

Coaching i arbejdslivet

- Fagbevægelsen mellem frihed, styring og dannelse

Speciale af Christen Artagnan Sørensen
Vejleder: Kaare Bjørn Thomsen
Forvaltning (Velfærdsanalyse)
Institut for Samfund og Globalisering
Roskilde Universitetscenter, December 2009.

Coaching i arbejdslivet – Fagbevægelsen mellem frihed, styring og dannelse

Christen Artagnan Sørensen

ABSTRACT	5
1. INDLEDNING	6
Problemfelt	7
Problemformulering	10
Begrebsafklaring	10
2. METODE	11
Empiri	11
Teoretisk udgangspunkt	13
Genealogisk metode/analyse	14
Analysestrategi	16
3. BEGREBSLIG FORSTÅELESERAMME OG UDGANGSPUNKT	18
Foucaults magtanalytik	18
Genealogi som analyseredskab	21
Forholdet mellem styring og frihed i det "senmoderne"	24
Forholdet mellem frihed og styring i arbejdslivet	26
Om coaching	29
Den faglige dannelse	33
Det illustrative Case-eksempel	34
4. ANALYSE	37
Hvilke styrings- og frihedspraksisser udøves i forbindelse med coaching i arbejdslivet?	37
Det er lysten, der driver værket	42
Samtidige krav om neutralitet og normativitet	43
Nedbrydning af barrierer	45
Hvordan kommer styrings- og frihedspraksisser til udtryk og hvorledes udøves de?	48
Det skal føre til "noget"	48
Ikke-dominant erkendelse	49
Hvilke faglige dannelsespraksisser og normer kan der findes i LO-fagbevægelsen og særligt FOA?	52

Solidaritet	52
Hvordan bruges kursusaktivitet i fagligt øjemed?	55
Hvilke faglige dannelsespraksisser tilskrives coaching?	57
Kritisk begejstring	57
Normativt funderet kritik af coaching	62
5. KONKLUSION	64
LITTERATUR	68
BILAG	

Abstract

This thesis investigates the question of how the practices of government and autonomy of the self is conducted in relation to working life based coaching, and how this is ascribed denotation, concerning professional practices of formation in working life.

This issue is investigated with a view, based on the concept of governmentality. It focuses on how governing of the self is working in ways to which certain codes of morality can be an incentive to the individual in terms of working with the self in relation between the practices of government and autonomy of the self, which are installed into neo-liberal management organisation. Furthermore it also investigates perspectives drawing on discourse and the ascribing of denotation.

Empirically this is illustrated through a study of the use of coaching incentives and education in the Section of Social- and Healthcare in the Danish trade union FOA. Finally, it is investigated how this practice is becoming an integrated part of the traditional service of education and courses in trade unions, and how this affects the relation between the practices of government, autonomy, and professional practices of formation.

1. Indledning

I dette speciale vil der være fokus på temaer, der udspiller sig i det, der kan karakteriseres som det "senmoderne"¹ arbejdsliv. Arbejdslivet har været og er fortsat udsat for konstante forandringer af strukturel, fysisk, organisatorisk, social og kulturel karakter. Forandringerne kan ses i form af f.eks. fleksible produktionsmetoder, flydende overgang mellem arbejde og fritid, samt individualiseringen af arbejderkollektivet, der bl.a. kommer til udtryk gennem stagnerende tilslutning til de faglige organisationer.

I takt med individualiseringen af arbejdsstyrken er der tilkommet forandringsprocesser, der har fokus på det enkelte subjekt og dettes selvarbejde.

Mange af disse forandringsprocesser koncentrerer sig om den enkelte og dennes selvudvikling. I denne kategori anser jeg i en vis grad "coaching" for at høre hjemme. Coaching kommer oftest til udtryk gennem en række motivationsteknikker, der har til formål at få den enkelte til at definere nogle mål, samt hvorledes disse mål kan nås gennem at arbejde med sig selv (se f.eks. Whitmore, 1998).

Men coaching bliver i dag ikke blot anvendt inden for mere individuelt orienterede professioner, men også på områder med mere kollektive og mindre teoretisk baserede arbejdsprocesser. Derfor er det interessant at se på, hvordan coaching også bliver anvendt inden for mere "traditionelle" LO-områder, samt hvorledes dette udmønter sig i anvendelse, praksisser og betydningsdannelser af coaching hos dele af LO-fagbevægelsen og dens medlemmer.

¹ Når jeg anvender begrebet "senmoderne", er det ikke for stringent at abonnere på dette begreb frem for mange andre, men for at skitsere en overordnet forståelsesramme for udviklingen af bl.a. arbejdsmarkedet i forhold til det moderne industrisamfund.

Problemfelt

Problemstillingen tager udgangspunkt i anvendelsen af de måder, hvorpå den enkelte medarbejder i dag må arbejde med sig selv for at honorere kravene til en konstant (selv)udvikling både fagligt og personligt. Det sker blandt andet gennem normative fordringer, der sætter personlig udvikling som primat (se f.eks. Andersen & Triantafillou, 2008), som de kan komme til udtryk via terapeutiske arbejdspladstiltag såsom f.eks. coaching, "Anerkendende Dialog" (AI), Neurolingvistisk Programmering (NLP), "Social Kapital" og lign.

Den personlige udvikling og idealet om det autonome subjekt bliver samtidig og netop en forudsætning for virksomhedens produktivitet. Ingen ønsker som udgangspunkt, at fremstå som uselvstændige, ikke-udviklingsparate eller tilbageskuende, hvorfor det muliggør et match mellem virksomhedens ønsker om udvikling, produktivitet og fremdrift, og medarbejderens ønske om at fremstå som en succes og kunne skabe og have kontrol over sin egen *valgbiografi* (Tynell, 2002: 13).

En sådan usikkerhed i forhold til konstant at skulle leve op til skærpede (men egendefinerede) målsætninger og effektivitetskrav skaber et forhold, hvor udnyttelsen af medarbejderens ressourcer stiger hånd i hånd med medarbejderens usikkerhed på egen formåen og evner til at leve op til de idealer, hun selv efterstræber.

Pierre Bourdieu har karakteriseret dette som et "dominansforhold" med termen *Flexpotation*, der beskriver forholdet mellem en manipulativ (ikke synlig) udvidelse af produktionen samtidig med øget konkurrence og usikkerhed i arbejderkollektivet (Bourdieu, 1998: 85).

Fra at have været forbeholdt medarbejdergrupper i prekære ansættelsesformer inden for f.eks. IT og kommunikation på det private arbejdsmarked, er incitamentene til selvarbejdet i dag spredt ud til stort set hele arbejdsmarkedet og dækker derfor (bl.a. gennem udbredelsen af New Public Management) i dag også offentlige arbejdspladser inden for søjlerne af velfærdsarbejdet i form af sygepleje, ældrepleje, dagtilbud etc.

Inden for disse områder er der traditionelt set stadig en relativ højere andel af overvejende *kollektivistisk* orienterede medarbejdere (Bild et. al, 2007: 138; 312).

Det er derfor særligt interessant at forsøge at give et billede af, hvorledes tilskyndelser til selvarbejdet og selvkritikken anvendes og indpodes i disse faggrupper.

I nærværende speciale vil dette blive illustreret gennem beskrivelser af forsøg med coachingkurser for medarbejdergrupper inden for Ældreplejen organiseret i FOA's Social- og Sundhedsafdeling, FOA SOSU. De faggrupper, der primært arbejder inden for den udførende del af Ældreplejen er både for medarbejderes såvel som ledelses vedkommende karakteriseret ved en relativ kort eller slet ingen uddannelsesbaggrund efter grundskolen, hvilket er en distinkt forskel fra de grupper på arbejdsmarkedet, der i første instans blev "ramt" af neoliberale styringsrationaler.

Det er altså en lidt atypisk gruppe i forhold til udviklingsorienterede styringstiltag (særligt på det personlige plan). Ofte kobles neoliberale styringstiltag i forhold til denne gruppe til f.eks. LEAN, der i højere grad lægger vægt på detailstyring, rutiner og standardisering. Der er dog som nævnt en stigende interesse for mere udviklingsorienterede tiltag, og der er

bl.a. forsøg med sådanne tiltag inden for ældreplejen i en række kommuner, bl.a. Faxe, Morsø og Københavns Kommuner (FOA, 2009: 43).

I dag er "selvudviklingens hegemoni" slået igennem i en sådan grad, at Coaching og NLP ikke "blot" er et ledelsesværktøj, men også en etableret del af fagbevægelsens kursus- og uddannelsesstilbud for organiserede inden for f.eks. Social- og Sundhedssektoren (FOA, 2008: 3-4).

