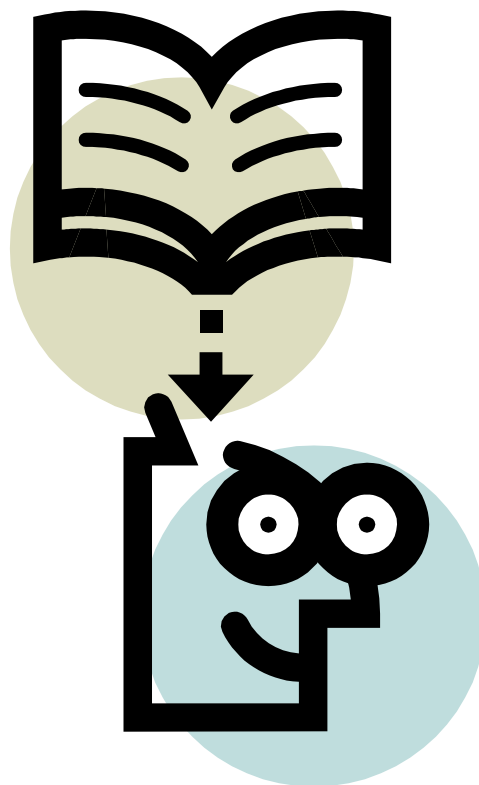


Carsten Hornstrup m.fl.
(2005)

SYSTEMISK LEDELSE - den refleksive praktiker



del 1: Tankeværktøjer

1. Autopoiese

Et helt grundlæggende element i den systemiske teori kan beskrives med den chilenske neurobiolog Humberto Maturanas pointe, at menneskelige (sociale) systemer er autopoetiske. Autopoiese betyder selvskabende og relaterer til, at menneskelige erkendelsessystemer altid sker i et cirkulært nervesystem.

Maturanas tese er at vi aldrig helt kan forstå verden uden for os selv, men at vi via vores egne meningsstrukturer kommunikativt kobler os til den ydre verden. En central pointe i forståelse af tankerne om det selvrefererende system er, at når vi observerer verden og det sociale system, som vi indgår i, vil vi altid selv være en del af observationen!

Med inspiration fra Maturanas tanker om, at levende systemer agerer ud fra deres egen logik, er det forståeligt, at de berørte medarbejdere ikke altid kobler sig på ledelsens billede og forståelse af en forandringsproces.

Inspireret af Maturana kan man sige, at alle gør det bedste de kan ud fra deres eget perspektiv og ud fra deres forståelse af en given præmis eller kontekst. Set i et ledelsesmæssigt og organisatorisk perspektiv bør det dog være organisationens perspektiv, der bestemmer, hvilken version af virkeligheden, som er styrende. En vigtig forudsætning for, at vi kan påvirke eller forandre en person eller organisation er, at vi anerkender og respekterer personen og at vi derfra via vore interventioner samskaber nye perspektiver.

2. Domæner - 3 udsigtsposter

Maturana opererer med 3 domæner, nemlig:

1. Produktionens domæne. Produktionens domæne er logisk rationel og beskriver den praktiske handlingsorienterede del af hverdagen: Organisationens normer, regler, mål og krav. Det er her vi taler om rigtige og forkerte løsninger - her er der kun én, vedtaget og gyldig sandhed og domænet er karakteriseret af en lineær årsag-virknings-tænkning.
2. Æstetikens domæne. Æstetikens domæne er personlig/følelsesmæssig. Her er der fokus på værdier, moral, etik og viden. På vores personlige eller fælles holdninger, erfaringer og værdier - kort sgt på det grundlag, som vi bedømmer en given handling ud fra.
3. Forklaringens domæne. Forklaringens domæne bliver ofte benævnt refleksionens eller læringens domæne. Det primære fokus er undersøgelse af mange forskellige historier og perspektiver, der relaterer sig til alle deltagernes handlinger i enhver situation. Her er der mulighed for at skabe forbindelse mellem det objektive produktionsdomæne og det subjektive æstetiske domæne.

Fordomme og egne forståelser sættes for en stund ud af kraft. En af de centrale kompetencer, der understøtter udfoldelsen af forklaringens domæne, er nysgerrighed.

Hver af de tre domæner sætter forskellige dele af den mellemmenneskelige kommunikation og koordinering på dagsordenen.

3. Information og kommunikation - en forskel der gør en forskel

Bateson anser metakommunikation som det væsentligste, når det drejer sig om at skabe kommunikative forbindelser. I stedet for at fokusere på selve indholdet i vores budskaber - det, vi forsøger at sige - bliver det i højere grad indpakningen og relationerne omkring kommunikationen, der afgør, om modtageren kan forstå en given information.

