

## Standardtitelblad til opgaver på diplomuddannelserne i UCSJ

Navn og studienummer:	Lene Sonne Studienummer: 127993
Uddannelse:	Diplom i ledelse
Modultitel:	Ledelse og coaching
Titel på opgaven:	Stemmer, der giver mening
Vejleder:	Susanne Sondrup Eriksen
Antal sider/anslag:	5 sider/11.999 anslag
Afleveringsdato:	D. 14. maj 2013
<p>I henhold til Bekendtgørelse om prøver og eksamen i erhvervsrettede videregående uddannelser (BEK nr. 714 af 27/06/2012) skal den studerende ved aflevering af skriftlige opgaver bekræfte, at opgaven er udfærdiget uden uretmæssig hjælp.</p> <p>Det betyder, at opgaven udelukkende er skrevet af afleveringspersonen/personerne og med de ifølge modulbeskrivelsens tilladte hjælpemidler.</p> <p>Når eksamensopgaven er uploadet på Fronter har ovenstående studerende samtidig bekræftet, at opgaven er udformet uden uretmæssig hjælp jf. BEK nr. 714 af 27/06/2012.</p>	

# Stemmer, der giver mening



**Lene Sonne**  
**Studienummer: 127993**  
[lene.s.f@post.cybercity.dk](mailto:lene.s.f@post.cybercity.dk)

**Diplom i ledelse: Ledelse og Coaching**  
**Vejleder: Susanne Sondrup Eriksen**

**Afleveringsdato: d. 14.05. 2013**

## **Indholdsfortegnelse:**

Indledning:.....	side 4
Problemstilling:.....	side 4
Metode:.....	side 4
Teori:.....	side 5
Analyse og diskussion:.....	side 5
Konklusion:.....	side 7
Perspektivering:.....	side 7
Litteraturliste:.....	side 9
Bilag 1: Case 1: Samtale med lederkollega:.....	side 10
Bilag 2: Case 2: Samtale med 3 medarbejdere:.....	side 12
Bilag 3: Inspiration til videreudvikling af coachingmetode:.....	side 16

*"Vi ved ikke, hvor vi er, før vi drømmer..."*

*(Klaus Hoffmeier ved Reumertuddeling april 2013)*

## **Indledning:**

For mig er det ikke et spørgsmål om jeg som leder med fordel kan benytte mig af coachende tilgange. Det er mere et spørgsmål om, hvornår og hvordan jeg skal gøre det.

Jeg mener ikke, at det er muligt at optræde som coach i organisationen og "blive usynlig" som leder. Jeg vil altid være leder i mine medarbejders øjne.

Det, jeg har indflydelse på er, hvilken leder jeg vil være.

Her fandt jeg en klangbund under modulet om "Det personlige lederskab", i den filosofiske ledelse i Ole Fogh Kirkebys forstand<sup>1</sup>. Det er et kardinalpunkt for mig, at jeg er et ordentligt menneske, og jeg bestræber mig på at udvikle mig i retning af at være og blive "Den gode Leder".

I de 11 år jeg har været leder, har det været naturligt for mig at anvende det reflekterende ledelsesperspektiv. I en række situationer har jeg erfaret, at det giver en langt bedre platform for beslutninger i organisationen, når medarbejdernes stemmer bliver hørt.

På baggrund af denne lederidentitet er den coachende tilgang naturlig for mig at bruge.

Modulet her har givet mig indsigt i forskellige grene, der findes indenfor coaching. Det har givet en større "værktøjskasse" i forhold til at kende og kunne anvende forskellige tilgange og spørgeteknikker.

Under modulet har jeg øvet mig på at være coach over for 1 af mine lederkolleger. Herudover har jeg haft en samtale med et medarbejderteam på 3 pædagoger i min organisation. Jeg vil medtage dele af disse samtaler i min opgave.