Coaching kan altså til en vis grad siges at have indskrevet sig i fagbevægelsens uddannelses- og dannelsesvirksomhed, der historisk set har sikret en stor del af efteruddannelsen og opkvalificeringen af den manuelle arbejdsstyrke, f.eks. i form af ordblindkurser, funktionelle kurser, kurser i arbejdsmiljø etc. hvilket har været en af flere drivende faktorer i arbejderbevægelsens dannelsesvirksomhed.

Som nævnt er den valgte faggruppe (ud over at være næsten ensidigt kønnet²) kendetegnet ved en relativt kort uddannelsesmæssig baggrund (hvis nogen) også blandt ledergruppen. Ligeledes er den, som nævnt, også kendetegnet ved at være relativt mere kollektivistisk orienteret end andre faggrupper inden for LO-området. Dette kan siges at stå i kontrast til coachingbegrebet, hvori der ligger en fordring om et vedvarende selvarbejde og fokus på det enkelte individs handlerum.

Med dette in mente finder jeg det interessant at se på, hvordan forsøg på at anspore medarbejderne til at arbejde med sig selv influerer på netop denne faggruppes selvsubjektivering med fokus på de særlige karakteristika og fagligheder, der er på spil inden for området.

² I 2001 viste en EVA-undersøgelse, at 95,7 pct. af eleverne på SOSU-skolernes grunduddannelse var kvinder (Pedersen, AMI-rapport nr. 58, 2004: 19). En rapport fra Arbejdsmarkedsservice Storkøbenhavn viste, at 92 pct. af de SOSU-uddannede i 2007 var kvinder (hhv. 94 pct. for SOSU-assistenten og 91 pct. for SOSU-hjælperen) (Arbejdsmarkedsservice Storkøbenhavn, 2009: 6).

Projektets sigte er på den baggrund at se på hvilke styrings- og frihedspraksisser, der udøves inden for ældreplejen med særlig fokus på coaching.

Problemformulering

Hvordan udøves styrings- og frihedspraksisser i forbindelse med coaching i arbejdslivet, og hvordan tilskrives begrebet betydning i en faglig dannelsespraksis?

Begrebsafklaring

Problemformuleringen indeholder nogle begreber, der vil blive behandlet selvstændigt i kapitel 3 med henblik på at kunne operationaliseres i forhold til en senere analytisk fremstilling i kapitel 4. Begreberne vil her danne udgangspunkt for de undersøgelsesspørgsmål, der danner rammen for specialets analyse.

Ved *styrings- og frihedspraksisser* forstår jeg praksisser, der fremstår i nuet, men fremkommer som et resultat af forudgående, ændrede betingelser og metoder. Styring og frihed står i et gensidigt forhold til hinanden og er ikke opstillet som antagonismer eller hinandens negeringer. Det er snarere relationen mellem dem og den måde, det kommer til udtryk på, der er genstand for undersøgelse.

Den *faglige dannelsespraksis* knytter sig til en primært empirisk forståelse af summen af den måde, hvorpå LO-fagbevægelsen og dens medlemmer (i dette speciale eksemplificeret ved fagforbundet FOA) skaber en specifik "faglighed" gennem kurser, efteruddannelse, solidaritetsprincipper etc.

2. Metode

Dette kapitel vil blandt andet have til formål at redegøre for specialets metodologi, empiriske og teoretiske fundament og forståelsesramme, samt analysestrategiske overvejelser.

Empirisk vil jeg bl.a. inddrage fagforbundet FOA's brug af coachingkurser for deres medlemmer i Ældreplejen, der er fagligt organiseret i FOA SOSU. Denne faggruppe er på flere punkter et "arketypisk" billede på den mere kollektivt orienterede del af arbejdsstyrken, samtidig med at det er et område præget af en relativ kort uddannelsesbaggrund, hvilket er forskelligt fra de typiske, "coachingramte" faggrupper. Derfor ser jeg det som særligt interessant at se på forholdet mellem opfattelsen og brugen af coaching som bevidstgørende, myndiggørende og styringsrationale på samme tid.

Empiri

Primær empiri

Projektets illustrative case, der altså berører FOA SOSU's tilbud om kurser i coaching til medlemmer, består i første instans af et interview (se bilag 1) med den konsulent, der underviser på coachingkurserne. Hun har ligeledes udformet kursernes indhold og form.

Jeg har ved interviewet anvendt en semistruktureret spørgeguide, hvor jeg indledningsvis kommer med en fortælleopfordring til respondenterne med inspiration hentet fra livshistorisk interviewmetode. Senere i interviewet har jeg stillet opfølgende spørgsmål, i forhold til emner, jeg på forhånd ønskede svar på. Denne fremgang giver muligheden for at mindske styringen med interviewet, samtidig med, at det sikres, at der gennem opfølgende spørgsmål opnås svar på det ønskede.

Desuden indgår 29 (hhv. 15 og 14) brugerevalueringer fra to kursusforløb i 2005 og 2008. Derudover indgår også skriftligt materiale i form af kursusbeskrivelser og fagblade.

Der er således tale om et kursus i coaching, hvor der indgår frivillige coachingseancer og øvelser. Men der er ikke som sådan tale om deciderede coachingforløb og samtaler gennem længere tid. På denne baggrund er det på sin plads med en vis påpasselighed i forhold til at reducere alle praksisser og artikulationer til et direkte resultat af coaching og coaching alene.

Sekundær empiri

Til at indkredse og kontekstualisere faggruppen i forhold til resten af arbejdsmarkedet anvender jeg en række kvantitative data bl.a. i form af den opdaterede "APL-undersøgelse"³ fra 2007, samt en række artikler, der bidrager til at tegne et billede af de organiserede under FOA SOSU, samt anvendelsen af coaching inden for området. Derudover inddrager jeg også coachinglitteratur, der skal bidrage til en forståelse af nogle af de praksisser og etikker, og betydningstilskrivelser, der ligger i coaching. Bl.a. den i coachingkredse anerkendte, britiske coach (og tidligere racerfører) John Whitmore, der bl.a. har skrevet bogen *Coaching på jobbet* (1998).

Meningskategorisering

I min læsning og behandling af den primære empiri har jeg gjort brug af en *meningskategorisering* i forhold til udsagn og handlinger, der knytter sig til bestemte etikker og praksisser. I modsætning til *meningskondensering*, som jeg anser som en tilgang, der i højere grad også søger efter noget intentionelt. Derved ikke sagt, at mine analyser vil være "renset" for

³ *Arbejdsliv og politik – signalement af lønmodtagere i det 21. Århundrede*, Tage Bild et al. (2007)

intentionalitet. Især med tanke på, at jeg ikke har gjort brug af observationsstudier eller lignende, der ville være en givtig metode til studie af praksis. Som udgangspunkt vil jeg dog tilstræbe at have fokus på konkrete handlinger og udsagn.

Ved anvendelse af meningskategorisering, læses teksten med henblik på en fortolkning og sammenfatning af, hvad de enkelte dele handler om med tekstens egne ord. Efterfølgende udarbejdes en kodeordsliste med udgangspunkt i den første gennemlæsning og sammenfatninger. Teksten læses igen og kodes med afsæt i kodeordlisten. Tekstbidder tilhørende samme kode grupperes, og læses i sammenhæng, men med bevægelse tilbage til teksten som helhed. Jeg har valgt at læse empirien på denne måde, for at få den til at fremstå på "egne" præmisser, da jeg ser det som en god metode til at oprationalisere empirien og få den til at "træde frem".

Teoretisk udgangspunkt

Jeg tager udgangspunkt i en governmental vinkel på problemstillingen. Altså et fokus på, hvordan styring kan fungere ved at individer anspores til at arbejde med sig selv i henhold til nogle bestemte moralske koder. Altså forholdet mellem de friheds- og styringspraksisser, der er indlejret i neoliberale ledelses- og organisationsformer. Jeg ønsker dog samtidigt også at have blik for mere diskursive og betydningstilskrivende perspektiver på, hvordan coaching anvendes. Særligt i forhold til, hvordan coaching er integreret som en del af fagbevægelsens generelle kursus- og uddannelsesstilbud.

Jeg læner mig i første omgang op af litteratur, der understøtter denne tilgang, fra bl.a. Nikolas Rose, Mitchell Dean og Peter Triantafillou, der alle arbejder ud fra Foucault-inspirerede (jeg inddrager også Michel Foucault selv), governmentale tilgange til deres analyser. Dette i forhold til at

beskrive og diskutere neoliberale styringsformer. Peter Triantafillou har beskæftiget sig empirisk med coaching, hvorfor jeg særligt agter, at "spille bold" op ad hans analyser. Jeg vil også inddrage mere diskursivt og betydningstilskrivende analyser såsom f.eks. Jesper Tynells analyse af medarbejderes selvsubjektiveringer og selvledelse under neoliberale styringstiltag.