Når vi kommunikerer med andre mennesker, kommunikerer vi reelt med vores eget billede af disse mennesker.

I en organisatorisk udviklings- og forandringsproces bliver udfordringen at fastholde en fortsat nysgerrighed.

4. Cirkularitet - mønstre og sammenhænge

Både i Maturanas arbejde med autopoiesis og i Batesons tanker om information ses relationen mellem handlinger og personer som cirkulære. I praksis betyder det, at vi først og fremmest skal fokusere på at finde mønstre og sammenhænge og ikke lede efter lineære årsags-virknings-kæder.

I relation til arbejdet med og i organisationer er pointen, at man blot ved at iagttage et system påvirker systemet.

Den cirkulære forståelse sætter focus på relationer, meningsdannelse og nysgerrighed. Sammen giver den lineære og den cirkulære tilgang os en mulighed for både at skabe sammenhæng mellem de lineære og objektive forhold som ressourcer og den cirkulære kommunikative proces.

5. Neutralitet - skabelse af nysgerrighed

Ud fra en systemisk betragtning er en neutral udenforstående position ikke mulig. En væsentlig opgave for den systemiske praktiker bliver derfor at arbejde med neutralitet gennem bevidstheden om, at egne idéer og holdninger påvirker det, man ser og gør.

Når vi udviser nysgerrighed og engagement, har det til formål, at medarbejderen skal opleve sig set og forstået på sine egne præmisser - den enkelte medarbejder oplever, at lederen er på hans side uden samtidigt at være imod andre.

Opgaven som systemisk inspireret leder er at skabe refleksion og udvikling gennem forstyrrelse. Anvendelsen af cirkulære spørgsmål er her én mulighed.

I praksis sker det ofte, at personer eller grupper har fået en fastlåst forståelse af, hvad der er den rigtige historie, og dermed er blevet blinde for alternative forståelser. Noget, som yderligere kan forstærke denne fastlåsthed er, at den historie, de har valgt at fortælle, ofte er den negative med focus på problemer, fejl og mangler.

Gennem u-ærbødighed (en opfordring til at se efter andre historier, andre holdninger eller andre pointer) kan man være med til at skabe nye forståelser og dermed handlemuligheder.

6. Kontekst - at forhandle rammer om kommunikation

Batesons grundlæggende pointe er, at enhver handling eller episode kan forstås og dermed tolkes ved at se på den kontekst, handlingen eller episoden udspilles i.

7. Sprog og anerkendelse - respekt og accept

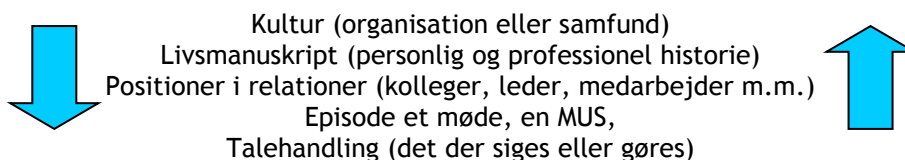
Hvis vi taler om problemer, fejl og mangler, er det problemerne, vi ser. Hvis vi derimod fokuserer på ønsker og muligheder, så bliver et lettere at nå det, vi ønsker!

Mange forbinder Appreciative Inquiry med at fokusere på det positive. Vi anlægger et andet focus, fordi vi oplever, at der i alle handlinger er et læringspotentiale - både i det, der lykkes (vore successer) og i det, vi har mindre held med (det komplicerede, det besværlige, vore fejl og mangler).

8. Coordinating Management og Meaning (CMM)

Autopoiesis betyder bl.a. at vi selv skaber mening i det det, vi ser, og at denne mening er forskellig fra system til system. Det være sig person, persongruppe eller organisation. Vi har derfor ikke mulighed for at opnå fuld forståelse, men ved at dele historier om det, vi forstår og ikke forstår, kan vi koordinere vore forståelser.

Cronen og Pearce har en CMM-model, der indeholder flere kontekstniveauer:

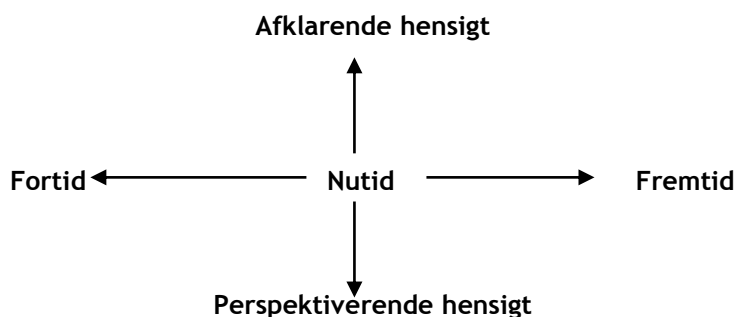


Der sker en gensidig påvirkning - oppefra og ned en kontekstuel påvirkning og nedefra og op en implikativ påvirkning.

