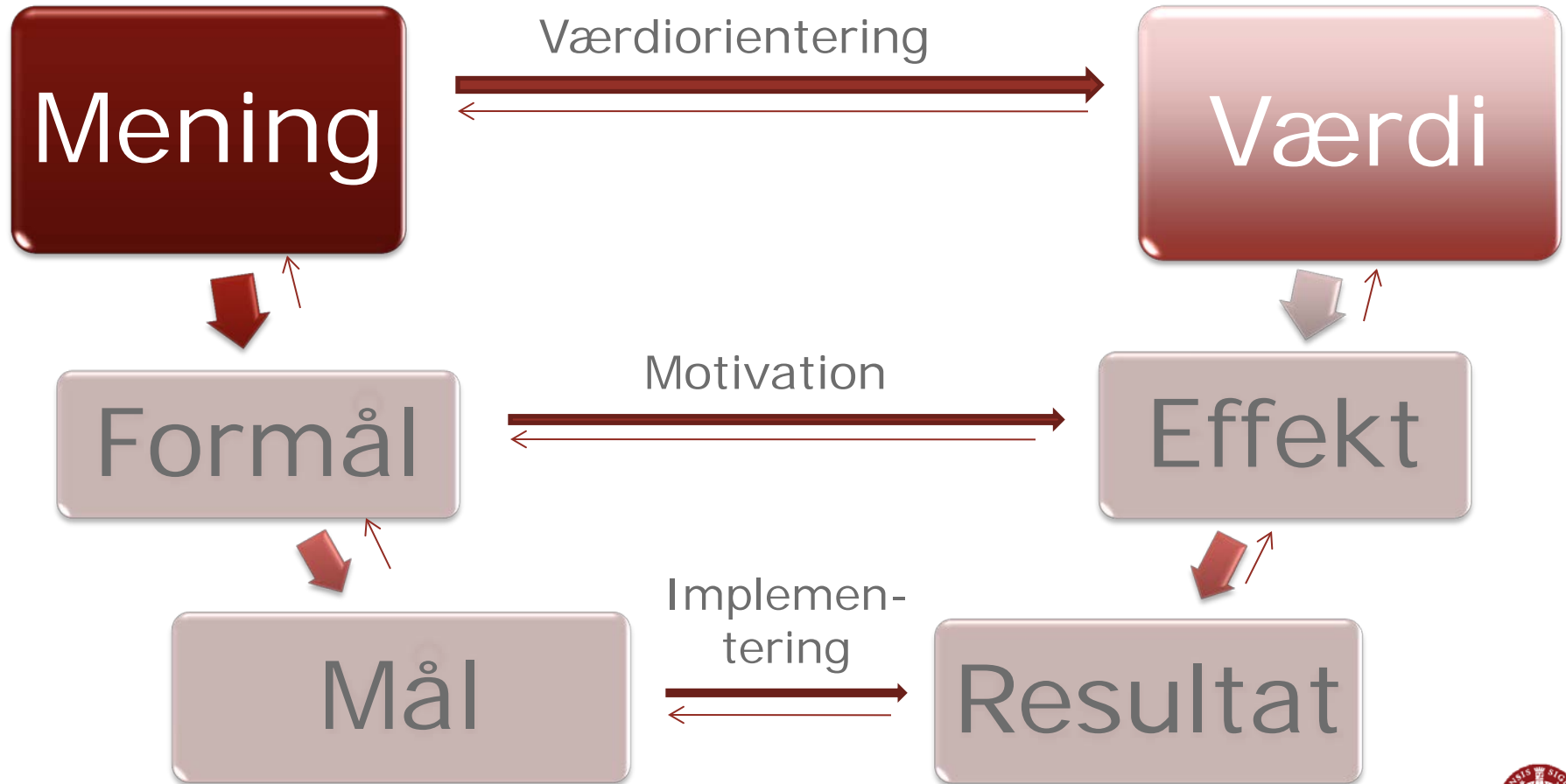
3. generations coaching

Refleksionsperspektiv



Intentionalitetens niveauer

Mening og værdiorientering som fokus ved 3 generations coaching



3. generation

Coaching i et refleksionsperspektiv

Formål:

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

Coaching retninger:

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



3. generation

Coaching i et refleksionsperspektiv

Relation mellem coach og fokuspersonen

- Tendentiel symmetrisk relation: Coachen og fokuspersonen er ligestillede samtalepartnere
- Coachen er undrende, reflekterende og anerkende i både fokuspersonens og i sit eget liv
- Fokuspersonen er undrende, reflekterende og anerkende i både sit eget liv og i de (livs-/værdi-)refleksioner coachen fremlægger



Case fra gruppecoaching af unge Team Danmark talenter

- 6 deltagere. Samtale klip mellem Maria og Patrick
- Maria taler om sit ønske til træneren: "Det er utrolig vigtig for mig, at min træner ser mig som talent – ellers går det ikke rigtig for mig!"
- Patrick: "Nej, du skal stole på dig selv. Jeg kan ikke forstå at du gør dig afhængig af hvad din træner tænker. Det vigtigste er at du selv tro du kan!"
- Coach: "Patrick, jeg kan høre at du er meget engageret i Marias fortælling. Hvad siger dette engagement om dig selv?"
- Patrick fortæller om sin tid, der han gik i 4. klasse og al de udfordringer han var konfronteret med dengang – udfordringer, der har ført til at han NU tro han kan.



3. generation

Coaching som narrativ-samskabende praksis

Tre grundpræmisser

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



3. generation

Coaching som narrativ-samskabende praksis

Tre basisaktiviteter

1. Giv muligheder for meningsskabelse

(SK: at udvikle sin bevidsthed og forståelse)

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

2. Tal om værdier

(SK: det etiske)

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

3. Giv rum til udfoldelsen af narrativer

(SK: at vælge sig selv; at overtage sin fortid)

Narrativer tjener at strukturere begivenheder og at samle dem sammen på en tidslinje.



3. generation

Coaching i et refleksionsperspektiv

- Coaching som dialog mellem to ligestillede parter → *idealet*: at skabe en **symmetrisk relation**
- Coaching som den **genuine dialog** mellem to mennesker (Buber, 2007)
- Coaching bygger på "**witness-thinking**" i stedet for "aboutness-thinking (representational)" (Shotter, 2006)
- Dialogen tager udgangspunkt i **refleksionens domæne**, hvor forskellige refleksionsperspektiver er inviteret – her har den systemiske tilgang sin værdi
- Coaching sætter fokus på **multiversalitet** – flere stemmer, flere og lokale sandheder
- Coaching er **meningsskabelse i fællesskab**



Tredje generations coaching

Det dialogiske perspektiv

Udvikling af en ny dialogkultur:

- Dia-log = *gennem* (διά/dia) - *ord/tanke/refleksion/fornuft*
(λόγος/logos)
- **Witness thinking** /dialogic talk (Shotter, 2006)
- **Relationel stemthed**: vilje til at involvere sig i hinanden og vise med-indlevelse
- Kierkegaard (2010, SKS 7) taler om den dobbelt reflekterende meddelelse: begge dialogpartner berøres og udvikles
- Buber (1983, 37): "Der Mensch wird im Du zum Ich."



Dialogue

The Art of Thinking together

William Isaacs (1999)

Dialogue fulfills deeper, more widespread needs than simply 'getting to yes'. The aim of a *negotiation* is to reach agreement among parties who differ.

The intention of *dialogue* is to reach new understanding and, in doing so, to form a totally new basis from which to think and act.

In dialogue, one not only solves problems, one *dissolves* them. We do not merely try to reach agreement, we try to create a context from which many new agreements might come.