Genealogisk metode/analyse

Jeg vil i en vis udstrækning søge inspiration i genealogisk metode.

Genealogiske analyser er en måde at analysere magt- og frihedspraksisser gennem en "denaturalisering" af begreber og opfattelser, der har opnået en status, hvor de tages for givet. Der er tale om en selektiv og ikke-totaliserende analyse. Det er altså en udvalgt del af virkeligheden eller historien, der kigges på.

Dette kan gøres gennem nutidshistoriske analyser til forskel fra transhistoriske analyser, som bl.a. Foucaults arkæologiske analyser i højere grad trækker på:

"Genealogiens formål er, at problematisere og re-politisere nutidige tanke- og handleformer ved at gøre disse fremmede eller unaturlige." (Triantafillou, 2005: 7).

Aktuelle praksisser er kun det nyeste produkt af en uendelig kæde af forudgående transformerende betingelser og hændelser, der før har formet andre praksiser.

Historien kan ikke tillægges en værdi i sig selv. Den bliver altid benyttet til specifikke formål. Dette må derfor ekspliciteres ved at gøre historisk analyse til et middel til at problematisere og destabilisere nutiden (Triantafillou, 2005: 9).

I forhold til projektets problemstilling finder jeg det relevant at se på, hvordan coaching kan indskrives i en række af praksisser, der er betinget af den traditionelle faglige dannelse og skoling af medarbejdere i Ældreplejen.

Der findes (med overlæg) ikke faste standarder for genealogisk analyse, da det ville stride mod genealogien selv, der netop forsøger at gøre op med sedimenterede og fastlåste begreber. I stedet må man søge at gennemføre forskelligartede analyser af forskelligartede problematikker (Dean, 1999b: 3).

Genealogien spørger "hvordan". "Hvad" bruges som et deskriptivt spørgsmål, og der spørges (som udgangspunkt) aldrig "hvorfor", da dette vil bidrage til produktionen af de sandhedsregimer, der er genstand for analyse. Sagt med andre ord: "hvorfor" er for normativ en størrelse for genealogien.

Genealogien kan også anvendes til a-historiske analyser, men det bliver ifølge Triantafillou sværere at udnytte genealogiens potentialer og få aktuelle tænke- og handlemåder til at fremstå som mindre selvfølgelige (Triantafillou, 2005: 21).

Ikke desto mindre vil denne analyse være af primært a-historisk karakter (selvom det, der fremtræder selvfølgelig altid er et produkt af forudgående betingelser), hvorfor jeg naturligvis vil forsøge at gøre mig bevidst om eventuelle svækkelser af analysens (genealogiske) udsigelseskraft på denne baggrund. Jeg vil ikke anvende genealogien som en stringent fremgangsmåde, men snarere vil jeg lade mig inspirere af dens søgen efter at denaturalisere og relativere sedimenterede og "selvfølgelige" praksisser og forståelser.

I forhold til forskningsinterviews er genealogiens formål ikke i første instans at tegne et billede af interviewpersonernes egne meninger, forståelser eller erfaringshorisont, men i stedet at redegøre for de mål-middel overvejelser, som personen ekspliciterer. Dette vil jeg til en vis grad søge at efterstræbe, om end jeg anser visse rammesættende betingelser, så som for eksempel erfaringshorisont eller faglig og social indplacering, som væsentlige drivere for en forståelse af udmøntningen af konkrete praksisser og betydningsdannelser. Genealogien kan bruges til at analysere magtudøvelse, der afhænger af subjekternes frihedsudøvelse, der stadig informeres og struktureres af et sæt af normer og normativitet (Triantafillou, 2005: 15).

Analysestrategi

For at give specialets analytiske del en vis struktur og stringens, vil jeg tage udgangspunkt i nedenstående analysestrategi, der indrammes af en række undersøgelsesspørgsmål med baggrund i specialets problemformulering

1. Hvilke styrings- og frihedspraksisser udøves i forbindelse med coaching i arbejdslivet?

Dette undersøgelsesspørgsmål skal bidrage til at få belyst styrings- og frihedspraksisser med henblik på efterfølgende at kunne se på hvorledes de udøves.

2. Hvordan kommer styrings- og frihedspraksisser til udtryk og hvorledes udøves de?

Undersøgelsesspørgsmålet skal i forlængelse af det første undersøgelsesspørgsmål bidrage til at kunne besvare første led i problemformuleringen (*Hvordan udøves styrings- og frihedspraksisser i forbindelse med coaching i arbejdslivet*).

3. *Hvilke faglige dannelsespraksisser og normer kan der findes i i LO-fagbevægelsen og særligt FOA?*

Dette skal bidrage til at klarlægge FOA's rolle som myndiggørende gennem f.eks. kursusvirksomhed, opkvalificering, faglige klubber etc. Dette sker med henblik på at kunne tegne et billede af, hvorledes "den faglige dannelsespraksis" kommer til udtryk.

4. *Hvilke faglige dannelsespraksisser tilskrives coaching?*

Undersøgelsesspørgsmålet skal bidrage til at besvare anden del af problemformuleringen. Derved er det muligt at sammenholde styrings- og frihedspraksisser med de praksisser, der står i forhold til *den faglige dannelsespraksis*. Dette skal således muliggøre en konklusion på, hvilken betydning coaching tilskrives inden for denne norm.

Dette undersøgelsesspørgsmål har i nogen højere grad end de foregående et mere diskursivt tilsnit. Der er dog ingen af undersøgelsesspørgsmålene, der er absolut renholdte for betydningstilskrivelse eller diskursivitet.

3. Begrebslig forståelsesramme og udgangspunkt

Dette kapitel har til formål at indkredse de begreber og analytiske forståelser, der ligger til grund for det perspektiv jeg vil anlægge på problemstillingen. Omdrejningspunktet for begrebsafklaringen er en Foucault'sk inspireret magtanalytik og genealogi, og det er med vægt på denne tilgang, det følgende er udfoldet.

Jeg vil i projektet inddrage et governmentalt perspektiv på de praktikker, der knytter sig til coaching. Jeg vil her læne mig op af litteratur fra bl.a. Nikolas Rose og Mitchell Dean, Peter Triantafillou og Jesper Tynell, der alle anlægger et foucauldiansk blik på genstandsfelterne.

Der vil i dette kapitel også indgå fremstillinger af coaching som aktivitet, samt nogle karakteristika, der skal danne en forståelsesramme for det, jeg kalder den faglige dannelsespraksis. Her vil fremstillingen i højere grad være af konkret empirisk karakter.

Foucaults magtanalytik

Generelt kan det siges, at Foucaults ærinde, med inspiration fra bl.a. Nietzsche, er en dogme- og evidenskritik. Altså at stille spørgsmålstegn ved noget, der opfattes som naturgivent, universelt eller "sandt". Hans arbejde kan i en vis udstrækning ses som et forsøg på at skrive en "videnshistorie". "Hvordan etableres forskellige former for fornuft/sandhed og forhold mellem magt og viden?" Det er en form for afdækning af spillet om at definere et hegemoni i forhold til et bestemt sandhedsregime eller nogle herskende normer. Der stilles spørgsmål til hvordan et hegemoni etableres gennem udelukkelsesprocesser (typer af visheder), af f.eks. bestemte former for videnskaber og institutioner.

Et andet kardinalpunkt for Foucault er, hvordan subjektet formes under nogle bestemte historisk givne mulighedsbetingelser og magt-viden forhold (i modsætning til f.eks. Kants transcendent subjekt, der har en iboende fornuft, der er uafhængig af tid og sted).

Magt

Foucaults magtbegreb er tæt koblet med viden, eller vidensregimers skabelse af specifikke subjekter med særlige egenskaber, kapaciteter til (og interesse i) at handle på bestemte måder. Der er således en tæt relation mellem magt og betydningsdannelse hos Foucault. Det handler om magten til at kunne tilskrive noget en bestemt betydning eller værdi. Dette kan komme til udtryk gennem negation af for eksempel køn. Med andre ord skabes der sandheder om for eksempel kvindekønnet gennem artikulationer om, hvad der *ikke* er feminint. Der sker altså gennem sådanne negationer, grænsedragninger for, hvad der kan opfattes som normalt og "rigtigt". Det, der falder uden for denne norm, vil således blive defineret gennem dets "mangler" og "brister" i forhold til det "normale" (Foucault, 2002: 89).

Foucaults "traditionelle" magtanalytik opererer med begrebet om den *pastorale magt*, som blandt andet kommer til udtryk i *Overvågning og Straf* (1975). Den *pastorale magt* baseres på begreber som overvågning og selvinspektion. Det er ikke overvågningen i sig selv, der interesserer Foucault, men snarere, hvordan subjektet formes gennem at blive overvåget, og hvorledes dette fører til selvpraktikker, der er med til at opretholde en indirekte form for disciplinering og kontrol (Foucault, 2003: 9).