Ved at se på en given tale eller handling fra forskellige niveauer skabes nye perspektiver på talen eller handlingen, som er med til at give ny viden om det, vi observerer.

9. Spørgsmålstyper - at skabe gode dialoger

I systemisk teori og praksis har sproget en meget fremtrædende plads. Når sproget får en så central plads, så bliver det at stille spørgsmål et af de allervigtigste ledelsesværktøjer. Spørgsmål kan kategoriseres på 2 dimensioner:

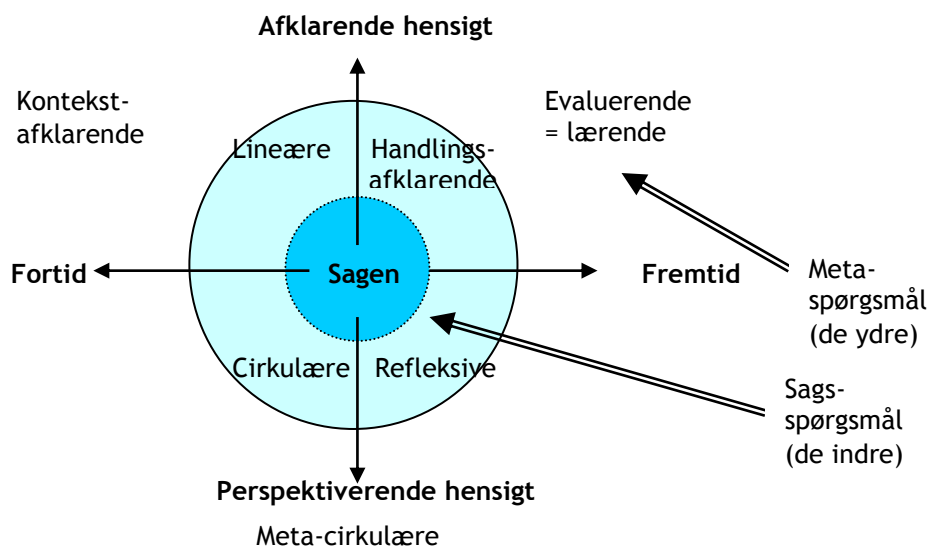


Den første dimension er hensigten med at stille spørgsmålene. Den kan på den ene side være afklarende og på den anden side være perspektiverende.

Afklaringen sigter mod at skabe et koordineret fundament, der i den første del af samtalen har focus på den tid, der er til rådighed, på aftaler om indbyrdes roller, på fortrolighed og på afklaring af de emner, der skal tales om.

Perspektivering drejer sig om at stille spørgsmål, der inviterer til at gå på opdagelse i de mange mulige forklaringer og tolkninger på det, som sker, eller som er sket, og dermed at kunne se perspektivet.

Den anden dimension er defineret som en tidsdimension.



10. Ledelse som positioner i relationer - en reflektsiv forståelse af ledelsespraksis

I bogen ses systemisk ledelse som det at koordinere forståelser, forventninger, følelser og handlinger i et konstant samspil og stadig dialog med organisationens mange interne og eksterne interessenter, med henblik på at nå de mål, organisationen er sat i verden for at nå.

Som konkretisering af ledelse som en reflektsiv positionering har forfatterne valgt at arbejde med 4 overordnede positioner, som hver for sig kan opdeles i en række underpositioner:

Positioner	Focus
1. Organisations-ledelses-positionen	Visioner og strategier Love, regler, overenskomster Ressourcer og rammer.
2. Produktions-ledelses-positionen	Faglige mål og faglig udvikling Kvalitet og kvalitetsudvikling Planlægning Produkt-udvikling
3. Personale-ledelses-positionen	Information og kommunikation (internt og eksternt) Rekruttering Organisationskultur Arbejds miljø og trivsel
4. Konsulent-positionen	Udfordre og udvikle personer og grupper Personlig og faglig udvikling Karriereudvikling Videndeling.

Det hensigtsmæssige i at anvende forskellige positioner, når de samtidig er gensidigt afhængige, er, at det giver mulighed for at se på opgaverne med forskellige "briller". Positionerne kan med Batesons definition af information blive til "forskellen, der gør en forskel", hvorved mangfoldigheden i ledelsesprocessen bliver tydeligere.