## **Problemstilling:**

Hvordan kan jeg bruge coachende tilgange til gavn for medarbejdere og lederkolleger i min organisation, når målet er, at der i individet og organisationen skabes en følelse af at have større gennemslagskraft, overblik og arbejdsglæde i forhold til den måde, man udøver sit arbejde på?

Kan coachende tilgange fra forskellige skoler i én og samme samtale bidrage til, at konstruktive processer igangsættes – eller øger det blot forvirringen?

## **Metode:**

Med udgangspunkt i de 2 ovennævnte cases vil jeg give eksempler på, hvilke coachende tilgange, der har givet mening for mig at bruge, og hvordan jeg oplever, at effekten har været for fokuspersonerne. Jeg vil bruge tilgange fra den narrative, den systemiske og den protreptiske coaching.

---

<sup>1</sup> Helth og Kirkeby: "Menneske og Leder – bliv den du er" (2007)

## **Teori:**

Allerførst vil jeg definere begrebet coaching i ordets bredeste forstand som "en samtale mellem 2 personer, som handler om at gå på opdagelse i den enes verden med det formål, at denne bliver mere afklaret om et eller andet"<sup>2</sup>. Når jeg tilslutter mig denne definition, indebærer det følgende: Jeg anvender kun ordet coaching eller coachende tilgang, når jeg vitterligt og oprigtigt interesserer mig for at forstå det, som den anden forstår

I de 3 coachingskoler, jeg har nævnt under metodeafsnittet, oplever jeg, at der findes en interesse i individet for individets egen skyld. Der er imidlertid en antagelse i alle 3, der giver mig problemer.

Alle 3 grene postulerer, at mennesket ikke har en identitet i psykodynamisk forstand<sup>3</sup>. Mennesket har ikke nogen kerne! Mennesket får derimod kendskab til sider i sig selv i kraft af den normative stræben, den relationelle kontekst eller den fortælling, det indgår i.

Hos Stelter<sup>4</sup> findes et alternativ til dette udgangspunkt. Han taler om, at vi har et "kropsselv", der sammenholdt med vores erfaringer og følelser giver os en fornemmelse af identitet. Og dette selv bringer vi så med os ind i de forskellige sociale kontekster.

## **Analyse og diskussion:**

Når jeg anvender et "steltersk" udgangspunkt på de fokuspersoner, der medvirker i mine cases, giver det stor mening. Det stemmer overens med, hvad jeg oplever i de konkrete situationer: at den enkelte person bringer noget med sig ind i situationen, og samtidig skabes personen i en eller anden grad af den kontekst, han/hun træder ind i.

I case 1<sup>5</sup> anvender jeg teknikker fra den systemiske, den narrative og den protreptiske coaching. Spejling (systemisk c) og dekonstruktion af den foretrukne fortælling (narrativ c) har ikke nogen stor effekt. Fokuspersonen bliver ved med at kredse om et bestemt tema, nemlig en form for ambivalens i forhold til at være en markant leder kontra en tilbagetrukket leder. Der skal noget andet og mere til for at han kan få en afklaring på dette punkt. Her tænker jeg, at den protreptiske samtale kan give ham en større afklaring af hans egne dybereliggende værdier i forhold til at være "Den gode Leder". I forhold til hans oprindelige samtalepunkt, der efterlyste redskaber til at tackle en konkret medarbejder, så oplever jeg, at han kommer ud af samtalen med en mindre frygtsomhed i forhold til eventuelle fremtidige konfrontationer med medarbejderen. Via samtaleens nye samskabte bud på fortællinger om, hvad medarbejderens intentioner er, kan min lederkollega se ham i

---

<sup>2</sup> Moltke og Molly: "Systemisk coaching" (2009)

<sup>3</sup> Ole Fogh Kirkeby: "Protreptik – filosofisk coaching i ledelse" (2011)

Moltke og Molly: "Systemisk Coaching" (2009)