Det er individet, der er det primære subjekt for styring. Individet søger efter en vis grad af frihed. Men i den Foucault'ske optik er frihed kun mulig hvis

man er fri for egen subsistens. Der er derfor kun en frihed til at være bundet til egne motiver og tilbøjeligheder. Fornuften skal tøjle tilbøjelighederne. Man kan kun være en god hersker, hvis man kan styre sig selv.

“There are two meanings of the word “subject”: subject to someone else by control and dependence, and tied to his own identity by a conscience or self-knowledge.” (Rose et al., 1994: 130)

Det er også ud af denne subjektforståelse, at begrebet governmentality, som blandt andre Nikolas Rose vedkender sig, udspringer af.

Governmentality

Forholdet mellem frihed og styring er også centralt i governmentalitybegrebet. I en governmental forståelse er magtens produktive egenskaber tæt koblet til statens og institutionernes behov for styring af, og omsorg for hele befolkningen, såvel som det enkelte individ (bio-politik). Det produktive består i, at der er nogle forventninger og idealer hos subjekterne, som til en vis grad honoreres gennem en styring, der fordrer en vis grad af selvstyring (*the conduct of conduct*) (Rose, et al., 1994: 120).

Den governmentale magtopfattelse kan ses som en måde at “bløde” op for de frihedsgrader, der eksisterer i den pastorale magtopfattelse. Selvom Foucault argumenterer for, at man ikke kan undslippe eller stille sig i opposition til, men tværtimod er indlejret i magtforholdene. Det er ikke muligt at bryde fri af dem, men den governmentale styring (magt) er samtidig tæt knyttet til en stræben efter individuel frihed:

"Power is exercised only over free subjects, and only in so far as they are 'free' By this we mean individual or collective subject who are faced with a field of possibilities in which several kinds of conduct, several ways of reacting and modes of behaviour are available." (Foucault, her i Rose et al., 1994: 342)

Den governmentale magt virker således gennem skabelse og formning af subjekter, gennem bestemte vidensregimer og sandhedsopfattelser. Styringen af adfærd sker bl.a. gennem normer og idealtyper for individuel adfærd. F.eks. fordrer normen om det "kosmopolitiske selv" og "senmoderne" individ" netop en styring gennem frihed.

"At opfatte magten som en simpel grænse for friheden, det er i vort samfund i det mindste, den mest almindelige måde at gøre magten acceptabel på." (Foucault, 2002: 92).

Genealogi som analyseredskab

Genealogiens har til formål at problematisere og re-politisere nutidige tanke- og handleformer ved at gøre dem fremmede eller unaturlige, selvom de fremstår naturlige i samtiden. Der findes ikke faste standarder for genealogisk analyse, da det ville stride mod genealogien selv (Triantafillou, 2005: 7).

Historien kan ifølge genealogien ikke tillægges en værdi i sig selv. Den bliver altid benyttet til specifikke formål. *"Genealogien gør en dyd ud af dette ved eksplicit at gøre historisk analyse til et middel til at problematisere og destabilisere nutiden (Triantafillou, 2005: 9).*

Aktuelle praksisser er således i denne opfattelse det seneste produkt af en uendelig række af forudgående transformerede betingelser og praksisser.

Når man ser på forholdet mellem magt og viden i et historisk perspektiv kan der skelnes mellem to "subjugerede" vidensformer. "De lærde" og "de naive". De lærde, subjugerede vidensformer har tidligere nydt autoritet og anerkendelse som videnskab, men opfattes nu som uddaterede, for eksempel psykoteknik (rette hylde-tænkning), der i dag er erstattet af mere udviklingsorienterede psykologier.

Naive subjugerede vidensformer har folkelig appel, men ikke videnskabelig status eller autoritet, for eksempel spiritismen (videnskabeligt fremme i 10'erne og 20'erne) (Triantafillou, 2005: 9-10).

I dag kan den genfindes i arbejdspsykologiens HR-orientering såsom for eksempel brug af NLP i arbejdslivet (se f.eks. Bovbjerg, 2000).

"Genealogiens formål med at fremanalysere de subjugerede vidensformer er ikke at genfinde en mere sand eller moralsk overlegen vidensform. Der ligger ikke noget emancipatorisk potentiale i at forsøge at "vende tilbage" til de subjugerede vidensformer. Genealogiens formål med at blotlægge de subjugerede vidensformer er i stedet at forsøge at ryste den selvfølgelighed, hvormed vi accepterer aktuelle sandhedsritualer, der danner udgangspunkt for erkendelse og styringen af os selv."
(Triantafillou, 2005: 10).

Her kan der trækkes visse paralleller til coaching, som kan siges at ligge i en gråzone mellem akademisering og new age og på mange måder stadig indgår i kampe om at definere sig selv og at blive defineret som vidensform.

Det historiske blik

I den Foucault'ske tilgang kan der skelnes mellem to former for historiebeskrivelser;

Total historie (arkæologi) såsom for eksempel Marx's historiske analyse af produktionsmidlerne og Hegels' analyse med udgangspunkt i åndens dialektiske udvikling.

Generel historie (genealogi) kan åbne rum for kritiske analyser ved at overeksponere visse handlinger, praksisser, vidensformer og institutioner, der er overset af andre analyser eller anset for fejlagtige. Der kigges efter brud og kontinuitet. Genealogien søger ikke "blot" at komme med selvbekræftende teser og påstande, men at problematisere aktuelle forståelser og forklaringer på historien.

Genealogien kan anvendes til analysere de programmer, der retter sig mod vores handlinger. Særligt deres anvisninger til, hvordan vi bør handle og hvilken viden, vi bør anvende. Den undersøger rationaliteter anderledes end for eksempel hos Weber og Frankfurterskolen, hvor der typisk opstilles idealtyper. Alle rationaliteter er i den foucault'ske tilgang instrumentelle. Her undersøges i stedet "*hvordan og med hvilke effekter en eller ofte flere rationaliteter på et givent tidspunkt informerer et sæt af konkrete handlinger.*" (Triantafillou, 2005: 12). Genealogien er ikke som sådan en diskursanalyse. Fokus er snarere på, hvordan grænserne for vores væren konstitueres af praksisser. Den kigger ikke på, hvorvidt et normativt mål opfyldes (såsom for eksempel myndiggørelseprojekter), men på effekterne af samspillet af de praksisser der indskrives sig under en bestemt normativitet (ibid.).

Selvom der således i genealogien er fokus på konkrete praksisser frem for hensigter og ideologier, får det diskursive element hos Foucault også en

central status i forhold til at kunne udpege de mulighedsbetingelser, der er til stede for udøvelsen af magtforhold og at kunne give noget en bestemt betydning:

“Man kan ikke underkende det komplekse og ustabile spil, hvori diskursen på samme tid kan være magtredskab og magtvirkning, men også hindring, støttepille, modstandens tilknytningspunkt og udgangspunkt for en modstrategi. Diskursen beforder og producerer magt, den styrker den, men den underminerer den også, blottes den og gør den skrøbelig og muliggør dens indespærring.”
(Foucault, 2002: 107)

Forholdet mellem styring og frihed i det “senmoderne”

Som nævnt tidligere vil jeg “låne” den Giddenske betegnelse “senmoderne”. Ikke for at abonnere på hele det begrebsapparat, der ligger til grund for denne diagnose, men snarere som et udtryk (i mangel af bedre) for den måde, hvorpå særligt relationerne på arbejdsmarkedet har udviklet sig fra tilstanden i en tidligere del af det forrige århundrede. Jeg ser governmentalityanalyser som et udtryk for én bestemt måde at forsøge at begribe den måde, hvorpå magtrelationer fungerer under de betingelser, der for øjeblikket er sedimenterede.

“Så dette er det centrale paradoks for liberale regeringsformer. Man må regeres for at blive fri, og man må regeres på en bestemt måde for at forblive fri: friheden er ikke en illusion, men et produkt af regering. Den bliver regeringens allierede og ikke dens modstander.”

(Rose i Sørensen & Hjort, 2000: 141)

Det 20. århundrede har i Rose' optik oplevet en udvikling fra idéen om friheden som socialt betinget og realiseret inden for det sociale, hen imod en idé om frihed baseret på "...idéen om et autonomt psykologisk subjekts selvrealisering gennem valghandlinger." (Rose i Sørensen & Hjort, 2000: 141).