I praksis vil lederen altid være i et krydsfelt. At være leder vil medføre, at lederen både aktivt positionerer sig selv i forhold til personer og opgaver og derved (pro)aktivt er med til at skabe opmærksomhed,

relationer, forbindelser og afklaringer. Samtidig bliver lederen også positioneret af andres forståelser, handlinger og forventninger.

11. Følelser i systemisk perspektiv - en måde at kommunikere og forbinde sig på

De fleste ledere kommer med mellemrum ud for at skulle håndtere følelsesladede situationer, og mange oplever, at de her har nogle af de største ledelsesmæssige udfordringer.

Med inspiration i Maturanas tanker om autopoiesis kan man sige, at vi ved ikke at forholde os aktivt er med til at skabe samspilsmønstre, hvor de berørte i højere grad bliver fastholdt i deres egne tolkninger og billeder og derfor handler derefter.

Ved at se følelser som en måde at kommunikere på og som et ønske om at forbinde sig med omgivelserne får vi mulighed for at forstå og ikke mindst arbejde med følelsesudtryk fra en helt anden vinkel. Vi kan gå på opdagelse i den bagvedliggende moral og værdiforestilling, og dermed møde den eller de personer, som viser følelser.

Følelser er således i en systemisk tolkning kommunikation, som hensigtsmæssigt kan ses som understregninger af budskaber, og som bør håndteres med anerkendelse og nysgerrighed frem for passiv accept eller aktiv afstandtagen.

Nogle pejlemærker til en mere nuanceret forståelse og kvalificeret håndtering af følelser kan være:

1. at møde. Hermed menes at møde eller imødekomme personen, så denne oplever sig set, hørt og forstået. Hvis man møder personer med store følelser - vrede, frustration o.s.v - ud fra den antagelse, at det, de siger og gør, er det, der er rigtigt for dem at gøre i den konkrete situation, så søger man at gå dem i møde på deres egne præmisser.
2. at sætte i perspektiv. Det handler om at sætte følelsen eller situationen i en større sammenhæng, som kan være med til at udvide personens forståelses- eller tolkningsrum. Her kan Maturanas domænetheori være til stor hjælp. Ved at anvende de 3 domæner ((1) produktionens, (2) æstetikens og (3) forklaringens) som en mental platform kan de fungere som guide for samtalen.
3. at (sam)skabe nye perspektiver. Det handler om i samtalen at samskabe konstruktive og fremadrettede perspektiver, der vil åbne mulighed for, at personen kan komme videre. Stadig på forklaringens domæne, så kan focus gradvist flyttes fra de eksisterende historier til et mere fremadrettet focus, som kan være med til at give de involverede nye forståelses- og handlingsperspektiver.

del 2: Handleværktøjer

1. Indledning til systemisk praksis

I denne del beskrives en række arbejdsformer, som er inspireret af de systemiske idéer. Formålet er at omsætte tankeværktøjerne fra del 1 til mere konkrete ledelsesmæssige handleværktøjer.

2. Værdi-, visons- og strategiproceser

Langt de fleste organisationer arbejder ud fra et formuleret værdigrundlag eller en vision. Et er dog at formulere ordene, noget andet at omsætte dem til praksis.

Mange har i dag erkendt, at først når værdier og visioner er tydelige signaler om, hvor organisationen er på vej hen, og der hertil er formuleret strategier for, hvordan man vil nå derhen, bliver de omsat til praktisk handling og får reel værdi for organisationen.

Ønsker man at alle i organisationen skal kunne forbinde visionerne med deres position og job, er det en forudsætning, at alle også får mulighed for at drøfte og bearbejde værdierne og visionerne. Udfordringen er at finde ud af, hvordan man i det daglige arbejde kan holde fast i visionen og den strategi, der skal sikre, at den bliver omsat i praksis, når mange ledere og medarbejdere ikke kan forbinde den med deres dagligdag...

Arbejdet med at skabe sammenhæng mellem ord og handling kan ske på 2 måder:

1. Man kan vælge at involvere alle eller en stor del af medarbejderne i selve visionsformuleringsprocessen
2. Man kan give medarbejderne mulighed for at forholde sig til og bearbejde de i forvejen formulerede visioner og derved gøre dem nærværende i deres egen praksis.

3. Team og grupper i systemisk lys

I løbet af det 20. århundrede er medarbejdernes rolle blevet omdefineret. Fra at man tidligere skulle udvise loyalitet i forhold til jobindhold, leder og organisation, skal man i dag udvise ansvarlighed, fleksibilitet og selvkontrol.

