

# Lederen som coach

– forskellige vinkler på magt og etik



Michala Schnoor



Gitte Haslebo

Coaching er ikke bare coaching. Afhængig af hvilke teorier og erkendelsesteorier, der organiserer coachingen, vil formålet og de anvendte metoder være vidt forskellige. Forståelsen af coaching har afgørende betydning for både coachen og den pågældende leder eller medarbejders tænke- og handlerum. Coaching *gør* noget ved den måde, hvorpå ledere og medarbejdere forstår sig selv, hinanden og deres arbejdsliv og har væsentlige effekter af såvel positiv som negativ karakter – både for det enkelte organisationsmedlem og for livet i organisationen. Det er derfor ikke ligegyldigt, med hvilke teorier og grundlæggende antagelser vi coacher. Der ligger en væsentlig magt i praktiseringen af coaching, som det er vigtigt at holde sig for øje som coach.

At praktisere coaching medfører således i vores optik en væsentlig etisk fordring - nemlig at gøre sig overvejelser om den magt, vi bringer i spil, når vi coacher: Hvilke psykologiske teorier opererer vi med? Hvilken erkendelsesteori er disse teorier funderet i? Og hvad betyder dette teoretiske og erkendelsesteoretiske fundament for den måde, hvorpå vi praktiserer coaching?

I takt med at coaching er blevet en stadig mere populær praksis, har der udviklet sig et stort og voksende marked med tilbud om coaching og coachinguddannelser. Mens en stor del af disse ikke gør deres teoretiske fundament eksplicit, er der inden for det psykologiske fagfelt formuleret en række forståelser, der er forankret i forskellige teorier. Heriblandt *systemteoretisk-psykodynamisk*

*coaching* (Bunning et al. 2006, Newton et al. 2006), *NLP-inspireret coaching* (Ødum 2006), *kognitiv coaching* (Oestrich & Johansen 2005, Kjeldsen & Smith 2004), *systemisk coaching* (Halborg 2005, Hansen-Skovmoes & Rosenkvist 2002a, 2002b) og *poststrukturalistisk coaching* (Holmgren 2006). Hvilke overvejelser disse forskellige tilgange gør sig om magt, er meget forskellige alt efter deres erkendelsesteoretiske udgangspunkt. De tilgange, som er funderet i *realismens erkendelsesteori*, indeholder typisk ingen overvejelser om magt. Den systemteoretisk-psykodynamiske, den NLP-inspirerede og den kognitive coaching hører hjemme her. I realismen baserer man sig på en forestilling om, at den enkelte person kan beskrives på en entydig og objektiv måde, og at sproget bruges til at beskrive en allerede eksisterende virkelighed. De tilgange, som er funderet i *socialkonstruktionismen* som erkendelsesteori, er i langt højere grad optaget af spørgsmål om magt. Her vil vi placere den systemiske og poststrukturalistiske coaching. Kendetegnende for tilgange med udgangspunkt i socialkonstruktionismens erkendelsesteori er bl.a., at de fokuserer på, hvordan ledere og medarbejdere er medskabere af hinanden og på sprogets betydning for skabelsen af virkeligheden (jf. fx Burr 1995, Gergen 1994/2005, Haslebo 2004

for en fremstilling af forskellene mellem de to erkendelsesteorier).

I denne artikel vil vi fokusere på tre tilgange til coaching, som placerer sig i socialkonstruktionismen. Vi vil især stille skarpt på magt og etik, der er to begreber, som vi mener, hænger nøje sammen. Et centralt spørgsmål er for os at se, hvordan man som coach undgår, at coaching bliver magtmisbrug – uanset om det er lederen, konsulenten eller kollegaen, der coacher. Spørgsmålene om magt og etik sættes imidlertid på spidsen, når det er lederen, der coacher, fordi der uundgåeligt vil være væsentlige formelle magtforskelle mellem leder og medarbejder. I denne artikel vil vi derfor fokusere på den kontekst, hvor lederen er coach. Vores tanker om magt og etik foldes ud med udgangspunkt i 3 forskellige positioner, hvoraf vi benævner de to første som *systemiske* (Hansen-Skovmoes & Rosenkvist 2002a, 2002b, Søholm et al. 2006) og den sidste som *narrativ* (Holmgren 2006):

1. Coaching som en magtbase-  
ret praksis
2. Coaching som en magtfri  
praksis
3. Coaching som en magtreflek-  
terende praksis

Positionerne adskiller sig fra hinanden ikke alene i forhold til den plads, magten får i tænkningen om

*Vi vil især stille skarpt på magt og etik, der er to begreber, som vi mener, hænger nøje sammen.*

coaching, men også med hensyn til, hvordan magtbegrebet forstås. Vi vil derfor med udgangspunkt i Foucaults tænkning gøre rede for to afgørende forskellige vinkler på magt: Den traditionelle magt og den moderne magt og se nærmere på, hvordan disse magtbegreber kan bidrage til refleksionerne over lederen som coach.

### Magtbaseret eller magtfri?

Inden for en systemisk tænkning kan vi identificere i hvert fald to positioner, når det angår spørgsmålet om magt og coaching i organisationer: 1. *Coaching som en magtbaseret praksis* og 2. *Coaching som en magtfri praksis*. Begge positioner tager udgangspunkt i anerkendelsen af, at der er væsentlige magt- og autoritetsforskelle mellem coach og fokusperson, når det er lederen, der coacher, og fremhæver det som afgørende for et positivt udfald af coachingen, at disse magtforskelle medtænkes og håndteres. De to positioner ser imidlertid meget forskelligt på, hvordan dette skal ske.

#### *Coaching som en magtbaseret praksis*

Omdrejningspunktet i denne position er idéen om, at magt- og autoritetsforskellene mellem leder og medarbejder skal have en plads i coachingen. Konsulenterne Søholm et al. (2006) fremfører således det synspunkt, at der er begået en såkaldt *kategorifejl* i

overførslen af idéer og metoder fra terapiens verden til coaching i organisationer. Coachingfeltet har generelt været for ukritisk, når det gælder inspirationen fra den terapeutiske verden, mener de. En fremherskende forståelse af coaching er dermed blevet, at relationen mellem coach og fokusperson bør være karakteriseret af magtfrihed og fortrolighed, hvor coachen indtager en neutralt faciliterende rolle på linje med terapeutiske samtaler mellem klient og terapeut. Ifølge Søholm et al. finder mange ledere på deres kurser og uddannelsesforløb imidlertid denne rolle vældig vanskelig at omsætte til praksis. Samtalerne kan virke så forskellig fra den daglige ledelsespraksis, at de bliver kunstige og akavede og endda kan virke manipulerende på medarbejderne. Der bliver simpelthen for store forskelle mellem rollen som leder og rollen som coach. Når lederne er hjemvendt fra træningskonteksten, har de kæmpet med dilemmaer og spørgsmål som: Hvad gør jeg i forhold til fortrolighedskriteriet, når jeg får noget at vide, jeg som leder bliver nødt til at handle i forhold til? Hvad gør jeg, når jeg ikke er tilfreds med kvaliteten af den løsning, som medarbejderen kommer frem til i coachingsamtalen? Hvad med de mål, som *jeg* har for medarbejderens arbejde? Og hvad gør jeg med *min* viden om det emne, som jeg coacher medarbej-

deren på, når mine medarbejdere er vant til, at jeg har stærke holdninger til vores arbejde? (Søholm et al. 2006: 12).