Nielsen, Klinke og Gregersen: "Narrativ Coaching – en ny fortælling" (2010)

<sup>4</sup> Reinhard Stelter: "Tredje generations coaching" (2012)

<sup>5</sup> Jf. bilag 1: Coaching med lederkollega

et andet lys, hvor han måske først og fremmest er drevet af mere spontane behov og mindre af at anfægte lederens ledelsesstil. Jeg oplever, at vi har startet en proces, hvor han umiddelbart opnår en anden tilgang til medarbejderen, og hvor han får en større grad af arbejdsglæde, gennemslagskraft og overblik i forhold til, hvordan han fremover vil indgå i relationer med ham. Jeg tror som tidligere nævnt, at en protreptisk samtale vil give en yderligere styrkelse af hans lederidentitet, både fagligt og menneskeligt.

I case 2<sup>6</sup> har jeg inden samtalen haft følgende overvejelser:

Jeg har igennem noget tid kunnet mærke på nogle af medarbejderne, at de virker trætte og uden arbejdsglæde, herunder en afmagt i forhold til, at det ikke kan lykkes dem at holde husmøde 1 gang om måneden. Jeg har derfor meldt ud til huset, at jeg gerne vil deltage på deres husmøde d. 6. maj 2013.

Inden coachingen har jeg forberedt mig grundigt og bl.a. gjort mig tanker om, hvordan jeg skal starte mødet op.

Jeg beslutter, at jeg ikke vil starte op med at beskrive, at jeg er bekymret<sup>7</sup>, men derimod helt konkret fortælle, at jeg ønsker en status over, hvordan samarbejdet kører i børnehuset, nu hvor de 3 pædagoger har haft deres nye funktioner i ca. 1 år.

Jeg har planlagt vores møde til at falde i 2 dele:

- I) En mere afklarende, afdækkende del.
- II) En del, hvor vi finder løsninger/starter processer på de områder, vi får defineret som vigtige.

Under del I anvender jeg narrative spørgetekniker. Jeg beder bl.a. den enkelte medarbejder om at beskrive sin oplevelse af samarbejdet i huset. Senere beder jeg hver medarbejder bruge et billede, der beskriver hendes oplevelse.

Herudover bruger jeg skalaspørgsmål, der på en anden måde kan beskrive situationen, sådan som den enkelte ser den. Denne metode er fra den løsningsfokuserede coaching. Jeg oplever, at de narrative teknikker hjælper til med at eksternalisere det aktuelle samarbejde. På den måde bliver det nemmere at tale om som et fælles anliggende, der skal kigges på. Skalaspørgsmålet efterfølgende går bare ind i samme kontekst og opleves således også ufarligt af medarbejderne, sådan som jeg fornemmer det. Denne fornemmelse bliver efterfølgende – den næste dag – bekræftet, da medarbejderne fortæller, at de synes, at "der var en neutral og god tone".

Jeg forsøger mig så med en protreptisk samtale i gruppen. Den bliver hurtigt af medarbejderne sporet ind på "hvad der giver energi" og så en kort omtale af et projekt, der blev lavet for længe siden. Jeg forsøger at tykne den tynde historie om "Det gode projekt" og oplever også, at der kommer gode eksempler frem, som man kan bruge i fremtiden. Denne del af dialogen bliver en AI-inspireret, værdsættende

---

<sup>6</sup> Jf. bilag 2: Samtale mellem leder og 3 medarbejder, hvor leder anvender coachende tilgange

<sup>7</sup> Jepsen og Gade: "Coaching i arbejdslivet" (2010)

udforskning<sup>8</sup> af noget, der virkede engang. Det er ikke noget, jeg har planlagt i forvejen, men det er en mulighed, der opstår i samtalen, og den griber jeg og dernæst medarbejderne.