Denne idé korresponderer i udstrakt grad med Mitchell Deans tanker om "kulturstyring", som er et resultat af en styringsform, der kommer til udtryk gennem magtudøvelse, der er i overensstemmelse med individets frihed, værdier og valg, og på samme tid er inkluderende og individualiserende. "... den [kulturstyringen] arbejder på at inkludere gennem valgfrihed og handlen gennem forandringer og tilblivelse af identitet og forskel." (Dean, 2003: 207).

I det "senmoderne" bliver velfærdsstatens primære mål ikke længere at fordele goder, men at reformere former for individuel adfærd (Dean, 1999: 236).

Dean og Rose anlægger et perspektiv på analytikken af de "senmoderne" udviklingstræk, der i stedet for (som f.eks. Richard Sennett og Ulrich Beck) at have fokus på hvorledes *samfundet* (og samfundstransformationer) socialiserer og påvirker individerne, ser på de praktikker, mekanismer og rationaliteter, hvorigennem individet disciplineres, civiliseres og socialiseres (Dean, 2003: 212).

Individet gøres beregneligt og styrbart gennem de vidensformer, der udvikler ny viden om risici, adfærd, etc., og gøres samtidig selv i stand til at beregne og styre:

"Målet er ikke at beskrive det subjekt, som produceres af specifikke praktikker, hvad enten de er governmentale eller etiske. Interessant

er derimod relationen mellem de sandhedsformer, gennem hvilke vi har opnået viden om os selv, og de praksisformer, som vi prøver at forme egen eller andres adfærd igennem.” (Dean, 2003: 217)

Styringen af adfærd sker bl.a. gennem normer og idealtyper for individuel adfærd. Således fordrer normen om det kosmopolitiske selv og ”senmoderne” individ” netop en styring gennem frihed; en ”kulturstyring” (Dean, 2003: 225). Under denne norm, som ligger knyttet til det, Dean betegner som ”globaliseringsdiskursen” (ibid.), udtrykkes beskyttelsen af det ”frie”, kosmopolitiske og selventreprenante individ gennem ”sikkerhedstermer”, der konstant argumenterer for nødvendigheden af reformer, der ikke står til diskussion, men hvis nødvendighed tages for naturgivent (Dean, 2003: 223). Argumentationer funderet i ”traditionalisme” opfattes ikke som alternativer, men:

”Evner, forventninger og holdninger, som udspringer af ”traditionelle” klasse- køns-, etniske eller nationale identiteter, omdannes til ”tegn på mangler” og ”risikofaktorer”, til barrierer og modstandskræfter, der skal overvindes.” (Dean, 2003, 224).

Her går grænsen for kulturstyringen og i stedet tages gennemtvindingen eller dominansen i kraft over for røster af ”traditionalistisk” karakter.

Forholdet mellem frihed og styring i arbejdslivet

Jeg vil her kort fremsætte nogle pointer fra Jesper Tynells studie af, hvilken betydning implementeringen af forskellige former for ”frihedsgrader” i en virksomhed, såsom for eksempel selvstyrende grupper, flydende

arbejdstider og hjemmearbejdspladser har for medarbejdernes selvforståelse, subjektivering og handlen

Udgangspunktet er en IT-virksomhed, der sammen med en palet af frihedsgrader (og kontrol) har valgt at prioritere sammenhæng mellem arbejds- og familieliv, en italesættelse af de ansatte som "hele mennesker", og at medarbejderne ses som ressourcer. Disse foranstaltninger har dog i sidste ende ifølge Tynell betydet, at flere medarbejdere føler sig utilstrækkelige og mener, at de står alene med deres problemer (Tynell, 2002: 7).

"...medarbejderne i dag føler sig ophængte og kritiserer deres arbejdsplads netop på grund af – og altså ikke til trods for – den meget positive italesættelse af dem som menneskelige ressourcer" (...)"Denne autonomisering gør det muligt i højere grad at stille medarbejderne til ansvar. Deres mange nye friheder legitimerer derfor – og står altså ikke i kontrast til – en skærpet kontrol af det enkelte individ" (Tynell, 2002: 8-9)

Tynell anfægter altså, at det at medarbejderne tilsyneladende har fået flere og videre frihedsgrader og tilsvarende ansvar, har betydet en øget kontrol med de ansatte, der samtidig oplever en større, individuel arbejdsbyrde. Samtidig har autonomibegrebet opnået en sådan hegemonisk status, at det vil være at gå på kompromis med egen værdighed, at fraskrive sig den opnåede "autonomi. Begreber som *loyalitet, faglig stolthed* og *opofrelse* er i Tynells optik gået fra at være noget virksomheden kan opnå gennem at stille gode arbejdsforhold til rådighed for medarbejderne, til nu at være noget, der kræves for at opretholde deres status som autonome, værdige, arbejdende subjekter (Tynell, 2002: 11).

De underkaster sig så at sige ledelsesregimet mod til gengæld at fremstå som autonome individer med jobsikkerhed. Man foregiver, at være begejstrede for nye ledelsestiltag, for ikke at skille sig ud. Samtidig giver medarbejderne en oplevelse af autonomi, fordi de mener, at have gennemskuet regimet, og derfor selv vælger at underkaste sig det. På denne måde er medarbejderne blinde for, *"...at de former det marked, de mener styrer dem."* (Tynell, 2002: 14).

Ifølge Tynell, oplever medarbejderne interessekonflikter, på de punkter hvor ledelsen mener, de har sammenfaldende interesser. De oplever et misforhold mellem lyster og handlerum. Samtidig oplever de at blive overvåget og kontrolleret, særligt af sig selv og kollegerne, som sammen har forpligtet sig på jævnlige, kontrollérbare "milepæle" og store deadlines (Tynell, 2002: 12).

Medarbejdernes viljer anspores af ledelsesudsagn, men de handler i deres egen opfattelse ikke derefter. Derved kan ledelsen adskille medarbejdernes viljer fra deres handlinger på en lang række punkter. Samtidig subjektiveres de som frie, autonome individer, der udelukkende selv har ansvar for egen situation. Derved kan de ikke placere ansvaret andre steder end hos sig selv, når de ikke kan honorere alle de modsatrettede krav. Samtidig bliver de usikre på egne evner, og jobsikkerhed og strækker sig derfor vidt for konstant at optimere egen produktivitet (Tynell, 2002: 13).

Ovenstående pointer er ikke et udtryk for, at jeg anser disse konsekvenser for medarbejderne som sammenlignelige med den indflydelse, selv ledelsesdrevet coaching kan bevirke. Dog anser jeg coaching som en del af nogle af de neoliberale strategier på arbejdsmarkedet, som ovenstående er et eksempel på og indskriver sig i. Endvidere ser jeg Tynells argumenter

omkring de "naturaliserede" lighedstegn mellem autonomi og værdighed, samt individualiseringen af ansvar kombineret med en øget usikkerhed, som nogle træk der vil kunne genfindes på tværs af faggrupper og forskellige måder at organisere arbejdet og subjektivere medarbejderne.

Om coaching

Følgende afsnit tjener det formål, at fremstille coaching som begreb og aktivitet med henblik på at kunne kontekstualisere det i forhold til de begrebsmæssige forståelser, specialet hviler på.

Ordet coaching kommer af det engelske ord "coach", som betyder vogn. Coaching står oprindeligt for kuskens opgave med at transportere mennesker fra et sted til et andet.

Coaching som metode er oprindeligt udviklet i elitesporten verden, hvor den amerikanske tennisekspert W. Timothy Gallway beskrev sine idéer først i bogen *The Inner Game of Tennis* og derefter i bøgerne *The Inner Game of Skiing* og i *The Inner Game of Golf*. Ordet *Inner* blev her brugt til at angive tennisspillerens indre tilstand snarere end modstanderen i form af personen på den anden side af nettet.

Coaching som begreb har i de senere år oplevet en kraftig fremvækst som terapeutisk værktøj, ikke blot i arbejdslivet, men også på andre dele af livssfæren. Subjektet, der kan gøres til genstand for coaching er sågar ikke begrænset til at skulle besidde menneskelige karakteristika. Således kan f.eks. hunde også gå til coaching.⁴

Coaching, som det kendes i dag, opstod, som nævnt i sportens verden, som en træningsmetode, hvor træneren i stedet for at instruere og detailstyre

⁴ Dette behøver dog ikke udelukkende at være udtryk for hegemoniseringen af de udtømmelige udviklingspotentialer og det evige selvarbejde, subjektet besidder, men kan også tolkes som en grovmasket indholdsudfyldning af coaching som begreb.

atleten, benyttede sig af spørge- og motivationsteknikker, der skulle få atleten til selv at sætte sig mål og definere, hvordan de skulle nås. Det er stadig denne forståelse, der ligger til grund for det coachingbegreb, der bl.a. anvendes i arbejdslivet (Whitmore, 1998: 11).