Nogle af de centrale træk ved team er:

- et antal individer, som er afhængige af hinanden i udførelsen af fælles og individuelle opgaver
- medlemmerne har derfor et behov for et tæt samarbejde om opgaverne
- høj grad af fælles ansvar for opgaveløsningen
- medlemmerne har hyppig formel og uformel kommunikation
- medlemmerne har brug for stor gensidig tillid for at kunne fungere.

Det skal bemærkes, at kun en mindre del af de etablerede teams i danske organisationer reelt er team! I langt de fleste tilfælde er der bare tale om grupper.

	Løs gruppe	Fast gruppe	Team
Opgave	Fortrinsvis individuelle opgaver	Individuelle og fælles opgaver	Fortrinsvis fælles opgaver
Ansvar	Fortrinsvis individuelt ansvar	Individuelt og fælles ansvar	Fortrinsvis fælles ansvar
Information/kommunikation	Nogen gensidig information og kommunikation	Betydelig gensidig information og kommunikation	Meget gensidig information og kommunikation
Samarbejde	Lidt samarbejde	Noget samarbejde	Meget samarbejde
Gensidig afhængighed	Lav gensidig afhængighed	Nogen gensidig afhængighed	Høj gensidig afhængighed.

4. Reflekterende team og teamrefleksioner

I en organisatorisk sammenhæng dækker det reflekterende team som begreb over, at man i forbindelse med coaching i en observerende position til samtalen indbygger en metaposition i samtalen. Observatørens rolle er at hjælpe leder og medarbejder til at skabe en frugtbar og udviklende dialog.

Reflekterende team er et vigtigt redskab i arbejdet med systemisk ledelse og organisationsudvikling. Arbejdsformen er velegnet til at sætte focus på sprog og anerkendelse som vigtige elementer i udviklingen af konstruktive samarbejdsformer.

Reflekterende teams kan bruges på mange forskellige måder. Derfor er det vigtigt, at konteksten for teams arbejde er meget klart. I bogen har man valgt at give hver af team-anvendelsesmåderne sit eget navn. Grundlæggende kan man dog skelne mellem

- det reflekterende team, som primært har en observerende rolle
- teamrefleksioner, hvor teamet - sammen eller som enkeltpersoner - har en mere aktiv rolle

Det første, man skal gøre, er at opsætte nogle spilleregler for samtalerne. Bogen anbefaler følgende vejledende, etiske spilleregler:

1. Focus på opgaven - på den arbejdsmæssige kontekst
2. Fortrolighed - åbenhed - aftale om, hvad der må refereres efterfølgende
3. Anerkendelse. Det reflekterende team anerkender andres udtalelser. I praksis betyder det, at man ikke kritiserer andre eller erklærer sig uenig. Man kan derimod koble sig på ved fx at sige "Det får mig til at tænke på"..og så komme med egne tanker. Anerkendelse betyder også, at det reflekterende team formulerer anerkende og udfordrende spørgsmål og hypoteser i forhold til det hørte.
4. Engagement - en forpligtelse til aktivt at involvere sig i opgaven og bruge energi på at hjælpe den, der er "på".
5. Tid til at tale - tid til at lytte. Et vigtigt element i arbejdet med reflekterende team er at aftale rammer for taletid og lyttetid.
6. Præcisering af opgaven
7. Refleksionerne er et tilbud.

De reflekterende teams kan fungere på følgende måder:

1. Hjælpeteam for lederen. Som hjælpeteam for lederen vil det reflekterende team have focus på lederen, på de spørgsmål, der stilles - og på de spørgsmål der evt. kunne stilles. Hjælpeteamet har desuden til opgave at finde på flere spørgsmål, som yderligere kan hjælpe lederen til at skabe en undersøgende dialog.
2. Idé- og løsnings-genererende team. Når en gruppe personer har været observatører til en samtale, vil de ofte have en række kvalificerede idéer til nye handlemuligheder for medarbejderen. Ikke at give idéerne videre vil - ud fra et organisatorisk videndelings-og effektivitetsperspektiv - være særdeles uhensigtsmæssigt. Det er dog vigtigt, at deltagerne i det løsningsgenererende team præsenterer deres bud og løsningsforslag som idéer og som åbne hypoteser: "Hvad mon der ville ske, hvis..."
3. Konkluderende team. Her er teamets opgave at være i metaposition og derudfra forsøge at konkludere på det, der for teamet har været hovedpunkterne i dialogen.
4. Kreativt team. Et kreativt team er specielt velegnet, når man står over for nye opgaver. Det kreative team kunne for eksempel have til opgave at være uærbødig - vende verden, medarbejdernes og lederens styrende antagelser og sandheder på hovedet for at skabe helt nye muligheder.
5. Metafor-genererende team. Det er en variant af det kreative team. Metaforer kan være med til at skabe helt nye og anderledes vinkler på en sag, og metaforer har ofte en frigørende og livgivende effekt på medarbejderen.
6. Dialog-focuseret team. Her sættes der focus på det, der sker i dialogen mellem leder og medarbejder. Opgaven er at fange pointer og højdepunkter fra dialogen og derudfra formulere spørgsmål og hypoteser, der kan hjælpe dialogen videre. Arbejdsformen giver det reflekterende team en åben og udvekslende dialog om dialogen - uden at de taler direkte til medarbejder eller leder.
7. Et (tavs) observerende team. I nogle tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at lade teamet være tavs observerende under hele eller dele af samtalen. Det gælder særligt, hvis det drejer sig om følsomme emner eller hvis der er modsætninger eller konflikter i en medarbejdergruppe. Det kan