### **Konklusion:**

Jeg ville i denne opgave afklare, om jeg som leder med coachende tilgange kan bidrage til processer, hvor medarbejdere eller lederkolleger får øget deres overblik, gennemslagskraft og arbejdsglæde. Og jeg oplever, at det er muligt!

Jeg oplever en større sikkerhed i forhold til at kunne håndtere de situationer og begivenheder, der opstår i organisationen. Den palet af forskellige redskaber, jeg har fået, bidrager til følelsen af, "at det skal vi nok finde ud af". Og en større følelse af, at det ikke er min lederidentitet, der er på spil, hvis en coachende tilgang ikke lykkes. Jeg har erfaret, at når jeg som leder går helhjertet ind i en undersøgende tilgang, så bliver der serveret muligheder for udvikling af samtalen, som det blot er op til mig at gribe.

Jeg oplever i begge cases, at de coachende tilgange har medvirket til at give øget overblik, en følelse af gennemslagskraft i den forstand, at man "er herre i eget hus" og en større arbejdsglæde.

Jeg synes, det er vigtigt, at processen løbende følges af lederen i case 2. Jeg skal være den "stemme", der vedholdende fortæller medarbejderne, at de er på rette kurs, og at de er gode hver for sig og sammen.

Det kan jeg gøre på det opfølgende møde, senere møder og i MUS-samtaler. Jeg kan også foreslå pædagogerne visuelle stilladser, fx tegninger af et pindsvin eller en telefon eller ophængning af planchen med nøgleord.

Kombinationen af de 3 grene, jeg har koncentreret mig om her i opgaven, giver rigtig god mening. Her er det min erfaring, at kombinationen ikke skaber forvirring, men større åbenhed for processen - hos mig og hos fokuspersonerne!

### **Perspektivering:**

Antagelsen om, at mennesket ikke har nogen kerne virker meningsløs for mig. Den strider mod mine erfaringer med andre menneskers og min egen udvikling. Herudover har jeg en instinktiv fornemmelse af, at hvis de nye indsigter i form af tilslutning til nye værdier, nye forståelser for den måde, man indgår i relationer på, nye historiefortællinger skal have effekt, så skal de bundfældes i noget. Ellers fornemmer jeg dem som frit svævende.

Stelters byggen bro mellem det psykodynamiske og socialkonstruktionistiske paradigme giver derfor mening for mig.

I det hyperkomplekse samfund kan det opleves, som om vi konstant bombarderes af stemmer – indre og ydre stemmer. Kontingens kan sanses på den måde, tænker jeg.

---

<sup>8</sup> Moltke og Molly: "Systemisk coaching" (2009)

Hvis ikke vi bevidst tager stilling til, hvilke stemmer vi vil lytte til, kan vi miste arbejdsglæden og overblikket i vores arbejde – både som ledere og medarbejdere. Simpelthen fordi der altid vil være stemmer, der kan anfægte de valg, vi har taget! Dette ses i case 1, hvor en lederkollega plages af at bebrejde sig selv, uanset hvilket valg han tager.

Jeg har læst om teorien bag stemmehørergrupper<sup>9</sup>. Her er en del af en erfaring fra recovery-historier, at der opstår stemmer i hovedet på et menneske, når vedkommende har været udsat for stærkt provokerende hændelser. Stemmernes funktion er i disse tilfælde at "hjælpe" stemmehøreren med at tackle sit liv. De kan blot blive en belastning, fordi de findes i en infantil eller stivnet form, hvor de bestandigt bebrejder eller skælder ud og kan virke destruktive. Hvis stemmehøreren indgår i en dialog med sine stemmer, kan der komme helende og konstruktive processer ud af det.

Jeg tænker, at der i rigtig mange menneskers hoveder findes tanker eller stemmer, som kommanderer med os, kritiserer os, fordømmer os. Derfor har jeg valgt det lidt forstemmende forsidebillede. Det skal ses som et udgangspunkt for, hvor mange af os står, så længe stemmerne er ubevidste for os.