På baggrund af disse erfaringer mener Søholm et al., at der er behov for en redefineret coachingforståelse. Hvis coaching skal kunne lykkes som samtaleform, må praksissen tilpasses de spilleregler, der gælder i arbejds- og organisationskonteksten. Coaching skal baseres på leder-medarbejder-relationen, hvor lederen beholder sin lederkasket på. Den formelle magt i ledelsespositionen kan ikke gemmes væk – heller ikke, selvom lederen på kurser og uddannelsesforløb træner særlige kommunikationsformer og samtaletekniske færdigheder. Søholm et al.'s ærinde er således at definere coaching som en ledelsesdisciplin, der kan integreres som en naturlig del af den øvrige ledelsespraksis. Dette kalder de *ledelsesbaseret coaching* til forskel fra det anvendte begreb coachingbaseret ledelse. Det er ledelse, der er konteksten for coaching – ikke omvendt. "Det fundamentale mål med ledelsesbaseret coaching er at sikre, at organisationen får løst de definerede opgaver og når de valgte mål gennem den enkeltes indsats" (Søholm et al. 2006: 30). Organisationen er dermed ifølge Søholm et al. altid den højeste kontekst – ikke den enkelte medarbejder.

I praksis betyder denne forståelse ifølge forfatterne, at coaching skal udvikles, så der skabes en tydelig integration mellem coaching og de øvrige organisatoriske indsatsområder og ledelsesteknikker såsom MUS, lønsamtaler, belønningssystemer, evalueringsrutiner, karriere- og kompetenceudvikling mv. Ifølge forfatterne handler det om, at ledelsen arbejder med en "integreret og sammenhængende ledelsesmodel", hvor coaching er en del af en samlet strategi for at nå organisationens mål og vision (Søholm et al. 2006: 44). Dette vil ifølge forfatterne for det første give lederen en dyb indsigt i medarbejdernes kompetencer, tænkning og beslutningskriterier, hvilket gør lederens delegering af ansvar og opgaver mere effektiv. For det andet vil det skabe en klarere fælles forståelse af de mål og visioner, som medarbejderens opgaveløsning skal tage hensyn til (Søholm et al. 2006: 46-47). Forståelsen af coachen som neutralt faciliterende må derfor også omdefineres til en mere aktiv og problemløsende rolle, hvor der skabes løsninger i et samspil mellem leder og medarbejder. Lederen har således mulighed for at give feedback, sætte rammer, klargøre råderum samt ytre tanker om og holdninger til temaet i coachingsamtalen. Lederens feedback kan bl.a. omhandle medarbejderens udviklingspotentiale samt opgaveløsning, og lede-

*Coaching skal baseres på leder-medarbejderrelationen, hvor lederen beholder sin lederkasket på.*

rens spørgsmål kan være funderet i 360-graders feedback, kundetilfredshedsundersøgelser, feedback fra samarbejdspartnere og kolleger (Søholm et al. 2006: 50). Lederen har således mulighed for at indtage en rådgivende og ekspertorienteret position. Ideen om det magtfrie og fortrolige rum er dermed lagt væk til fordel for et rum, hvor lederens opgave er at eksplicitere, at coachingsamtalen befinder sig i en organisatorisk kontekst. Der er krav til og mål for medarbejderens arbejdsindsats, og det er lederens opgave at medvirke til, at disse opfyldes – også i coachingsamtalen. Lederen og medarbejderen kan derfor også efterfølgende anvende de aftaler, der er indgået i samtalen, medmindre andet aftales (Søholm et al. 2006: 16).

*Hvis vi sætter idéen om coaching som en magtbaseret praksis i relation til domæneteorien<sup>1</sup>, synes produktions domæne at træde frem som det primære domæne.*

Hvis vi sætter idéen om coaching som en magtbaseret praksis i relation til *domæneteorien*<sup>1</sup>, synes *produktionens domæne* at træde frem som det primære domæne. Målet med den ledelsesbaserede coaching er at sikre, at allerede givne strategier, politikker og mål i organisationen nås via medarbejderens arbejdsindsats. Organisationens konventioner om rammerne for arbejdet får dermed en central plads i coachingen, hvilket betyder, at der findes mere eller mindre "rigtige" løsninger og handlemuligheder. Desuden kobles coachingen til andre beskri-

velsessystemer i organisationen såsom 360-graders feedback og kundetilfredshedsundersøgelser, som frister til at tænke i objektive og entydige billeder af medarbejderens person og arbejdsindsats.

### *Coaching som en magtfri praksis*

Ud over idéen om coaching som en magtbaseret praksis eksisterer der inden for systemisk tænkning en position, hvor coaching ses som en praksis, der både forudsætter en tvangfri samtale og en magtfri relation (jf. fx Hansen-Skovmoes & Rosenkvist 2002a, 2002b). At samtalen skal være *tvangfri* sætter et begreb om frivillighed i centrum. Frivillighed for medarbejderen til at påtage sig rollen som fokusperson, at vælge, hvilke arbejdsrelaterede temaer coachingsamtalen skal centrere sig om, og til at drage egen læring og egne konklusioner. Ingen medarbejder kan tvangscoaches! Enhver coachingsamtale må foregå på medarbejderens initiativ eller som minimum på basis af informeret samtykke. At samtalen endvidere skal være *magtfri*, indebærer, at lederen som coach ikke kan bringe sin formelle magt og beslutningskompetence til anvendelse i samtalen i form af fx holdningstilkendegivelser, egne målsætninger for medarbejderen og vurdering af de løsninger og handlemuligheder, som medarbejderen når frem til. Coachingsamtalen bør være et refleksioner-

nes frirum, hvor medarbejderen skal have mulighed for at forholde sig til sit arbejdsliv uden risiko for påbud, kontrol, irettesættelser eller sanktioner. Desuden tages afstand fra eventuelle resultater af personvurderinger eller –bedømmelser som udgangspunkt for coachingsamtalen. I den forstand kan coachingen også siges at være bedømmelsesfri. Til forskel fra den forrige position er en *pointe* således, at lederen må tage sin lederkasket *af*, når han/hun coacher sine medarbejdere.

Coachingsamtalen fremstilles i forlængelse heraf som en professionel samtale, der kræver en særlig iscene- og italesættelse (Hansen-Skovmoes & Rosenkvist 2002a). Der er med andre ord nogle ganske særlige forudsætninger, der skal være til stede for, at en leder kan coacher sine medarbejdere. Bl.a. at den enkelte samtale er tidsafgrænset, dvs. rammet ind af et på forhånd fastsat start- og sluttidspunkt, at den holdes adskilt og forskellig fra de øvrige samtaler i organisationen, og at den er fortrolig. Derudover er relationen mellem coach og fokusperson kendetegnet ved at være asymmetrisk og komplementær, dvs. at rolle- og ansvarsfordelingen er forskellig. Coachens rolle er kendetegnet ved, at han/hun er hjælper og facilitator snarere end ekspert og rådgiver. Coachen indtager såle-

des en neutral og nysgerrig position, hvor det vigtigste redskab er at stille spørgsmål frem for at generere løsninger eller svar. Det er fokuspersonen, der sætter dagsordenen for, hvad der skal tales om, og som kan vurdere, hvilken løsning der er rigtig eller forkert for ham/hende. Som professionel er det imidlertid coachen, der har hovedansvaret for at fastholde asymmetrien, magtfriheden og den psykologiske kontrakt – og for at klargøre spillereglerne. Fx for på hvilke måder synspunkter flyttes fra coachingkonteksten og ind i andre situationer. Coachen forpligter sig til kun at inddrage fokuspersonens tanker og overvejelser efterfølgende, hvis det er aftalt med den pågældende medarbejder.