Et væsentligt kernepunkt i coachingen er, at den coachede med tiden er i stand til at coache sig selv. Der er således et tydeligt element af selvarbejde i coachingen som terapiform (Whitmore, 1998: 14).

Coaching er i dag et begreb, der kan være svært at indfange og give en specifik definition af. Coaching foregår inden for mange forskelligartede kontekster og genstanden for coaching varierer fra f.eks. en medarbejder, en gruppe mennesker, en privatperson eller en familie (sometider med hund).

Der findes i dag utallige knopskydninger og sammenblandinger af coaching og andre terapeutiske samtaleformer. F.eks. har konsulenter, der bekender sig til NLP indoptaget egne former for NLP-coaching, hvor der f.eks. er fokus på sansning og relationer, der er kernepunkter i NLP-tilgangen.⁵

Tre analytiske distinktioner i forhold til coaching

Peter Triantafillou opstiller i en analyse af coachingens tilblivelse og magteffekter en skelnen mellem tre forståelser af coaching; *coaching som fri dialog*, *coaching som illegitim magtudøvelse* og *coaching som magt-via-frihed*.

I forståelsen af coaching som magtfri dialog lægges der vægt på coachens uafhængighed (fra f.eks. en ledelse), og der gøres forestillinger om en "ligeværdig coachingdialog". Derved mener man i denne forståelse at have

⁵ Se f.eks. Dansk NLP instituts tilbud om uddannelse til NLP Coach (<http://www.dansknlp.dk/Content/coach.asp?Indeks=Uddannelser>)

overskredet nogle af de manipulative skygger, der har hængt over tidligere psykologiske og subjektive teknikker og praktikker i arbejdslivet.

Coaching forstået som illegitim magtudøvelse ser selve rammen om coachingen (ansættelsesforhold og arbejdssituation) i arbejdslivet som et vilkår, der umuliggør, at det kan være magtfrit. Derfor vil coaching i denne optik aldrig kunne være andet end et ledelsesværktøj, der har til formål at styre medarbejderen i en for virksomheden gunstig retning (Andersen & Triantafillou, 2008: 16).

Forståelsen af coaching som Magt-via-frihed ser coachingprocessen som noget, der muliggør en frihedspraksis, der trækker på magtrelationer. I en foucauldiansk tilgang vil det her være vigtigt at skelne mellem frihed som et sæt af praksisser, som selvet udøver på sig selv på den ene side og frigørelse som en "transformativ" tilstand, hvor der brydes med undertrykkende instanser. En frigørelse kan med andre ord godt fordr et brud med undertrykkelse eller dominans og muliggøre nye rum for frihedsudøvelse og etiske praksisser, men frigørelsen vil ikke indebære en frisættelse fra magtrelationer. Individets handlinger vil i denne forståelse altid "foregå i koder for ønskelig adfærd samt forsøg på at handle på dets handlerum." (Andersen & Triantafillou, 2008: 19).

Triantafillou argumenterer samtidig for en (governmental) forståelse af coaching, som ikke "kun" er intersubjektiv, men også fordrende for subjektets selvarbejde:

"...at coaching ikke (kun) er et middel for ledere til at styre ansattes adfærd i en for virksomheder profitabel retning. Coaching er samtidig en teknik, det enkelte individ (leder, medarbejder,

privatperson) kan benytte til at lede sig selv både inden for og uden for arbejdspladsernes mere eller mindre formaliserede hierarkiske magtrelationer.”

(Andersen & Triantafillou, 2008: 11)

Denne "conduct of conduct" udlægning vil jeg også i et vist omfang tillægge mig i forhold til at se på, hvordan coachingen ikke blot bliver praktiseret som en tillært kompetence eller indsigt eller dialogform, men bliver en måde at handle på. En måde at arbejde med sig selv og at anskue faglige og personlige problemstillinger på.

Etik, norm, praksis

I en Foucault'sk tilgang kan der skelnes mellem *etik* og *moral* således, at (herskende) normer kan siges at påvirke den til enhver tid gældende moral, mens etikker påvirker praksis, forstået således, at frihed i en sådan betydning nødvendigvis fordrer en etisk praksis, altså friheden til at handle i overensstemmelse med "egne tilbøjeligheder", men ikke en overskridelse af disse:

"... mens (slavens) frigørelse – gennem aktiveringen af forskellige etiske praksisser – kan indebære et brud med undertrykkelse eller dominans og derved skabe rum for nye frihedsspil, nye etiske praksisser, så vil frigørelse per definition ikke indebære en frisættelse fra magtrelationer.” (Andersen & Triantafillou, 2008: 19).

Fokus er ikke som sådan rettet mod styring som udtryk for, hvordan folks handlinger kan bestemmes gennem et dominansforhold, men snarere mod, hvorledes styring kan fungere, ved at individer foranlediges til at arbejde med sig selv i overensstemmelse med distinkte moralske koder.

Den faglige dannelse

Det vil ikke være en overdrivelse at tilskrive arbejderbevægelsen i almindelighed og fagbevægelsen (her tænkes, som nævnt primært på LO-fagbevægelsen) i særdeleshed en endog ganske stor rolle i uddannelsen af den "traditionelle arbejderklasse". Selvfølgelig gennem påvirkning af det formelle uddannelsessystem, men i særlig grad gennem den interne skoling, der har udmøntet sig i f.eks. højskoler, aftenskoler, efteruddannelse, kurser, opkvalificering, tillidsmandssystemet etc.

Gennem disse aktiviteter har fagbevægelsen været i stand til både at vedligeholde faglige kompetencer, men også drive oplysnings- og dannelsesvirksomhed⁶, med udgangspunkt i arbejderbevægelsen og samfundet, der har bidraget til en distinkt kollektiv orientering og forståelseshorisont (Sommer et al., 2000). Dette er bl.a. baseret på en restriktiv, instrumentel fagforeningssolidaritet blandt medlemmerne, hvor den enkelte lægger bånd på egne tilbøjeligheder for at fordre kollektivets interesser

Samtidig har fagbevægelsens opdeling i fag- og funktionsspecifikke forbund og foreninger, bidraget til at sedimentere særlige distinktioner mellem forskellige fag. Dette har spillet en vigtig rolle i forhold til opkvalificering, efteruddannelse etc. inden for et bestemt fag, med det formål at fastholde faggruppen på et omskifteligt arbejdsmarked. Ligeledes har A-kasserne haft afgørende betydning i form af en økonomisk understøttende funktion af ledige, der har haft behov for omskoling eller efteruddannelse, for at kunne (gen)indtræde i lønarbejdet.

⁶ Eksemplerne herpå er mange. Blandt andet kan nævnes Arbejdernes Oplysningsforbund (AOF), LO-Skolen, TR-systemet, Fagbevægelsens Interne Uddannelser (FIU) og det nu lukkede Mindscope rettet mod unge.

Ovenstående uddannelses- og dannelsesforanstaltninger kan forstås som en række teknikker, der installerer opfattelsen af en distinkt faglig identitet hos medlemmerne.

Der er dog ikke "blot" tale om af skoling af de organiserede arbejdstagere, men også på udformning på lønarbejdets indretning og organisering, hvilket for eksempel kommer til udtryk i *Det Udviklende Arbejde*, (DUA) der var et mere udviklingsorienteret forsøg på at imødekomme nyliberale effektiviseringskrav, managementstrategier og organisering af arbejdet, samt en vision om højere grad af medarbejderindflydelse, selvstyring og bæredygtighed (Hvid & Møller, 1992: 17).

DUA kan til en vis grad anskues som en erkendelse af, at fagbevægelsens position i forhold til arbejdsgiverne var svækket og det blev nødvendigt at give fagligheden et nyt ansigt i form af en mere udviklingsorienteret og konsensuspræget profil.

Jeg ser brugen af coaching for fagligt organiserede, som en del af denne udvikling, sideløbende med mere klassiske idealer omkring oplysning og myndiggørelse af medlemmerne. Det er med ovenstående in mente, at jeg senere vil kigge på, hvordan coaching indgår som praksis i og står i forhold til mere fagbevægelsens "klassiske" dannelsespraksisser.

Det illustrative Case-eksempel

Jeg har valgt at inddrage en illustrativ case, der kan belyse nogle af de praksisser, samt indstillinger, som coaching producerer i den specifikke faglige kontekst, jeg har valgt at have fokus på. Som tidligere nævnt har ikke blot erhvervslivet, men også fagbevægelsen taget favntag med brugen af nogle af de kognitive strategier, der har gjort indtog i arbejdslivet. Det er

således muligt, som medlem af flere af LO's store forbund, at komme på kursus i NLP, Stresshåndtering, Anerkendende Dialog, coaching etc.