Gennem coaching og samtaler med coachende tilgange tror jeg, at vi kan blive klar over, at stemmerne/tankerne overhovedet findes, og at vi derefter kan tage bevidste valg i forhold til, hvordan vi ønsker at leve vores liv – fagligt og menneskeligt. Jeg tænker derfor, at undervisning, der giver indsigt i coachende tilgange og teknikker, skal tilbydes alle ledere. Simpelt hen fordi dialogen på et hvilket som helst niveau i organisationen kvalificeres!

Teknikkerne skal bruges med omtanke og respekt – men det vil Den gode Leder gøre – helt af sig selv.

Og så håber jeg, at der vil blive ved med at blive udviklet coachende tilgange, så vi kan blive ved med at blive inspirerede til at stille spørgsmål, der udvikler!<sup>10</sup>

***”Således er lederens virkelige virkefelt at hjælpe folk til at opdage den kraft, der ligger i at se og se sammen” (Scharmer)***

---

<sup>9</sup> Romme og Escher: ”At leve med stemmer” (2010)

<sup>10</sup> Jf. bilag 3: ”Inspiration til videreudvikling..”



## Litteraturliste:

Helth, Paula og Ole Fogh Kirkeby (2007): **Menneske og leder – bliv den du er.** Børsens forlag

Moltke, Hanne og Asbjørn Molly (2009): **Systemisk coaching – en grundbog.** Dansk psykologisk forlag.

Kirkeby, Ole Fogh, Tobias Dam Hede, Mette Mejlhede og Jens Larsen (2008): **Protreptik – filosofisk coaching i ledelse.** Samfundslitteratur.

Nielsen, Sanne Kit, Maria Klinke og Jesper Gregersen (2010): **Narrativ coaching – en ny fortælling.** Dansk psykologisk forlag.

Stelter, Reinhard (2012): **Tredje generations coaching.** Dansk psykologisk forlag.

Jepsen, Birgitte og Margrethe Gade (2010): **Coaching i arbejdslivet – styrk din kommunikation i hverdagen.** Hans Reitzels Forlag.

Romme, Marius og Sandra Escher (2010): **At leve med stemmer.** PsykoVisions Forlag.

*Billede på forsiden er hentet fra følgende website:*

Galleriet  
[www.terjeronnes.com](http://www.terjeronnes.com)

## Bilag 1:

Case 1: Coaching med lederkollega.

Emne: **Hvad stiller jeg (A) op i forhold til det, som jeg igen og igen oplever som en magtkamp med en konkret medarbejder (B).**

Coach benævnes i det følgende som (C).

Uddrag er samtalen ca. midtvejs:

A: Det er, som om der er en stemme, der siger, at jeg er en kujon....at jeg ikke tør sætte mig igennem..

C: Du har en stemme inde i dit hoved, der kalder dig en kujon..

A: Ja....og så er der en anden stemme, der siger, at jeg jo ikke skal tromle mine medarbejdere....

C: Jeg hører dig sige, at hvis du ikke sætter dig igennem, så siger en stemme, at det er forkert. Og hvis du sætter dig igennem, så siger en anden stemme, at det er forkert. Er det rigtigt opfattet?

A: Ja, det er det faktisk...

C: I mine ører lyder det, som om du er temmelig hård ved dig selv...som om at lige meget, hvad du gør, så skælder du dig selv ud....

A: Ja....Men det er, som om jeg forventer af mig selv, at jeg skal være "Den store Leder", der går forrest og fortæller, hvilken vej vi skal gå.....Førerhunden. Og egentlig har jeg det bedst med at være Hundefører, altså lytte til, hvad medarbejderne tænker....

C: Ja, det kunne lyde, som om du har sådan et ideal med at være en Napoleon eller stor leder på overfladen, men at du ikke har tænkt dybere over, om det er sådan en leder, du ønsker at være...

A: Ja, det er rigtigt nok....