være en god idé at lave korte dialoger på skift mellem lederen og de enkelte deltagere i det observerende team.

8. Team-refleksioner. En samtale, hvor teamet har en mere aktiv rolle.
9. Det interviewede team En variant, hvor lederen - i stedet for at interviewe medarbejderen - interviewer det reflekterende team. Medarbejderen får til en start ca. 5 minutter til at præsentere sin sag for teamet og lederen. Lederen interviewer det reflekterende team samlet eller på skift, mens der indlægges små pauser i interviewet, hvor ledere og medarbejder drøfter, hvad medarbejderen får ud af samtalen. Arbejdsformen giver medarbejderen stor frihed til at indtage en aktiv lytteposition.
10. Indbygget reflekterende team. Lederen taler på skift med de enkelte deltagere, mens de øvrige er i en observatør-position, hvor deres opgave er at reflektere over det, de andre siger og bagefter sammenkoble det med egne tanker og idéer.
11. Flere team i teamet. Ved at opdele et team i mindre team, som får hver sin opgave, kan man på samme tid få flere positioner i spil. Man kan vælge at lade de forskellige team indtage forskellige positioner, så et team kan være lederens hjælper, et andet team kan have fokus på dialogen mens andre er løsningsfocuseret eller kreative team eller...

Tidsforbruget ved arbejdet med reflekterende team kan variere fra ½ til 2 timer. Ved at være præcis på det reflekterende teams rolle og give det en meget aktiv position i samtalen kan denne arbejdsform være et vigtigt instrument i den daglige videngenerering og videndeling.

5. Konflikt-opløsning

Med konfliktopløsning menes, at man ved at bringe konfliktende parter i samme rum, og undersøge sammenhænge, forskelle og ligheder, får mulighed for at undersøge og forstå sagens aspekter på et mere kvalificeret niveau, sådan at konfliktmomentet mindskes. Set med systemiske briller "er konflikten ikke konflikten, men måden vi taler om konflikten". Ledelsesopgaven bliver at være med til at skabe en koordineret forståelse mellem de personer, der har en konflikt.

I et systemisk lys kan konflikter ses som udtryk for naturlige dilemmaer, der ofte er med til at skabe fundamentet for en konflikt. Hertil kan føjes Batesons pointe, at for mange konflikter er giftigt for organisationen og at for få er for kedeligt, for det giver ingen udvikling.

De naturlige dilemmaer er:

1. Vi er autopoietiske selvrefererende systemer og kan ikke ikke-kommunikere
2. Sprogets grænser er den fælles verdens grænse - det efterlader tolkningsmæssige huller
3. I konfliktsituationer har vi tendens til at dyrke den "smalle historie" - i konfliktsituationer er vi tilbøjelige til at forenkle og blive endnu mere ensidige
4. Konflikten udspilles i forskellige rum, som ofte ikke mødes.
5. I konfliktsituationer bruger vi oftest et "underskudssprog" - et negativt sprog, som fokuserer på fejl og mangler. Bag ethvert problem skjuler sig en frustreret drøm. Det opleves som om der er nogen, der har skylden. Netop det negative fokus er ofte med til at give de øvrige dilemmaer en yderligere negativ effekt, hvor
 - man fokuserer mere på sin egen sandhed
 - man bliver mindre tilbøjelige til at koble sig på andres forståelse
 - man ofte vælger at fortælle den smalle version af historien.