Karakteristik af faggruppen og FOA SOSU

Gruppen af medarbejdere inden for ældreplejeområdet kan groft sagt deles op i Social- og sundhedsassistenter og -hjælpere. Forskellen er varigheden af den erhvervsfaglige uddannelse⁷, samt kompetencefordelingen i det daglige arbejde. Om end dette kan forekomme som et imaginært skel er der hos faggruppen en ganske distinkt opfattelse af skellet mellem "assistenter" og "hjælpere", hvor skellet opfattes ved at: "...der ligger også noget faglig stolthed og mangel på stolthed i forhold til om man er det ene eller det andet" (Bilag 1, side 30).

Som tidligere nævnt kan der hos medarbejdergrupperne inden for FOA's område umiddelbart identificeres flere kollektive træk i forhold til andre faggrupper generelt. Dette viser blandt andet APL-undersøgelserne (1993 og 2007), hvori det f.eks. fremgår, at organisationsgraden er blandt de højeste hos LO-forbundene. Ligeledes er den kollektive overenskomstdækning for disse faggrupper markant højere end hos andre forbund (Bild et al, 2007: 138). Sidstnævnte kan dog også forklares ved at størsteparten af de medlemmer, der ikke skulle være omfattet af en kollektiv overenskomst, er dækket ind under aftalerne for KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte).

Samtidig er det en gruppe på arbejdsmarkedet, der i ringe udstrækning dækkes ind af individuelle udviklingsstrategier på arbejdspladsen. F.eks.

⁷ Uddannelsens varighed er hhv. 14 måneder for Social- og sundhedshjælpere og 34 måneder for Social- og sundhedsassistenter. Dertil kommer et evt. grundforløb på op til 20 uger for personer, der påbegynder uddannelsen direkte efter 9. klasse eller ikke har nogen anerkendt erhvervs erfaring (SOSU-Lederforeningen, 2009: <http://www.sosu.dk/uddannelserne.html>).

tilkendegav hhv. 66 og 67 pct. de adspurgte FOA medlemmer, der arbejdede på plejehjem og i Ældreplejen, at de ikke har været til Medarbejderudviklingssamtale inden for det seneste år (FOA, 2008: 2).

4. Analyse

Dette kapitel udgør specialets analytiske del. Analysen er, som tidligere nævnt forsøgt struktureret i forhold til de undersøgelsesspørgsmål, der er formuleret med udgangspunkt i specialets problemformulering; *Hvordan udøves styrings- og frihedspraksisser i forbindelse med coaching i arbejdslivet, og hvordan tilskrives begrebet betydning i en faglig dannelsespraksis?*

Hvilke styrings- og frihedspraksisser udøves i forbindelse med coaching i arbejdslivet?

Dette undersøgelsesspørgsmål skal bidrage til at få belyst styrings- og frihedspraksisser med henblik på efterfølgende at kunne se på hvorledes de udøves.

Som beskrevet tidligere, læner jeg mig op af en tilgang til coaching, der ser udøvelsen af coaching som en form for "magt via frihed", forstået sådan, at jeg ser coaching som fordrende for et sæt af frihedspraksisser, der samtidig trækker på et sæt af magt- og styringsrelationer. Jeg ser altså som udgangspunkt hverken coaching som negativ magtudøvelse eller som et rum for herredømmefri dialog og udøvelse.

På denne baggrund vil jeg som en indledende øvelse i specialets analytiske del, forsøge at optegne nogle styrings- og frihedspraksisser, der kan knyttes til coaching i den del af arbejdslivet, jeg har valgt at rette fokus på.

Styrings- og frihedspraksisser er her forstået som aktiveringen af forskellige etiske praksisser, som individet udøver på sig selv og derved skaber rum for nye praksisser.

Indledningsvis vil jeg dog kort skitsere, nogle karakteristika ved den coaching-tilgang, der er kendetegnende ved den valgte case.

Coaching i FOA SOSU

Jeg tager, som nævnt, et illustrativt udgangspunkt i FOA SOSU's kursus i coaching. Kurset udbydes til medlemmerne og koster et beløb, som deltagerne oftest selv betaler. Desuden foregår de efter arbejdstid eftermiddag/aften. Der er en overvægt af kvindelige deltagere, hvilket afspejler faggruppen (jf. note 2). Til gengæld er SOSU-hjælpere (med kortest uddannelse inden for fagområdet) ifølge konsulenten klart underrepræsenteret på kurset.

Deltagerne på kurset er ifølge underviserens udsagn ikke repræsentative for faggruppen generelt. Der er i en vis udstrækning tale om det, der kunne kaldes for "Tordenskjolds soldater" i forhold til udviklingsorientering og fagligt engagement.

"Så man kan ikke sige, at de folk jeg har på kurser, de tegner billede af faggruppen. Det ville være fuldstændigt skævt at sige det. Altså det tegner billedet af, hvad kan man sige, den mest motiverede del af faggruppen, som også er fagligt aktive, som læser fagbladet ikke. Allerede der, der har vi sorteret måske 50% fra ikke" (Bilag 1, side 6).

På den baggrund er det selvfølgelig tænkeligt, at coachingdeltagerne måske i ringere grad end resten af faggruppen udviser den kollektivistiske, traditionalistiske orientering, som jeg idealtypisk har karikeret dem med tidligere. På trods af dette, opretholdes der dog flere faggruppetyperiske karakteristika i forhold til coachingdeltagerne og den måde, hvorpå

kursusforløbet og coachingprocessen gribes an (se f.eks. Bilag 1, side 8 eller 11).

Som beskrevet i kapitel 2 leder den genealogiske analyse, som jeg har ladet mig inspirere af, som udgangspunkt ikke efter interviewpersonernes egen forståelse eller erfaringshorisont. Fokus er i stedet på artikulerede overvejelser omkring mål og middel. Ikke desto mindre anser jeg underviserens baggrund og erfaringshorisont som betydningsfuld i forhold til mål og midler, der artikuleres.

”Ja, øh. Jamen så tror jeg, jeg vil starte med at jeg er nok sådan lidt utraditionel inden for konsulentverdenen. Det kan du måske allerede fornemme på, hvordan jeg bor og hvad jeg laver om sommeren og sådan. Så øh. Altså jeg er kommet ind i konsulentverdenen på den måde at, egentlig har jeg arbejdet på gulvet i mange år (Bilag 1, Side 1).

Underviseren fremstiller konsistent sin egen faglige identitet og person som værende anderledes fra den faglighed, der normalt knyttes til en konsulent. I stedet artikulerer hun sig selv i termer, der knytter hende tættere til de faggrupper, hun underviser. Det akademiserede sprogbrug og tankegods fremstilles som et eksternaliseret og tillært appendiks, hvorimod et mere praksisorienteret sprog (der fremstilles som mere oprindeligt) anvendes i forhold til kursister og andre ansatte i FOA.

”...jeg kan godt snakke det sprog som folk kan forstå derinde. Og så samtidig har jeg været ude og se nogle andre ting og, man kan sige, har et større teoretisk fundament men måske også vidensfundament på en eller anden måde, som jeg kan formidle til

FOA folk på en måde som, altså hvor de virkelig kan forholde sig til det, og få det ind i deres eget arbejdsliv og deres egen hverdag” (Bilag 1, side 2).

Der er altså en tydelig vægtning af identifikation og lighed i den måde, der kommunikeres på, hvilket kunne hænge sammen med indslag af kollektiv orientering. Samtidig er det også en effektiv måde at skabe nærvær og koncentration hos den/de coachede (Whitmore, 1998: 61).

På kurset anvender underviseren en gren af coaching, hun betegner som “Narrativ Coaching”. Dette fremgår dog ikke af selve kursusbeskrivelsen. I Narrativ Coaching og terapi tages der udgangspunkt i, *hvilke historier, den eller de coachede fortæller om sig selv, samt hvorledes den coachede italesætter sig selv som problemet.* I en kursusbeskrivelse for Narrativ Coaching hedder det blandt andet, at:

“Opfattelsen i den narrative tilgang er at vores identitet er fleksibel og at vi er de historier vi fortæller om os selv. Gennem narrativ coaching adskilles problemet fra fokuspersonen og de foretrukne historier styrkes. Fokuspersonen oplever at få kontakt til sine værdier og blive mere medskabende i sit eget liv.” (Jensen, 2009: 1)

Der ligger altså også en bestræbelse på, at “eksternalisere” “problemet” fra personen selv således, at det er “problemet” og ikke personen, der problematiseres. Endvidere fremhæves den narrative coachings særlige velegnethed, hvis en medarbejder befinder sig i en “...vanskelig arbejdsmæssig situation eller hvis personen i det hele taget er i en vanskelig situation i livet og søger bevægelse og mening.” (ibid.: 1).