C: Og det kunne være, at du er så klog en leder, at du foretrækker at være oplyst om, hvor du har dine medarbejdere, inden du træffer din beslutning.....Kan det være sådan?

A: Ja, det kan det godt....Jeg vil jo gerne have, at de føler ejerskab i forhold til de ting, vi gennemfører. Og jeg ved jo også, at jeg nogle gange sagtens kan skære igennem....Det har jeg faktisk gjort flere gange..

C: Så kunne det tænkes, at du kan begge dele....både være Hundefører og Førerhund?

A: Ja...men jeg kan bare bedst lige at være Hundefører. Og så er det, jeg er i tvivl om, om det er den nemme løsning....

(Pause i samtalen)

C: Jeg får lyst til at give et forslag. Ud fra det, du har sagt i samtalen tror jeg, at du kunne have glæde af at undersøge dit forhold til "magt" eller "at være leder". Jeg oplever dig som et menneske, der er dygtigt til at reflektere, og jeg tænker faktisk, at jeg vil tilbyde dig en protreptisk samtale på et senere tidspunkt....Du kan jo tænke over det...

A: Jamen, det vil jeg gerne.....have en protreptisk samtale.

C: Jamen, så er det en aftale.....Skal vi gå tilbage til det dilemma, du har med B?

A: Ja, lad os det...Vi kommer vist vidt omkring....

## Bilag 2:

Case 2: Samtale mellem leder og 3 medarbejdere (A, B og C), som arbejder sammen i et børnehus. Lederen har som mål at anvende coachende tilgange for at igangsætte en proces, hvor medarbejderne kommer ud af den stagnation, de befinder sig i for øjeblikket.

Emne:

**Status på, hvordan samarbejdet fungerer i børnehuset "Pindsvinet".**

Teammødet refereres her nogle steder i summarisk form, nogle steder i dialogisk form. Nogle af udsagnene er blevet til ved, at jeg spurgte ind til, hvad medarbejderen mente, om hun kunne uddybe med et eksempel osv.

- Jeg ridser rammer op for mødet: min rolle, mødets varighed, mødets indhold, forventninger til, at vi ved mødets afslutning har nogle aftaler om, hvordan samarbejdet skal være fremover.  
Jeg fortæller, at jeg i mødets første del (I) vil forholde mig lyttende, da det er medarbejderne, der har svaret på det, vi skal finde ud af.  
Under denne del skal de hver især fortælle, hvordan de ser situationen. De behøver ikke at være enige. Vi har lov at have forskellige historier. Når jeg oplever nogle af deres input som vigtige, vil jeg skrive dem op på et stort stykke papir, der hænger på døren. Det er en slags nøgleord.  
I mødets anden del (II) vil jeg drøfte med medarbejderne, hvordan samarbejdet skal være fremover, og vi vil lave aftale for en opfølgingsdato.

I

- En runde, hvor hver enkelt fortæller, hvordan hun oplever, at samarbejdet kører i huset.  
*A: Synes, det går godt i huset. Men der mangler struktur på hverdagen- hvem gør hvad? For der er mange små ting, der skal være på plads. Hvem sørger for dit og dat? Føler hun mister overblikket - nogle gange er det hektisk. Tak til kollega, fordi hun påtog sig opgave, som egentlig var A`s.*  
  
*B: Kender den konkrete situation, A sigter til. Savnede i den situation, at de lige talte sammen om, om B holdt sin del af aftalen, eller de skulle ændre på noget. Vigtigt at man får talt sammen...Det vil være godt, hvis de 3 pædagoger i huset kan spørge ind til aftaler - om de er blevet udført.  
B mangler flow - der er for mange dage, hvor de ikke ved, hvad de skal lave. De når ikke at få planlagt - får ikke holdt husmøder. Den manglende planlægning giver frustration for B. Og frustrationen sætter sig i væggene.....  
B havde ondt i maven en overgang, når hun skulle på arbejde....De 3 pædagoger reagerer meget forskelligt, når der ikke er planlagt noget.  
B oplever, at C stresser op, hun kan ikke mærke A, og B selv ryster inden i eller bliver usikker. B har stort behov for at få faglighed ind i hverdagen - få en rød tråd. Uden planlægning bliver det for løst og tilfældigt.*