And we seek to uncover a base of shared meaning that greatly help coordinate and align our actions with our values. (p. 19)



Værdiernes betydning i ledelse og coachende samtaler

- **Værdier** repræsenterer en central del af vores identitet. Et fokus på værdier er en refleksion på det mest centrale i medarbejderens liv
- **Værdier** repræsenterer "a possible mode of certainty" (Kirkeby, 2009, 155)
- **Værdier** er en "'I can' based on knowledge, and a knowledge of what we have done, and will be able to do, and guided by ethical imagination by both deliberate and intuitive judgement." (ibid. 156).
- **Værdier** giver adgang til vores "praktiske visdom" (phronesis).
- **Værdier** er med til at skabe et meningsfuld handlingsfundament.
- I forskellige organisationer og i erhvervslivet kan **værdier** give orientering til samarbejdernes mulighed til at handle med formål, mening og commitment.
- **Værdier** er det (tavse) fundament for god samarbejdsrelation.
- **Værdier** er inkarneret i vores handling. Personlig lederskab forudsætter at kunne reflektere over dem og synliggør dem.



Disse to perspektiver fører os frem til

Coachingens to spor

1. **Oplevelse** → *den subjektive virkelighed*

- Sanselig-æstetisk læring
 - Kropslig forankring – implicit viden
 - Mindfulness – årvågenhed, bevidsthed, ingen vurdering
-

2. **Refleksion, dekonstruktion og nyfortælling** → *den social konstruerede virkelighed*

- Læring gennem sproglige diskurser
- Forankring i kultur, kontekst og relationer

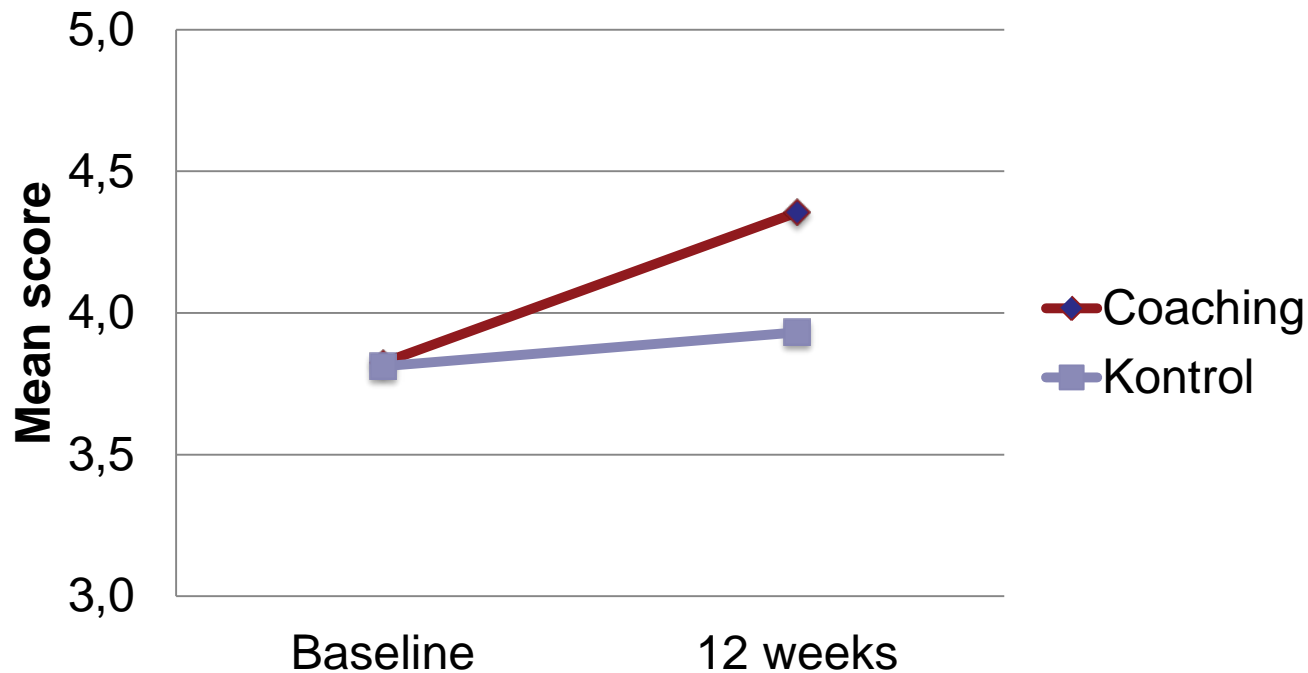


Forskningsresultat:

Gruppecoaching har en positiv indflydelse på social recovery og generel velbefindende



Social recovery (score 0-6)



Independent change in Social recovery	Coaching group (n=31)	Control group (n=47)
0-12 weeks	13.9% (0.53 points) p=0.001	3.2% (0.12 points) p=0.771

Adjusted for baseline scores

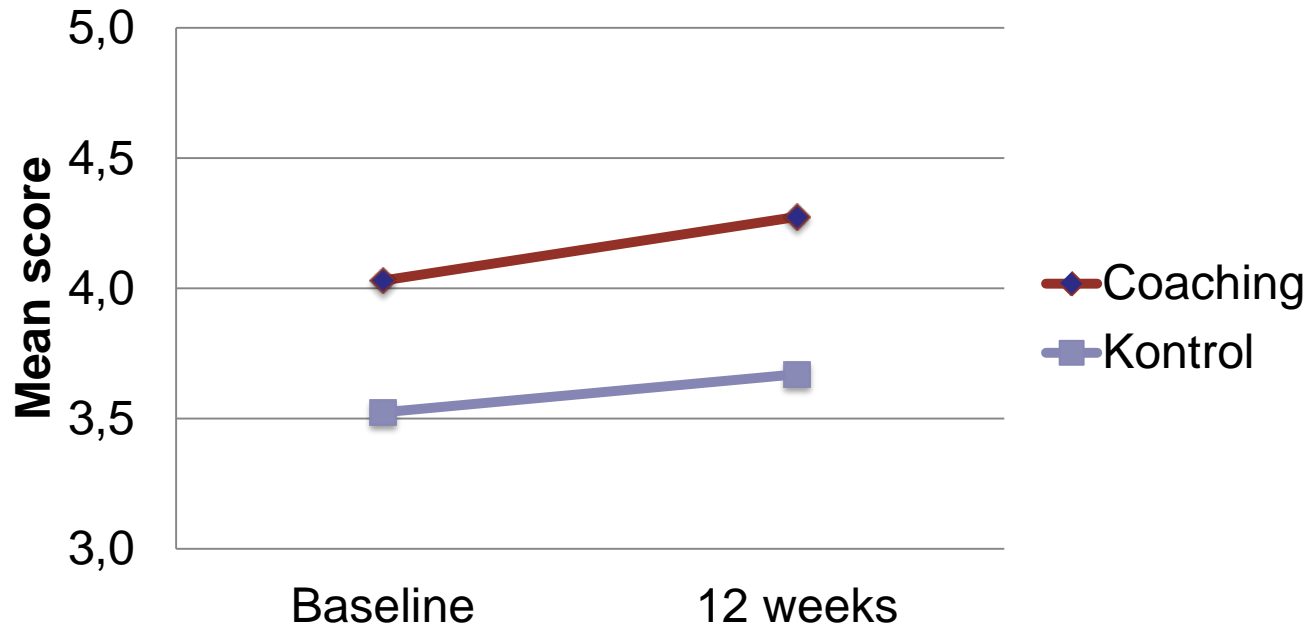
Coaching group had 0.381 higher Social recovery score after 12 weeks compared to control group

Effect size was medium ($r=0,24$) and significant ($p=0.038$)

14% (0.53 points) increase in social recovery from baseline to 12 weeks for coaching group ($p=0.001$)



General well-being (score 0-6)