6. Systemisk coaching

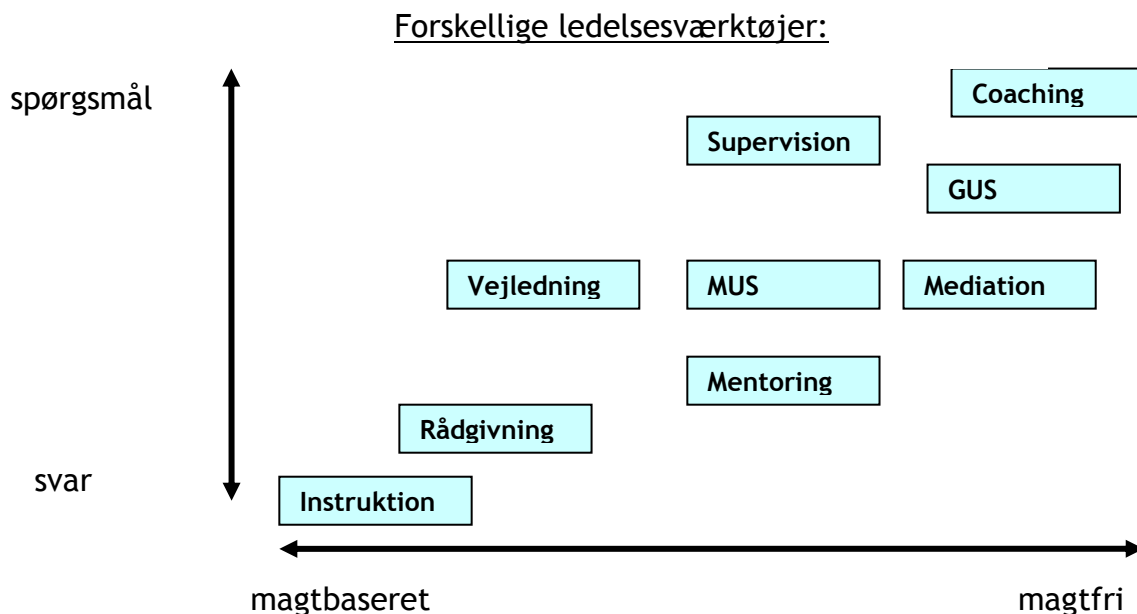
Coaching er et redskab for lederen til at arbejde med medarbejderne i en professionel kontekst. I coaching er der fokus på personen i forhold til jobbet. For at sikre dette skal opmærksomheden rettes mod

den organisatoriske kontekst. Det har således stor betydning, at produktionens domæne og organisationens mission, vision og strategi også bringes i spil i den systemiske coach-samtale.

Coachen har ret og pligt til at styre samtalen samtidig med at hun/han har pligt til at skabe nye indsigter og idéer gennem uddybende spørgsmål.

I nogle sammenhænge er coachen en faglig erfaren kollega, som støtter og vejleder en nyere og ofte yngre kollega. Coachen er en slags faglig og ledelsesmæssig vejleder.

I andre sammenhænge forstås coaching som en proces, hvor coachen gennem spørgsmål hjælper medarbejderen til at blive klar over egne ressourcer og handlemuligheder. Coaching er i denne forbindelse lig med læring og udvikling i forhold til specifikke opgaver, mål og udfordringer. I denne sammenhæng antages det, at medarbejderen selv fra start råder over den nødvendige handlekompetence.



Systemisk coaching bør være så magtfri som muligt i relationen mellem coach og medarbejder. For at det skal lykkes, er det også vigtigt, at konteksten og rollerne mellem parterne er klart definerede.

Det ligger indbygget i begrebet systemisk, at organisationer opfattes som et system af personer i relationer. Når vi arbejder med coaching må vi derfor hele tiden være opmærksomme på den kontekst og de relationer, der er vigtige i forhold til medarbejderen og den sag, der er i focus.

Der tales utrolig meget om coaching blandt ledere, men det praktiseres kun i meget begrænset omfang, fordi

- mange ledere har samme faglige baggrund som deres medarbejdere og har derfor (både i lederens og medarbejdernes øjne) som faglig leder svar på de fleste spørgsmål
- det kan være svært at erstatte gamle vaner med nye
- et er, at man kan se idéen og det brugbare i at stille spørgsmål og give færre svar. Noget andet er, at gøre det i en travl hverdag. Mange ledere oplever et stort arbejdspress og har oftest svært ved at se, hvordan det skulle være muligt at sætte tid af til coaching.

Coaching kan ikke anbefales, når der skal formidles konkrete budskaber (fx om trufne beslutninger). I stort set alle andre situationer kan man med fordel anvende coaching.

Systemisk coaching er en oplagt mulighed for en organisation til at indføre en samtaleform, der i sit udgangspunkt er så magtfri som mulig, og som metodisk tager udgangspunkt i at stille spørgsmål.

Der er to hovedformer inden for systemisk coaching, nemlig

- den individuelle form, hvor medarbejderen bliver coachet af en interviewer og
- den gruppebaserede form, hvor der under en eller anden form er tilkøbt et reflekterende team.