Denne forståelse af relationen mellem coach og fokusperson er inspireret af en systemisk-professionel position, som oprindeligt er udviklet i en terapeutisk kontekst. Den grundlæggende tanke i denne position er, coachen skal indtage en *ikke-vidende* (Anderson & Goolishian 1992), *neutral* og *nysgerrig* (Lang et al. 1990) og *uærbødig* (Cecchin et al. 1992) position – uærbødig over for egne tanker og hypoteser. Det er bl.a. denne position, som Søholm et al. tager afstand fra, når det er lederen, der coacher. Til grund for disse forskellige benævnelser ligger en gennemgående tanke om

*Til forskel fra den forrige position er en pointe således, at lederen må tage sin lederkasket af, når han/hun coacher sine medarbejdere.*

ligeværdighed, respekt for fokuspersonens tankeverden og en ydmyghed og kritisk distance til egne tanker og teorier. Det er dermed også en praksis, der primært bevæger sig i *forklaringernes* eller *refleksionernes domæne*, hvor en interesse i multiverset, dvs. i udfoldelsen af en mangfoldighed af principielt lige gyldige perspektiver og standpunkter er i centrum (Lang et al. 1990, Haslebo 1997). Formålet med coachingen er, at fokuspersonen arbejder med sin forholdemåde i forhold til det givne tema og dermed bringes i en metalærende position.

Den etiske udfordring for lederen som coach er dermed i dette perspektiv for en tidsafgrænset periode at omforme relationen fra en leder-medarbejder-relation til en coach-fokusperson-relation, hvor det bliver muligt for lederen at indtage en ikke-vidende, neutral, nysgerrig og uærbødig position. Magtforskellene i leder-medarbejder-relationen sættes dermed i baggrunden eller søges ophævet til fordel for et tidsbegrænset, ligeværdigt møde, hvor vigtigheden af lederens indholdsmæssige viden om medarbejderens arbejde ophæves. I forlængelse heraf fremhæver konsulenterne Hansen-Skovmoes & Rosenkvist (2002a), at en væsentlig etisk fordring er at adskille coachingsamtalen fra den terapeutiske samtale. Forståelsen

af coachens rolle er nok inspireret af en systemisk-professionel position, der oprindeligt er formuleret i en terapeutisk kontekst, men denne position må til enhver tid omformes og tilpasses til en organisatorisk kontekst. Det er netop en coach-fokusperson-relation og *ikke* en behandler-klient-relation. Det betyder i praksis, at private temaer og problemstillinger kun bør berøres i det omfang, at det har en direkte indflydelse på den arbejdsmæssige indsats. Derudover må sådanne tematikker henvises til andre kontekster såsom netop terapi eller privatlivets relationer. Som coach må lederen derved tage stilling til, om et givent tema egner sig til coaching og tage ansvar for at definere råderummet for fokuspersonens refleksioner.

En af de væsentligste etiske udfordringer, når det gælder lederen som coach, er altså i denne position at holde magten *ude fra* coachingrummet. Den asymmetriske og komplementære relation mellem coach og fokusperson skal – i stedet for at være baseret på formelle magtforskelle – være baseret på tanken om et ligeværdigt samarbejde. Det bliver derfor også vigtigt at holde coachingsamtalen adskilt fra andre samtaler og dialoger i organisationen, således at coachingen kan få plads som en særlig kontekst, hvor der gælder andre spilleregler – spillereg-

*Det er dermed også en praksis, der primært bevæger sig i forklaringernes eller refleksionernes domæne, hvor en interesse i multiverset, dvs. i udfoldelsen af en mangfoldighed af principielt lige gyldige perspektiver og standpunkter er i centrum*

ler, der skaber optimale vilkår for medarbejderens læring og erkendelse. Coachingsamtalerne skal ifølge Hansen-Skovmoes & Rosenkvist derfor ikke integreres i de øvrige ledelsesaktiviteter, som Søholm et al. mener, men adskilles fra dem.

Dette er altså to forskellige positioner, som vi har identificeret inden for en systemisk tænkning, når det angår spørgsmålet om magt i lederes coaching af medarbejdere. Fælles for overvejelserne om magt i de to positioner er, at de fremstilles i konteksten af en traditionel forståelse af magt, der baserer sig på tanken om magt som noget, lederen besidder i form af autoritet og beslutningskompetence. Denne forståelse af magt har afgørende betydning for de konklusioner, der drages og for, hvordan coachingpraksissen kan organiseres. Lad os derfor se lidt nærmere på, hvilket magtbegreb de to positioner bringer i anvendelse, og hvordan vi kan folde forståelsen af magt yderligere ud. Her kan den franske filosof og idéhistoriker *Michel Foucault* (1926-1984) være til hjælp.

### Traditionel og moderne magt

Foucault er optaget af, hvordan modernitetens (human)videnskabelige discipliner og institutioner muliggør nye former for magtudøvelse, der opererer langt

mere skjult end tidligere traditionelle magtformer, og hvordan denne moderne magt gradvist er blevet den primære mekanisme, hvorigennem social kontrol udøves i den vestlige kultur (Foucault 1975/2002). Han beskæftiger sig især med større institutioner og videnspraksisser såsom psykiatrien og fængselsvæsenet, men hans tanker er ligeledes vældig relevante i forhold til ledere og medarbejdere i en arbejdsmæssig kontekst. Foucault skelner mellem det, han kalder traditionel og moderne magt.

*Traditionel magt* er noget, bestemte personer eller grupper kan besidde eller opnå. Magt forstås dermed som en størrelse, der er lokaliseret i et centrum og udøves "fra oven" af de personer eller grupper, der besidder den. Den etablerer social kontrol gennem et system af institutionaliserede *moralske bedømmelser* af menneskers handlinger som værende rigtige eller forkerte, gode eller dårlige og normale eller unormale. Det er en magtform, der fremstilles som principielt negativ i sin funktion: Som repressiv, undertrykkende, straffende, censurerende, begrænsende og tvingende og som noget, mennesker sædvanligvis bliver udsat for, og ikke noget, som de deltager i udøvelsen af. Den traditionelle magt kan dermed også fremstilles som "systemets" magt – en magt, som de fleste mennesker står udenfor

*En af de væsentligste etiske udfordringer, når det gælder lederen som coach, er altså i denne position at holde magten ude fra coachingrummet.*



uanset social status og dermed indtager et ydre forhold til. Det er dermed også en magt, som det er muligt at gøre oprør imod. Magten er på den ene side synlig og betjener sig af offentlige afstraffelser til skræk og advarsel for potentielle "forbrydere" og på den anden side opererer magten gennem ekskluderende praksisser, der usynliggør de mennesker, der vurderes som "forkerte", "dårlige" eller "unormale". Foucault gør i sin historiske arkæologi rede for, hvordan skiftende udskillesprocedurer har placeret disse mennesker i fængsler, asyler, hospitaler mv. væk fra offentligheden. Den traditionelle magt opererer således i et spændingsfelt mellem synlighed og usynlighed.