Independent change in General well-being	Coaching group (n=31)	Control group (n=47)
Baseline-12 weeks	6.1% (0.24 points) p=0.041	4.1% (0.15 points) p=0.287

Adjusted for baseline scores

Coaching group had 0.311 higher general well-being score after 12 weeks compared to control group
Effect size was small ($r=0,22$) and borderline significant ($p=0.059$)

A 6% (0,24 points) increase in General well-being from week 0-12 for coaching group ($p=0.041$)

Forskningsresultat:

Gruppecoaching har en positiv indflydelse på social recovery og generel velbefindende

En signifikant stigning i social recovery betyder:

- Deltagere oplever hinanden som ressource i at udvikle deres faglighed og deres karriere
- De udvikler en stærk identitet i fællesskab, bl.a. ved at høre de andres historier og relatere dem til egne udfordringer
- De lærer at strukturere deres hverdag bedre
- Der opstår en praksisfællesskab, som bruges ud over selve coachingsessionerne
- Der igennem udvikles velbefindende og social kapital



Social kapital via gruppecoaching

- **Social kapital** beskriver den sammenhængskraft, der opstår i sociale netværk, som den konkrete coachingseance er med til at skabe et grundlag for
- **Sociale kapital** er en ressource, der rækker udover individernes blotte fællesskab: en produktiv kraft, der gør fx en organisation til andet og mere end en samling individer, der hver især forfølger egne mål.
- **Social kapital** kan styrke organisationen som helhed og det bliver lettere at indfri både individuelle og kollektive mål.



Narrativ - samskabende coaching - Grundpositioner

1. Både coach og coachee(s) er samtalepartner med hver deres ekspertise og forståelsesramme. Alle parter bidrager til fælles menings- og vidensproduktion, som er del af en løbende udviklings- og transformationsproces.
2. Værdsæt den viden, som samskabes lokalt mellem parterne. Undgå generaliseringer. Værdsæt forskellighed som mulighed for videreudvikling af den enkelte / af gruppen.
3. Parafrasering af fokuspersonens udsagn, meningstolkning på egne præmisser, modellering, associative kommentarer, nyarrangering.
4. "Generøs lytning" – på "bedste vis" at bygge videre på fokuspersonens udsagn. Mod generative (frugtbare) samtaler.
5. Spontant lydhør for den anden og den andens forskellighed. Vær samtidig "naivt" undrende og uimponeret/uærbødig ift. det der siges.



Narrativ - samskabende coaching - Grundpositioner

6. Flydende positionstilstand – redefinition af egen og andres position – og dermed udvikling.
7. Spørgsmål, som inviterer til et perspektivskift (forskellige typer cirkulære spørgsmål).
8. Invitation til brugen af metaforer – både hos fokuspersonen og coachen.
9. Koblingen mellem handling (målsætning/formål) og værdier og vice versa.
10. Kobling af bestemte værdier til bestemte personer i ens omgangskreds eller fortid.



Referencer

Buber, M. (2007). *Jeg og du*. København: Hans Reizels Forlag.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The art of thinking together*. Strawberry Hills, NSW: Currency.

Fogh, K. & Isaksen, H. C. (2012). Nuets Gave. Eksamensopgave MOC, Aalborg Universitet (http://projekter.aau.dk/projekter/files/58698282/master_masterdokument_2012.pdf).

Shotter, J. (2006). Understanding process from within: An argument for witness-thinking. *Organization Studies*, 27, 585-604.

Stelter, R. (red.) (2002). *Coaching - læring og udvikling*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Stelter, R. (2008). Learning in the light of the first-person approach. In T. S. S. Schilhab, M. Juelskjær & T. Moser (eds.). *The learning body* (pp. 45-65). Copenhagen: Danish University School of Education Press.

Stelter, R. (2012). *Tredje generations coaching: En guide til narrativ-samskabende teori og praksis*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Stern, D. N. (2004). *Det nuværende øjeblik i psykoterapi og hverdagsliv*. København: Hans Reitzels Forlag.