Coaching med et reflekterende team vil være en effektiv form for videndeling. Det, der på den anden side kan tale for individuel coaching kan være:

- at et reflekterende team kan virke forstyrrende, hvis medarbejderen oplever, at det, der skal tales om, er meget personligt
- at medarbejderen er uvant med den måde at arbejde på
- at de personer, der skal indgå i det reflekterende team, er uvante med metoden
- at det er nemmere og hurtigere at organisere den individuelle coaching
- at det er ressourcekrævende at have en gruppe kolleger med til coaching.

Med inspiration hentet bl.a. i vores tolkning af Maturanas forudsætninger for udvikling/forandring i systemer har vi valgt at formulere en etisk ramme, som vi mener er vigtig for enhver systemisk coach at forholde sig til i forbindelse med sin egen rolleforvaltning:

1. Medarbejderens handlinger er logiske og fornuftige - set ud fra eget perspektiv
2. Det, medarbejderen fokuserer på, bliver medarbejderens virkelighed. Problemer er dermed problemer, fordi de i en given kontekst omtales som problemer
3. Medarbejderens forestillinger om og forventninger til problemets fremtidige karakter vil sætte rammen for medarbejderens nuværende og fremtidige handlinger
4. Problemer udfolder sig i relationen mellem mennesker; de er sociale konstruktioner
5. Coachen og medarbejderen behøver ikke at søge årsagen til problemet for at kunne opløse eller håndtere det
6. Adskillelse mellem person og problem kan være en vigtig forudsætning for at få medarbejderen til at handle.

Hvis medarbejderen oplever at blive mødt med anerkendelse og nysgerrighed, vil det skabe grundlaget for en konstruktiv proces. Ved at fokusere på muligheder og ønsker får man mulighed for at komme ud over de sædvanlige tale- og handlemønstre, hvorved der opstår nye muligheder. Jo mere vi fokuserer på problemet og dets årsager, jo større er sandsynligheden for, at vi genskaber problemerne.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, at alle problemer udfolder sig i et netværk af relationer mellem mennesker. Hvis coachen kan få medarbejderen til at indse, at han eller hun ikke er problemet i sig selv, men at medarbejderen har et medansvar for problemets eksistens, så kan der skabes større forståelse for, at medarbejderen selv har en del af nøglen til opløsning af problemet.

Det mest markante særtræk ved systemisk coaching er opmærksomheden på relationer. Systemisk coaching er at hjælpe medarbejderne i deres udviklingsproces. Hensigten er at få medarbejderen til at iagttage sig selv og sine problem-relationer med øjne, som lånes andre steder i systemet, således at medarbejderen selv bliver i stand til at se og udvikle nye konstruktive fortolkningsmønstre og handlemuligheder.

Coachingprosessens og spørgsmålstyperne er beskrevet i 6 trin, som ofte vil være en naturlig overordnet ramme for processen:

1. Afklaring af rammer og mål (kontekstafklarende spørgsmål)
I første trin af coach-processen er det vigtigt at få skabt en klar ramme for samtalen gennem kontekst-afklarende spørgsmål. Det kan også være vigtigt at afklare spørgsmålet om fortrolighed. Endelig er det hensigtsmæssigt at have afklaret den tidsmæssige ramme for samtalen.
2. Afdækning af emnet (lineære spørgsmål)
3. Undersøge sammenhænge og mønstre (cirkulære og meta-cirkulære/metafleksive spørgsmål)
Cirkulære spørgsmål har her til hensigt at få medarbejderen til at se på sagen fra andre involveredes vinkel og dermed forsøge at opløse en bestemt forståelse og tolkning af historien.

4. Give nye perspektiver (refleksive og meta-cirkulære/meta-refleksive spørgsmål)

I samtalens fjerde trin sættes focus på fremtiden med anvendelsen af reflektsve spørgsmål. Her er det hensigten at give medarbejderen nye tanker og idéer, forstyrre vaner og rutiner og dermed invitere medarbejderen til at se kreativt og fremadrettet på sagen.

5. Aftaler og opfølgning (handlingsafklarende spørgsmål)

Ved samtalens femte trin er det coachens opgave at hjælpe og støtte medarbejderen til at konkretisere idéer og handlemuligheder. Det er medarbejderen, der skal formulere konklusion og en evt. handlingsplan.

6. Evaluering (evaluerende og lærende spørgsmål)

På sjette og sidste trin af coachsamtalen vil det være givtigt for coachen og medarbejderen at evaluere samtalen. Her rettes focus først og fremmest mod at give coachen feed-back.

: -)