*Den moderne magt installerer så at sige det enkelte menneske som et selvovervågende subjekt.*

Ifølge Foucault er det ikke længere tilstrækkeligt alene at operere med en traditionel forståelse af magt (Foucault 1975/2002). Således hævder han, at *moderne magtformer* gennem de sidste 300 år har udviklet sig som et ganske effektivt system for udøvelsen af social kontrol gennem et system af *normaliserende bedømmelser*. Hvor den traditionelle magt opererer gennem moralsk bedømmelse og institutionaliserede tvangssystemer, opererer den moderne magt gennem menneskers evaluering af deres eget og andres liv set i forhold til kulturelt skabte normer og standarder. Det er en magt, der rekrutterer menneskers aktive del-

tagelse i skabelsen og vurderingen af deres liv, relationer og identitet. Den moderne magt installerer så at sige det enkelte menneske som et selvovervågende subjekt. Mennesket er således både en effekt af magten og virkemidlet til dets forsatte funktion. Dette kalder Foucault magtens gensidige eller *relationelle karakter* (Foucault 1978: 107). Den moderne magt fungerer dermed langt mere diffust og subtilt end de traditionelle magtformer. Den er allestedsnærværende og virker "nedefra" i lokale praksisser. Den findes i selv de mest private relationer. Den er ikke, som den traditionelle magt, knyttet til fysisk overlegenhed, men snarere til viden, sandhed og ekspertise. Og helt centralt: Den moderne magt må forstås som *produktiv*. Den skaber virkeligheden i form af viden og sandhed og skaber mennesker som subjekter – som ledere, medarbejdere, direktører, mænd, kvinder osv. Den sætter os så at sige i scene som ganske bestemte mennesker. I Foucaults øjne er det således ikke væsentligt at definere magten som enten god eller dårlig eller for den sags skyld at bestemme, om den skal være der eller ej. Magten er et uundgåeligt vilkår, der udøves på alle niveauer i samfundet (Foucault 1983). Det interessante for Foucault er derfor at studere den moderne magts effekter og den måde, hvorpå vi konstitueres som subjekter igennem dem.

Den normative bedømmelse af menneskers liv er ifølge Foucault blevet muliggjort gennem udviklingen af selvteknologier<sup>2</sup>, der er karakteriseret af beskrivelser af normalitet og abnormitet, præstationstabeller, adfærdsskalaer samt specifikke procedurer til vurdering og evaluering af menneskers adfærd. Det er teknologier, der oprindeligt er udviklet i professionelle discipliner såsom psykiatrien, psykologien og lægevidenskaben, men som med tiden er blevet en del af den bredere kulturs praksisser. I organisationsverdenen findes mange eksempler på sådanne selvteknologier: Medarbejderudviklingssamtaler, gruppeudviklingssamtaler, test til personvurdering, 360-graders feedback, karriereafklaringsværktøjer, kurser i personlig udvikling, mentoring og ikke mindst coaching. Det er alle teknologier og praksisser, der introducerer og reproducerer særlige normer og standarder for, hvordan man bør være som leder og medarbejder – hvad den enkelte bør stræbe efter at realisere. Og dermed er disse teknologier medvirkende til at skabe ledere og medarbejders identiteter på særlige måder.

### ***Magtbegrebet i de to systemiske tilgange til coaching***

Følger vi Foucaults forståelse af den traditionelle og moderne magt, kan man sige, at både idéen om coaching som et magtbaseret

og magtfrit rum trækker på et traditionelt magtbegreb, hvor det er den formelle, hierarkiske magt, der er i centrum. Det er lederens autoritet og beslutningskompetence, der må holdes henholdsvis inde i og ude fra coachingen.

Idéen om coaching som *et magtbaseret rum* sætter fokus på et positivt billede af den traditionelle magt, hvor det er dens afgrænsende og definerende karakter, der er i centrum frem for dens undertrykkende eller tvingende karakter. Lederens viden om forhold i organisationen og dennes beslutningskompetence skal sættes i spil i coachingsamtalen, da det kan medvirke til at sikre, at de mål og løsningsmuligheder, som fokuspersonen kommer frem til, er i tråd med organisationens visioner og målsætninger. Det er altså ikke et mål i sig selv, at fokuspersonen opnår et udvidet handle- og refleksionsrum. Udvidelsen eller indsnævringen af fokuspersonens handlerum skal altid ske inden for rammerne af organisationens forventninger og krav til den enkelte medarbejders indsats. Lederen kan i kraft af sin formelle magt være med til at sikre, at dette sker. Der bringes dermed også et kontrollerende aspekt af den traditionelle magt i spil i denne forståelse af coaching. Lederen får større mulighed for på tæt hold at følge medarbejderens refleksioner over sit arbejde

og opnår derved større kontrol med medarbejderens arbejde.

Idéen om coaching som *et magtfrit rum* synes til forskel herfra at sætte fokus på den undertrykkende del af den traditionelle magt. Lederens formelle magt i form af autoritet og beslutningskompetence betragtes som en hindring for medarbejderens læring og udvikling i coachingsamtalen og må dermed ophæves i positions- og rolleskiftet fra leder til coach. Coaching bliver derved en art magtophævende eller magtfrigørende praksis. Eller med Foucaults begreber: En frigørelse fra den traditionelle magt. Argumentet for at skabe dette magtfrie rum kan forstås ud fra ønsket om empowerment, dvs. ønsket om at coachingen skal bidrage til at udvide fokuspersonens handle- og refleksionsrum og dermed give fokuspersonen flere valgmuligheder, bedre valgmuligheder og friheden til at vælge. En væsentlig pointe er imidlertid som led i en systemisk tænkning, at det ikke blot er den enkelte medarbejders empowerment, der er i spil. Det er den enkelte set i en relationel sammenhæng og etik, dvs. fokuspersonens overvejelser om handlemuligheder udforsket og afprøvet i de særlige relationer, der gør sig gældende i organisationen.

På forskellig vis er det altså i begge disse positioner en traditionel

magtforståelse, som forfatterne fokuserer på i deres overvejelser om lederen som coach. Et spørgsmål rejser sig dermed i forhold til, hvilken betydning det kan have at medtænke Foucaults begreb om den moderne magt? En af de nyere tilgange inden for psykologien, som bringer Foucaults begreb om den moderne magt i spil, er *den narrative praksis*. Den narrative praksis er mest veludviklet i en terapeutisk kontekst med den australske terapeut *Michael White* (jf. fx White 2002, 2006a, 2006b) som en af hovedkræfterne. I løbet af de senere år er tankerne i den narrative praksis imidlertid også i spæd form begyndt at blive omformet til en organisatorisk kontekst – herunder som tilgang til coaching (jf. fx Holmgren 2006, Søholm et al. 2006<sup>3</sup>). Lad os derfor se lidt nærmere på, hvad en narrativ tilgang til coaching kan bidrage med i spørgsmålet om magt i lederes coaching af medarbejdere.