*C: Det er vigtigt med konkrete aftaler. Hvis der er sygdom eller ferie, påvirker det dem, der er tilbage. Det gør C stresset, så bliver der for mange bolde i luften. Hun har behov for, at man følger op på de ting, der er sat personer på. Enig med B i, at de skal finde en måde, hvor de kan spørge ind til hinanden i forhold til, om tingene er gjort....Lige nu kører det lidt bedre, men sådan skal det gerne køre hele tiden....i et flow... C oplever selv, at hun er her for at lære børnene noget. Lige nu er det "no go" og har været det i en lang periode. Hun kan mærke, at det påvirker hende – hun bliver irriteret. Det er det modsatte af motiverende. C har haft dårlig samvittighed over for børnene, for der har ikke været faglighed, og der har ikke været udvikling eller læring.*

*A: (indskyder inspireret af sine kolleger) Hun har en kort lunte, når der er hektisk. Hun mærker det fx hvis børnene larmer. Hun prøver at holde det tilbage. A tænker, at børn larmer, fordi de reagerer på mangel på struktur. Så det vil være hjælpsomt for A, hvis der blev planlagt mere.*

*Leder: Hun har hørt alle 3 pædagoger give udtryk for, at de har et stort behov for at lave planlægning og aftaler, og det foregår jo på husmøderne....det er krumtappen i det pædagogiske arbejde.....Hun har brug for at undersøge, hvordan de hver især har det med husmøderne. Hun vil derfor tage en hurtig runde om motivationen til at holde husmøder.*

*B: Vil gerne starte runden.....Vil gerne holde husmøder for at lave planlægning og snakke børn.*

*A: Vil gerne holde husmøder for at planlægge og følge op på situationer fra hverdagen.*

*C: Kan godt lide husmøder for at planlægge og have ikke-afbrudt tid til at tale om fx børnene og deres trivsel.*

*Leder: opsummerer, at alle giver udtryk for, at de gerne vil holde husmøder, og at det endda har meget høj prioritet.*

- Leder beder pædagogerne sætte et billede på, hvordan de hver især oplever samarbejdet. Efter denne runde beder hun dem sætte skalatal på deres oplevelse af samarbejdet, hvor 10 er det bedste og 0 det dårligste.

*A: Et billede af 3 pædagoger i løb med tungen ud af munden... Skaltrin: 5.*

*C: Ustruktureret – kaotisk – der er ikke fordybelse. Skalatin: 0-1.*

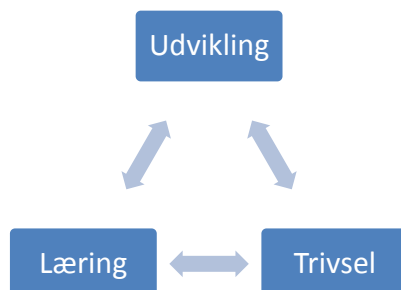
*B: (tænker længe) ....Mangel på faglighed og mangel på overblik. Fik først et billede af en vulkan, men det er jo det, hun gerne vil have: et billede af en vulkan, hvor det sprudler af ideer, som kommer børnene til glæde... Skalatin: 2.*

- Leder fortæller, at hun gerne vil høre, hvad hver enkelt lægger i ordet "Udvikling". Det er jo et ord, som flere af pædagogerne har brugt i

samtalen...Og det kan være spændende for kollegerne at høre, hvad ordet betyder for de andre.

Synspunkter i den fælles samtale: Udvikling er lig med Trivsel. Det modsatte af udvikling er mistrivsel. Det værste er at stå stille...