### En narrativ tilgang til coaching

I en narrativ tilgang er det ledere og medarbejders fortællinger om sig selv, andre og organisationen, der er i fokus. Det er de formelle og uformelle fortællinger om hverdagens begivenheder, der er i spil – fortællinger om problemer, udfordringer og krænkelser, om succeser og glæder, rigtigt og forkert, etik og moral, drømme

*Idéen om coaching som et magtfrit rum synes til forskel herfra at sætte fokus på den undertrykkende del af den traditionelle magt. Coaching bliver derved en art magtophævende eller magtfrigørende praksis.*

og håb, normer og værdier og dét, der er vigtigt og betydningsfuldt for den enkelte. Det er fortællinger, der skaber identitet og relationer, og som er medvirkende til at skabe særlige sociale verdener i organisationen.

En af de grundlæggende antagelser i et narrativt perspektiv er, at vi som mennesker er fortolkende væsener, der organiserer vores levede erfaringer i sproglige, narrative strukturer (Bruner 1999, Gergen 1994/2005, White & Epston 1990). De begivenheder, vi kommer ud for i hverdagen, kæder vi sammen i en særlig tidsmæssig rækkefølge, som medvirker til at skabe mening i det, vi oplever. Vi historie-gør så at sige vores oplevelser og erfaringer for at kunne skabe mening i dem – og samtidig bestemmer historie-gørelsen den mening, som erfaringen tilskrives. Historiefortællingen er således en måde at organisere og kontekstualisere hverdagens oplevelser på, som skaber kontinuitet og forståelighed, og som skaber en ramme at tolke fremtidige oplevelser ind i. Historier fortæller os noget om, hvem vi er, hvad vi står for, og hvordan vi ser på verden omkring os. De giver os så at sige særlige perspektiver på verden, der bestemmer, hvad vi kan se – hvad vi fokuserer på, hvordan vi tænker om os selv og andre, hvilke konklusioner vi drager, og hvilke handlemu-

ligheder vi har. Den kontinuitet og forståelighed, som fortællingerne giver, har derfor også en pris. Idet en fortælling aldrig kan omfatte hele rigdommen af vores levede erfaring, foregår der en selektionsproces, hvor de begivenheder, der ikke umiddelbart passer ind i vores dominerende fortællinger, sorteres fra. En stor del af den levede erfaring kommer dermed ikke med i historien og skubbes i baggrunden eller glemmes. Man kan sige, at vi via vores fortællinger dels udvikler *selektiv perception* – dvs. retter vores opmærksomhed bestemte steder hen og væk fra andre – og dels udvikler *selektiv hukommelse* – dvs. lettere husker det, som passer ind i vores fortællinger, og hurtigere glemmer det, som ikke passer ind. Under kommunesammenlægningerne blev der fx i mange kommuner skabt en fortælling om forandring som en kannibalistisk handling, hvor den store kommune æder de små. En sådan metaforisk forståelse har stor betydning for både opmærksomhed i hukommelse og de handlemuligheder, som aktørerne kan få øje på.

Vores historiefortælling er dermed langt fra en neutral aktivitet. Når vi fortæller historier, udøver vi magt over os selv og andre i den forstand, at vi producerer eller reproducerer perspektiver på verden, der definerer normer og

værdier, rettigheder og forpligtelser og spilleregler for adfærd. Vi positionerer os selv og andre i kraft af de historier, vi fortæller og skaber dermed de muligheder, vi selv og andre har for at handle. Det er derfor ikke ligegyldigt, hvilke fortællinger vi fortæller om os selv, andre og de ting, vi foretager os. Fortællinger er identitets- og relationsskabende, hvorfor det får stor betydning at arbejde med dem i coaching i organisationer.

#### *Den moderne magt og den normaliserende bedømmelse*

Michael White er i sin narrative praksis særlig inspireret af Foucaults tanker om den moderne magtudøvelse via den normaliserende bedømmelse (jf. fx White & Epston 1990, White 2002, 2006a, 2006b). En pointe for White er, at hvis vi begrænser vores forståelse til en klassisk analyse af den traditionelle magt, så vil mange af de sociale kræfter, der på afgørende vis er medvirkende til at skabe vores liv og relationer, forblive usynlige. Handlemulighederne i forhold til magtspørgsmål vil blive langt mindre, og oplevelsen af magtesløshed i forhold til at kunne forandre herskende systemer og sociale praksisser vil blive langt større, mener han. White understreger dog, at dette ikke skal forstås således, at klassiske analyser af magt ikke længere er relevante eller nyttige.

Blot at der er magtrelationer, som ikke kan forstås eller synliggøres med et traditionelt magtbegreb (White 2002: 37). Ifølge White er Foucaults forståelse af den moderne magt i forlængelse heraf afgørende for at kunne identificere og forholde sig reflektivt til disse magtrelationer.

Det er en grundtanke hos White, at når vi historie-gør vores erfaringer, så trækker vi på kulturelt tilgængelige fortællinger eller diskurser, der betragtes som passende og relevante for fremstillingen af de givne erfaringer. Eller mere præcist: Vi rekrutteres ind i kulturelt tilgængelige diskurser, der giver os et sprog for og et perspektiv på det, vi oplever. Nok har en fortælling i et narrativt perspektiv altid en fortællerstemme<sup>4</sup>, men historiefortællingen er aldrig udelukkende en individuel aktivitet. Når vi som ledere og medarbejdere historie-gør arbejdslivets begivenheder, gør vi det således gennem organisatoriske og samfundsmæssige diskurser, som er normative i den forstand, at de fremstiller normer og standarder for, hvordan vi bør være, og hvad vi skal præstere. Ifølge White internaliserer vi sådanne dominerende kulturelle diskurser og lader dem tale sandheden om vores identitet. Vi blændes dermed for de muligheder, som alternative fortællinger kunne tilbyde (White 2002).

*Vi rekrutteres ind i kulturelt tilgængelige diskurser, der giver os et sprog for og et perspektiv på det, vi oplever.*

Knyttet til disse dominerende kulturelle fortællinger er der som før nævnt udviklet en lang række selvtæknologier i organisationer såsom udviklingssamtaler, test til personvurdering, 360-graders feedback mv. I organisationer er det således en udbredt tankegang, at ledere og medarbejdere skal sikres informationer, der kan give dem en tilbagemelding på, hvor de placerer sig på ønskværdige kendetegn i forhold til andre organisationsmedlemmer. Filosofien er, at større viden om indplacering i forhold til andre og i forhold til aftalte mål vil motivere den enkelte til at yde en ekstra og mere målrettet indsats for at udvikle sig selv og sine kompetencer. Lederen eller medarbejderen skal se sine fejl og mangler i øjnene og lægge en plan for, hvordan hullerne fyldes ud, og afvigelserne fra de ønskværdige kendetegn formindskes. Med Foucaults ord rekrutteres den enkelte leder og medarbejder hermed ind i den normaliserende bedømmelse af sig selv og indskrives i et projekt, der handler om selvrealisering og personlig udvikling (Meiner 2006). Med dette projekt følger en stadig selvovervågning og bedømmelse af, hvorvidt man som leder eller medarbejder lever op til de givne normer og standarder. Og ikke sjældent skaber dette projekt ledere og medarbejdere, der konstant føler sig utilstrækkelige og mangelfulde (White 2002).

### ***Coaching som magtreflekterende praksis***

I et narrativt perspektiv kan man sige, at ledere og medarbejdere søger coaching, når dominerende fortællinger forhindrer dem i at leve deres foretrukne fortælling og begrænser dem i at opnå det, de ønsker. Det vil sige, når den måde, hvorpå de selv og andre historie-gør deres erfaringer, ikke i tilstrækkelig grad repræsenterer deres levede erfaringer, og betydningsfulde dele af disse erfaringer således afviger fra de dominerende narrativer (White & Epston 1990: 28). De problemer eller udfordringer, som ledere og medarbejdere bringer ind i coachingen, betragtes således i et narrativt perspektiv som sproglige fænomener, der eksisterer inden for særlige diskurser og fortællingers rammer (Holmgren 2006: 53). Et problem er dermed kun et problem i kraft af de magtrelationer, antagelser, forståelser, normer og værdier mv., som disse diskurser og fortællinger introducerer. I forlængelse heraf bliver formålet med coaching at skabe veje for alternative og mere foretrukne fortællinger, der gør det muligt for den enkelte leder eller medarbejder at bevæge sig i en ønsket retning. Idéen er at skabe en ny sproglig formation, hvor nye forståelser, perspektiver og positioner bliver mulige og dermed også idéer til nye handlemuligheder.

***Med Foucaults ord rekrutteres den enkelte leder og medarbejder hermed ind i den normaliserende bedømmelse af sig selv og indskrives i et projekt, der handler om selvrealisering og personlig udvikling.***

I arbejdet med at omforme den moderne magts normaliserende bedømmelse foreslår White en samtaleform, der har 3 formål: 1) At gøre det muligt at identificere den enkeltes modstandsformer mod den normaliserende bedømmelse, 2) at muliggøre fremstillingen af livsformer, der ikke fuldstændig reproducerer de normative identiteter og 3) at skabe basis for alternative identitetsprojekter (White 2002: 57). Denne samtaleform baserer White på Foucaults etikbegreb, hvor etik forstås som den enkelte persons praktiske dannelse af sig selv (Foucault 1984 i Brinkmann 2003: 370). Etik i Foucaults forståelse er altså ikke en abstrakt filosofisk disciplin eller universelle teorier om "det gode". Etik er en praksis, der handler om, hvordan vi gennem vores handlinger og praksisser konstituerer os selv som moralske aktører. Og i Whites forståelse betyder dét at være en moralsk aktør, at den enkelte genindsættes som agent i eget liv, det vil sig som aktiv medskaber af egne mulighedsbetingelser.

*Etik er en praksis, der handler om, hvordan vi gennem vores handlinger og praksisser konstituerer os selv som moralske aktører.*

Hvis vi omsætter disse tanker til coaching i en organisatorisk kontekst, bliver en vigtig opgave for coachen at give den enkelte leder og medarbejder mulighed for dels at identificere og italesætte de diskurser og fortællinger, som han/hun skabes som person gennem og dels at positionere sig i

en kritisk, refleksiv distance til disse. Dette har vi valgt at kalde en *magtreflekterende coachingpraksis*. I praksis betyder dette, at coachen inviterer den enkelte leder og medarbejder til at reflektere over, hvad det er for en kulturel diskurs, fortælling eller "klub", han/hun er blevet rekrutteret ind i, og hvad han/hun synes om dét: "Hvad vil du kalde det problem, du befinder dig i? Hvordan er du blevet rekrutteret ind i problemets klub? Hvilken effekt har problemet på dig selv, dine relationer til andre og dit arbejdsliv? Hvad synes du om, at problemet har denne effekt – er det ok? Og når du oplever dette som problematisk, hvad er det så, du hellere kunne ønske dig?". White kalder en sådan samtalepraksis for *dekonstruktion* forstået på den måde, at spørgsmålene er medvirkende til at synliggøre implicite magtrelationer og gør det muligt for den enkelte at skabe afstand til de "sandhedsforpligtelser", som forhindrer dem i at leve deres foretrukne historie (White 2002, 2006a). Dekonstruktion handler således om at gøre velkendte sandheder og selvfølgeligheder fremmede ved at objektgøre dem, så det er muligt at forholde sig kritisk til dem og eventuelt vælge en anden vej. Fx som leder eller medarbejder at sige: "Jeg kan godt se, at det er en del af kulturen på min arbejdsplads til stadighed at stræbe efter forfremmelse

og en højere position, og at det er den måde, hvorpå man viser sig kompetent på i organisationen, men jeg befinder mig godt i mit nuværende job og ønsker ikke at ændre på det". Arbejdet med den enkeltes personlige værdier sættes således i centrum.

Et narrativt perspektiv introducerer således coaching som en magtreflekterende praksis. Hvad betyder så denne forståelse for lederen som coach? Med Foucaults forståelse af den moderne magt er det ikke et spørgsmål, hvorvidt lederen skal holde magten inde eller ude af coachingpraksissen, som det er tilfældet i de to forrige positioner – coaching som henholdsvis en magtbaseret og magtfri praksis. Den moderne magt er et uundgåeligt vilkår, som er til stede i alle relationer. Overhovedet det at coache betragtes som et kulturelt skabt fænomen, der er aktualiseret af dominerende diskurser og fortællinger i arbejdslivet, der sætter normer og standarder for, hvordan ledere og medarbejdere bør være og agere. Lederens coaching af medarbejdere skriver sig eksempelvis ind i den efterhånden velkendte diskurs om et foranderligt og komplekst arbejdsmarked, der kræver medarbejdere, der er selvledende, omstillingsparate, fleksible og lærende, samt ledere, der kan motivere og engagere sine medarbejdere til selvledelse. Denne diskurs

aktualiserer kontekster som coaching, hvor den enkelte medarbejders læring og udvikling sættes i centrum.

I en magtreflekterende coachingpraksis introduceres dermed for det første, at lederen i et metaperspektiv reflekterer over den magt, der ligger i selve coachingpraksissen: Hvilke magtrelationer skabes og vedligeholdes ved at vælge netop denne samtaleform frem for andre mulige samtaleformer i den organisatoriske kontekst? Hvilke kulturelle diskurser og fortællinger skriver coachingpraksissen sig ind i, og hvilke normer, værdier og standarder abonnerer de på?

For det andet kommer selve coachingsamtalen til at handle om, at lederen medvirker til, at medarbejderen kan se, hvilke magtrelationer han/hun er indlejret i gennem de fortællinger og diskurser, som han/hun italesætter i coachingen. Dette indebærer bl.a. at tale om, hvordan medarbejderen og andre aktører positioneres via fortællingen, og hvilke rettigheder og forpligtelser aktørerne tildeles. Formålet med coaching er dermed ikke primært, at organisationen får løst de definerede opgaver og når de givne mål, som det er tilfældet i positionen om coaching som en magtbaseret praksis. Snarere er formålet at give medarbejderen mulighed for at forholde sig til sine egne

*Et narrativt perspektiv introducerer således coaching som en magtreflekterende praksis.*



og organisationens fortællinger uden nødvendigvis at skulle nå et bestemt sted hen. Inspireret af psykologen Allan Holmgren kan man sige, at coaching handler om, at medarbejderen finder ud af, hvad hans/hendes sprog (= fortælling) er, snarere end at definere og stræbe mod fastlagte mål (Holmgren 2006: 57).