En af pædagogerne tegner en model, som giver stor mening for hende:



Hun synes, modellen er god, fordi det er forskelligt, hvad der kommer først for den enkelte pædagog...Nogle skal trives for at kunne udvikle sig, andre får først trivsel, når de er i gang med at udvikle sig osv.

Kollegerne nikker.

En af dem siger: Ja, når de voksne trives og er i flow, så smitter det af på børnene.

Drøftelse af, hvad man får energi af som pædagog. Siden jul har der ikke for alvor været noget, der løftede...Det er, som om det bliver ved med at køre i 1. gear. En af pædagogerne nævner, at der jo var det dér pindsvineprojekt... Lederen spørger ind til, hvad det var for et projekt. Alle 3 pædagoger forklarer om en inspirerende proces, hvor alle 3 "var enige om, at det var dét, de gjorde". Lige fra planlægning til udførelse. Undervejs, da A fortæller om projektet, spørger lederen, om hun havde deltaget i et lignende projekt tidligere. A bekræfter, at det havde hun.

Nøgleord fra denne meget vellykkede proces er: Blive inspireret af hinanden, arbejde med alle mulige forskellige materialer og tilgange, fx gå ture, gå på biblioteket og låne bøger om emnet. Der var en rød tråd.

Enighed om, at det er sådan et koncept, de skal arbejde efter igen. De skal lave projekter, hvor de uddelegerer opgaverne, som de gjorde dengang....De skal inspirere hinanden....

Pause

## II

Med udgangspunkt i nøgleordene bliver der lavet en række konkrete aftaler, som alle 3 medarbejdere er medskabere af:

1. Tovholder, der indkalder til hvert husmøde. Tovholder første gang er A.
2. Ordstyrer på hvert husmøde
3. Dagsorden på hvert husmøde – Huset adopterer en god skabelon fra et af de andre børnehuse.
4. Synliggørelse af aftaler fremover. B kommer med konkret forslag til næste møde

5. Vedtagelse af, at det er helt i orden, at man spørger ind til sin kollega, om hun har udført en opgave. Kode er: "Der er telefon", når man skal minde en kollega om en opgave.
6. Aftale om helt konkrete punkter, der skal op, fx modtagelse af nye børn, hvad er det pædagogiske mål med at bage hver fredag.

Lederen fortæller, at hun laver et referat af mødet, og at hun er ansvarlig for at indkalde til opfølgende møde i juni. Pædagogerne synes, det er en god idé med et opfølgende møde.

Lederen spørger afslutningsvis, hvordan pædagogerne har det lige nu.

A og C giver udtryk for, at det har givet stor klarhed, og at mødet har været godt.

B fortæller, at hun er træt lige nu, men at hun synes, det har været godt.

Lederen siger, at hun værdsætter pædagogerne for den måde, de har engageret sig i samtalen på.

Pædagogerne siger, da de rejser sig for at tage afsked efter mødet:

*"Nu skal vi i gang..." – "Ja, nu går vi i gang..."*

# Inspiration til videreudvikling.....

1. Et udgangspunkt, hvor man anskuer fokuspersonen som værende i besiddelse af en kerne/identitet og samtidig som formbar af de relationer, hun træder ind i.
2. En eksplicit interesse for stemmer/tanker hos fokuspersonen i forhold til det emne, der skal drøftes.
3. En Karl Tomm-inspireret spørgemetodik, hvor man er både bagud- og fremadskuende, og hvor grundtanken er, at det ene ikke kan findes uden det andet. Vægtningen kan så være forskellig og skal tilpasses fokuspersonens personlighed og udfordring.
4. En uærbødighed over for at holde sig til én coaching-gren.
5. En ærbødighed over for fokuspersonens proces.
6. Der forekommer i løbet af en coaching altid en form for kontrakt, timeout og afrunding.