Lederens opgave som coach er dermed at inspirere til, at medarbejderen kan gå på opdagelse i egne fortællinger og at skabe grobund for alternative og mere foretrukne fortællinger, hvor det bliver muligt for medarbejderen at skifte perspektiv og position. Denne forståelse af lederen som coach er således nært forbundet med idéen om coaching som en magtfri praksis: Lederen må lægge sin formelle magt på hylden og slippe idéen om styring og kontrol. Relationen kan således fremstilles mere som coach-fokusperson end leder-medarbejder, hvor rollen som coach betragtes som samskabende i den forstand, at han/hun via sine spørgsmål medvirker til nye fortællinger. I den magtreflekterende coachingpraksis vil lederen desuden være opmærksom på ikke at reproducere den normative bedømmelse, der introduceres med anvendelsen af særlige selvteknologier i organisationen såsom 360-graders feedback, evalueringsrutiner, personvurdering osv. Når sådanne

ledelsesteknikker og HR-koncepter integreres med coaching, som det foreslås i positionen om coaching som en magtbaseret praksis, er der en fare for, at resultaterne tages for gode varer som sande og objektive beskrivelser af medarbejderen. Coaching kan dermed risikere at blive en undertrykkende praksis, der forhindrer medarbejderen i at blive moralsk aktør. Der ligger dermed en etisk udfordring for lederen i forhold til at arbejde med, hvordan medarbejderen ønsker at skabe sig selv som medarbejder og organisationsmedlem uden at være bundet til bestemte beskrivelser af personen.

Magt og etik bliver i tanken om coaching som en magtreflekterende praksis nært forbundet. En etisk coachingpraksis handler i dette perspektiv om at synliggøre den normaliserende bedømmelse og samtidig medarbejderens egne personlige værdier. Det primære domæne i denne forståelse af coaching synes således at være *æstetikens* eller *etikens domæne* (Lang et al. 1990, Haslebo 1997). Både lederen som coach og medarbejderen positioneres i høj grad som moralske aktører: Lederen i kraft af overvejelserne om sin praksis som coach og medarbejderen i sine overvejelser om sin arbejdssituation.

## Etiske spørgsmål og refleksioner

Inden for en socialkonstruktionistisk erkendelsesteori kan der således siges at være tre forskellige bud på, hvordan man kan tænke om magt i coaching. Og dermed også tre forskellige bud på, hvordan man kan undgå, at coaching bliver magtmisbrug, når det er lederen, der coacher. I oversigten nedenfor har vi sammenlignet de tre positioner på en række centrale områder:

Hver af de tre positioner bringer i vores øjne særlige etiske spørgsmål og refleksioner i spil:

I *coaching som en magtbaseret praksis* er det i høj grad det pro-

blemløsende aspekt, der er i centrum. Coaching handler om at finde veje til at nå allerede fastlagte organisatoriske mål og visioner. I denne proces må lederen beholde sin lederkasket på, således at han/hun kan sikre, at de givne rammer og råderum fastholdes. Magtmisbrug undgås i denne forståelse ved, at lederens formelle magt gives en central plads i coachingen. Lederen vil altid være leder, og at forsøge at lave om på det kan lederen opleve som akavet og som manipulation af medarbejderen. Omvendt kan det måske være svært for medarbejderen at se forskel på en medarbejderudviklingssamtale og en coachingsamtale. Når lederens

### 3 forskellige socialkonstruktionistiske positioner i forhold til coaching og magt

	Magtbaseret	Magtfri	Magtreflekterende
Magtform	Traditionel	Traditionel (moderne)	Moderne (traditionel)
Magtens plads	Holdes inde	Holdes ude	Et vilkår (holdes ude)
Udgangspunkt	Fastlæggelse af mål	Udforskning af forskellige veje	Moralsk stillingtagen til egne identiteter
Formål	Effektiv opgaveløsning	Metalæring	Alternativ fortælling
Relation	Leder-medarbejder	Coach-fokusperson	Coach-fokusperson
Coachens rolle	Aktiv medvirken i problemløsning	Neutral og faciliterende	Samskabende
Sammenhæng med andre ledelsespraksisser	Integreret i	Adskilt fra	Adskilt fra
Forhold til organisatoriske selvteknologier	Accept	Distance	Refleksiv kritik
Primære domæne	Produktionens	Refleksionens	Etikkens

coaching af medarbejderen primært befinder sig i produktions domæne, giver det for os at se meget begrænsede muligheder for udfoldelsen af refleksioner i etikens domæne. Når coachingpraksissen endvidere integreres med de øvrige ledelsesteknikker og HR-koncepter til personvurdering og udvikling, så kan der være risiko for, at coachingen bliver en effektiv udfoldelse af den moderne magt. Dette kan fx være tilfældet, hvis lederens spørgsmål tager udgangspunkt i resultater fra vurderings- eller bedømmelsesprocesser såsom 360-graders feedback, uden at medarbejderen får lejlighed til at skabe en refleksiv distance til dem. Et væsentligt spørgsmål i den magtbaserede coachingpraksis bliver dermed, hvordan medarbejderen gives mulighed for at træde ind i positionen som moralsk aktør og dermed som aktiv medskaber af sine egne mulighedsbetingelser?

***Et væsentligt spørgsmål i den magtbaserede coachingpraksis bliver dermed, hvordan medarbejderen gives mulighed for at træde ind i positionen som moralsk aktør og dermed som aktiv medskaber af sine egne mulighedsbetingelser?***

I *coaching som en magtfri praksis* er det medarbejderens læring og udvikling, der er i centrum. Coachingen befinder sig primært i refleksionernes domæne, hvor det er multiverset og de lige gyldige perspektiver, der er i spil. Lederen må derfor tage sin lederkasket af. Magtmisbrug undgås i dette perspektiv ved, at lederen indtager en neutral og ikke-vidende position, hvor det er medarbejderen, der sætter dagsordenen for, hvad

der skal tales om, og hvad løsningerne skal være. Når den magtfrie coachingpraksis således primært befinder sig i refleksionernes domæne, mener vi, der opstår et spørgsmål om, hvordan den viden og læring, som genereres i coachingsamtalen, flyttes ind i produktionens domæne? Hvordan kan der handles på de løsninger og handlemuligheder, som medarbejderen finder frem til? En væsentlig etisk udfordring for lederen som coach må dermed for os at se være, at han/hun tager ansvar for sammen med den givne medarbejder at lave spilleregler for flytning af viden.

I *coaching som magtreflekterende praksis* er det genindsættelsen af medarbejderen som moralsk aktør, der er i centrum. Coachingen befinder sig således primært i etikens domæne, hvor den enkelte medarbejders personlige værdier får en central plads. Lederen må også i dette perspektiv tage sin lederkasket af. Magtmisbrug undgås ved, at lederen for det første gør sig overvejelser over, hvilken magt der bringes i spil ved overhovedet at praktisere coaching af medarbejdere. Og for det andet ved, at medarbejderen i samtalen får mulighed for at forholde sig kritisk refleksivt til de diskurser og fortællinger, som han/hun bringer i spil. Denne forståelse af coaching mener vi aktualiserer nogle ganske væsentlige overve-

jelser om, hvilke temaer og problemstillinger coachingen skal kunne håndtere. Når medarbejderens personlige værdier sættes på dagsordenen i den magtreflekterende coachingpraksis, er der risiko for, at temaer i medarbejderens arbejde og privatliv blandes sammen, og at samtalen dermed opleves som en grænseoverskridende og ubehagelig indgriben i medarbejderens privatsfære. En vigtig opgave for lederen som coach er dermed at etablere en psykologisk kontrakt med medarbejderen om samtals tema og arbejdsform, samt undervejs i samtalen at holde øje med, hvor samtalen bevæger sig hen.

Med denne artikel har det været vores ærinde at sætte refleksioner over magt og etik i coaching i centrum – særligt med fokus på lederen som coach. Vi har forsøgt at vise, at det gør en forskel, hvilke magtbegreber coachen bringer i anvendelse i forhold til, hvilke etiske overvejelser coachen kan gøre sig, og hvordan han/hun organiserer coachingen. Vi synes, at vi er kommet et godt stykke vej i indkredsningen af nogle forskellige positioner i forhold til magt og etik, og ser frem til, at andre vil bidrage til en fortsat udvikling af coaching som en etisk ansvarlig praksis.

## Litteratur

- Anderson, Harlene & Goolishian, Harold A. (1992): *Från påverkan till medverkan – Terapi med språksystemiskt synsätt*. Bokförlaget Mareld, Stockholm.
- Brinkmann, Svend (2003): Psykoterapi som selvteknologi. I: *Matrix*, 20. årgang, nr. 4: 360-376. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Bruner, Jerome S. (1999): *Mening i handling*. Forlaget Klim, Århus.
- Brunning, Halina (ed.) (2006): *Executive coaching – Systems-Psychodynamic Perspective*. Karnac Books Ltd., London.
- Burr, Vivien (1995): *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge, London/New York.
- Cecchin, Gianfranco; Lane, Gerry & Ray, Wendel A. (1992): *Irreverence – A Strategy for Therapists' Survival*. Karnac Books, London/New York.
- Foucault, Michel (1975/2002): *Overvågning og straf - Fængslets fødsel*. Samlerens Bogklub, København.
- Foucault, Michel (1978): *Seksualitetens historie 1*. Bibliotek Rhodos, København.
- Foucault, Michel (1983): The Subject and Power. I: Dreyfus, H. L. & Rabinow, P.: *Michel Foucault – Beyond Structuralism and Hermeneutics*, side 208-226. Chicago University Press, Chicago.
- Gergen, Kenneth J. (1994/2005): *Virkeligheder og relationer – Tanker om sociale konstruktioner*. Dansk Psykologisk Forlag A/S, København.
- Halborg, Line (2005): *Coaching i organisationer – Hvordan adskiller*

**Når medarbejderens personlige værdier sættes på dagsordenen i den magtreflekterende coachingpraksis, er der risiko for, at temaer i medarbejderens arbejde og privatliv blandes sammen, og at samtalen dermed opleves som en grænseoverskridende og ubehagelig indgriben i medarbejderens privatsfære.**

- NLP-coaching og systemisk coaching sig fra hinanden? I: *Erhvervspsykologi*, vol. 3, nr. 4: 4-29. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Hansen-Skovmoes, Peter & Olesen, Ulla (2003): Coaching i praksis – hvordan? I: *Erhvervspsykologi*, vol. 1, nr. 4: 26-39. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Hansen-Skovmoes, Peter & Rosenkvist, Gert (2002a): Coaching i organisationer. I: *Coaching – læring og udvikling*, side 85-106. Dansk Psykologisk Forlag A/S, København.
- Hansen-Skovmoes, Peter & Rosenkvist, Gert (2002b): Coaching som udviklingsværktøj. I: *Coaching – læring og udvikling*, side 107-128. Dansk Psykologisk Forlag A/S, København.
- Haslebo, Gitte (1997): De professionelle domæner. I: Haslebo, Gitte (red.) *Konsultation i organisationer - Hvordan mennesker skaber ny mening*, side 108-114. Dansk Psykologisk Forlag A/S, København.
- Haslebo, Gitte (2003): Positionsskift og erkendelse i organisationer – inspiration fra den narrative tilgang. I: *Erhvervspsykologi*, vol. 1, nr. 1: 54-67. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer – En verden til forskel*. Dansk Psykologisk Forlag A/S, København.
- Holmgren, Allan (2006): Poststrukturalistisk coaching – om coaching og ledelse. I: *Erhvervspsykologi*, vol. 4, nr. 3: 36-76. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Kjeldsen, Rudolf & Smith, Kasper Assing (2004): Kognitiv coaching – Bag enhver stor følelse står en tanke! I: *Erhvervspsykologi*, vol. 2, nr. 4: 38-49. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Lang, Peter; Little, Martin & Cronen, Vernon (1990): The Systemic Professional – Domains of Action and the Question of Neutrality. I: *Human Systems*, vol. 1, no. 1: 34-49.
- Meiner, Katrine Bastian (2006): *Personlig udvikling i arbejdssammenhænge. Vejen til autenticitet og autonomi – eller det enogtyvende århundredes ultimative styringsredskab*. Specialeafhandling ved Institut for Psykologi, Københavns Universitet.
- Newton, John; Long, Susan & Sievers, Burkard (ed.) (2006): *Coaching in depth – The Organizational Role Analysis Approach*. Karnac Books Ltd., London.
- Oestrich, Irene H. & Johansen, Frank (2005): *Kognitiv coaching – Effektiv støtte til problemløsning og personlig udvikling. Coaching baseret på kognitive adfærdsterapeutiske principper*. Dansk Psykologisk Forlag A/S, København.
- Schnoor, Michala (2006): *Magt og etik i coaching – et narrativt perspektiv på ekstern coaching i organisationer*. Specialeafhandling ved Institut for Psykologi, Københavns Universitet.
- Søholm, Thorkil Molly; Storch, Jacob; Juhl, Andreas; Dahl, Kristian & Molly, Asbjørn (2006): *Ledelsesbaseret coaching*. Børsens Forlag, København.
- White, Michael (2002): Addressing

Personal Failure. I: *The International Journal of Narrative Therapy and Community Work*, no. 3: 33-77. Dulwich Centre Publications, Adelaide, Australien.

White, Michael (2006a): *Narrativ teori*. Hans Reitzels Forlag, København.

White, Michael (2006b): *Narrativ praksis*. Hans Reitzels Forlag, København.

White, Michael & Epston, David (1990): *Narrative Means to Therapeutic Ends*. W.W. Norton & Company, New York.

Ødum, Lisbeth (2006): Neuro Lingvistisk Programmering – NLP – Relevans i coaching? I: *Erhvervspsykologi*, vol. 4, nr. 4: 46-67. Dansk Psykologisk Forlag A/S.

## Noter

1. Domæneteorien er udviklet i den systemiske tænkning med inspiration fra den chilenske biolog *Humberto Maturana*. Maturana introducerede idéen om, at menneskers sproglige handlinger udfolder sig i tre domæner: Forklaringernes, produktionens og æstetikens domæne. De tre domæner kan forstås som tre grundtyper af kontekster, der sætter rammerne for, hvordan vi kan handle (jf. Haslebo 1997, Lang et al. 1990 for en fremstilling af domæneteorien).
2. Begrebet *selvteknologi* skal i Foucaults terminologi forstås som en historisk opstået praksis, der konstituerer subjektivitet på særlige måder. Coaching kan fx kaldes en selvteknologi.
3. Søholm et al. (2006) fremstiller den narrative tilgang som én ud af flere tilgange til coaching, men inddrager ikke Foucaults tanker om den moderne magt.
4. Dette kalder psykologen Jerome Bruner *fortællingens perspektivisme* (Bruner 1999).