Underviseren vedkender sig endvidere en "systemisk narrativ" indgangsvinkel til coaching, hvilket forklares således:

"Der er sådan nogle bestemte hjælpemidler og spørgeteknikker. Blandt andet bruger man i det systemiske...der bruger man, eller kan man bruge, det med at se ting cirkulært i stedet for at se årsager. Og det synes jeg er rigtig sjovt med den her gruppe, fordi i sundhedssektoren der ser man hele tiden årsager ikke." (Bilag 1, side 11).

Det *cirkulære* skal her forstås sådan, at der spørges til en lang række af begivenheder og faktorer, der ifølge denne tilgang tilsammen danner et mere nuanceret og sammenhængende billede af en problemstilling, frem for en *årsag - virkning* forklaring, hvilket er dén tilgang SOSU-personalet tilskrives at besidde. Underviseren har altså også set på målgruppen for kurset i sit "valg" af coachingmetode med henblik på at bløde op for deltagernes vanetænkning og normale måde, at anskue problemer på. Det fremhæves ligeledes i form af en systemisk narrativ "værktøjskasse", der kan bruges til at *"...vende tingene på hovedet og se det på andre måder"* (Bilag, 1 side 11).

På trods af, at coaching ofte vægter individets muligheder for at handle og forandre en nuværende situation, vægter konsulenten også en bevidstgørelse af strukturelle problemer, som coaching ikke i sig selv kan bidrage til at løse (f.eks. løn eller andre overenskomstmæssige rammer for arbejdets udførelse).

Det er lysten, der driver værket

I det følgende, vil jeg forsøge at udlede nogle styrings- og frihedspraksisser, der gør sig gældende i forhold til coaching. Både i den konkrete case, men også på et lidt mere generelt plan. Dette skal ikke opfattes som en udtømmende liste over praksisser, der kan udledes på denne baggrund, men mere som et udtryk for praksisser, der træder særligt frem, eller på anden vis har fanget mit "normative" blik.

"Altså, for at det er en coachingsamtale, så er det baseret på frivillighed. Og det vil sige, at altså nogle steder, der bliver det jo misbrugt, hvor lederen kalder medarbejderen ind til en coachingsamtale hos en coach, hvor der ligger en skjult dagsorden. Det mener jeg ikke er coaching. Men altså sådan som coaching egentlig er, så er det en frivillig øh, en frivillig samtale, hvor fokuspersonen gerne vil se på situationen med nogle nye øjne, og derfor skal der jo være altså en motivation for fokuspersonen, et ønske om at ændre noget ikke altså" (Bilag 1: 26).

Et afgørende kriterium i mange coachingtilgange er den coachedes eget ønske om at forandre eller ændre noget ved sig selv eller egen livssituation (se f.eks. Whitmore, 1998: 76). Der ligger altså en fordring om en egenmotivering i coachingsamtalen, som det også fremgår af ovenstående citat fra underviseren på FOA's coachingkursus.

Oplevelsen af frivillighed ses også, hvis man kigger på, hvordan, ikke blot tilslutningen til coachingen, men også selve coachingen foregår. Det fremgår af flere tilkendegivelser fra kursisterne, at langt størstedelen betegner deres egen tilgang til coachingen som *engageret* og *motiveret*.

FOA's underviser markerer en klar distinktion mellem *coaching* og *ikke-coaching*, der indeholder en *skjult dagsorden*, der knytter sig til ledelsesmæssige interesser, der ikke baserer sig på frivillighed. Dette er dog ikke en generel distinktion i forhold til opfattelsen af frivillighed.

I John Whitmores udlægning af frivilligheden knytter den sig i højere grad til de metoder og tilgange, der anvendes, frem for intentionerne ved coachingen (Whitmore, 1998: 76). Vigtigheden af, at den coachede tager et "ejerskab", der fungerer som incitament til selvstændige handlemønstre, fremhæves som en særlig værdi i "god" coaching. Dette kan også genfindes hos FOA, hvor der artikuleres en klar distinktion mellem frivillighed og dominans. Sidstnævnte benævnes oftest som *rådgivning* frem for *neutralitet*.

"Altså idéen i coaching. Det er jo så, at når man selv har været med til at finde de løsninger, så er man meget mere motiveret for, at øh handle på dem. Og meget mere realistisk, at det faktisk bliver til noget, end hvis der kommer en anden og siger: "Du, jeg synes, det vil være en rigtig god idé, hvis du gik hen og snakkede med Anne om jeres problemer inde på stue 8 ikke." (Bilag 1: 29)

Samtidige krav om neutralitet og normativitet

Netop det at formulere sig i neutrale termer fremhæves som helt afgørende for den gode coaching (Whitmore, 1998: 62) Der opretholdes en klar distinktion mellem coachens neutralitet og en mere normativ rådgivning. Ligeledes arbejdes der med "åben, opdagende lytning" eller "aktiv lytning", der ligeledes skal bidrage til at "neutralisere" eventuelle indslag af "vejledning" eller normativitet i selve coachingsamtalen (se f.eks. Bilag 1, side 10):

"... kunne du ikke bare snakke med chefen om det? Hvor der ligger en antagelse om, at det at snakke med chefen, vil være en løsning. Altså, og der vil jeg sige, der tipper den over i rådgivning. Det er godt nok et spørgsmål, men det bliver selvfølgelig tydeligere."

(Bilag 1: 22).

...

"...altså det er jo meget subtilt, hvor den lige tipper over ikke."

(Bilag 1: 23).

Ifølge underviseren i FOA, har flere af de kursisterne allerede en bevidsthed omkring denne afvejning mellem neutralitet og rådgivning. Denne bevidsthed har de opnået gennem tidligere kursusforløb. Det kunne således tyde på at denne tilgang ikke er eksklusiv for FOA's coachingkurser, men også er udbredt i en del af den øvrige kursus- og undervisningsaktivitet for medlemmer. Denne "bevidsthed" medvirker i en sådan optik til at disse kursister har lettere ved at adaptere de metodikker og tilgange, der ligger i den praktiserede coaching (Bilag 1: 23).

" Det synes jeg, de gør meget stort øh, og nogle gør det meget hurtigt. Nogle har det allerede, når de kommer. Og det er jo meget forskelligt. Nogle kommer jo øh, og har været på rigtig mange lignende kurser og altså man kan sige de nærmest mestrer teknikken allerede når de kommer." (Bilag 1, side 23).

På den led er der således en form for konvergens i forhold til andre kursusaktiviteter, der altså udstyrer kursisterne med en "teknik" til at indgå i nogle af coachingens fordringer.

Nedbrydning af barrierer

“Når vi kommer til en coachingsamtale, så er det egentlig et ønske om, at komme ud over vores modstand mod forandring. Og, øh det er ikke altid, man er parat til det” (Bilag 1, side 28).

Ligesom frivilligheden i tilgangen til en coachingproces ses som afgørende, er der også en betingelse om et ønske, om at forandre eller gentænke noget, for at coachingen kan betragtes som givtig. Samtidig betones det, at det langt fra altid er tilfældet at den coachede er i stand til at imødekomme en erkendelse om, at hun ønsker forandring eller udvikling på et eller flere områder. Den coachede skal (lidt provokerende sagt) coaches til den erkendelse. Det gælder så for coachen om at fjerne barrierer, der blokerer for personlig udvikling og erkendelse:

“ Jo, man skal netop hjælpes til den, fordi man kommer jo i en coachingsamtale, fordi man ikke kan det” (Bilag 1, side 28).

Dette illustrerer netop paradokset mellem på den ene side at vedkende sig en metode, der kun accepterer værdineutralitet i de spørgsmål, der må fremsættes, men samtidig et normativt ønske om, at installere ønsket om at udpege et givet problem for herefter at tilstræbe at nedbryde den eller de barrierer, der ses som hindring for en problemløsning.

Det handler ikke “blot” om at søge at nedbryde disse barrierer. Barriererne gøres også til selve materien i det, subjektet bør udsætte for selvanalyse, for bedst muligt at gøde jorden for fremdyrkelse af et forandringspotentiale.

” Det er jo sådan, det felt coaching arbejder i, og der et eller andet ønske om forandring og så er der det, som holder os tilbage og forhindrer os. Og det er sådan meget der, som coaching arbejder i at se, hvad er det, der stopper dig, hvad er det, der forhindrer dig?” (Bilag 1, side 28).

John Whitmore karakteriserer personer, der besidder ”barrierer”, der ikke er let nedbrydelige som *”besværlige mennesker”*, der besidder en *”forældet opfattelse af mennesket som en tom beholder, der kun har ringe værdi, før den får tilført input udefra.”* (Whitmore, 1998: 182).

Opsummering

I det foregående har jeg forsøgt at se på nogle styrings- og frihedspraksisser, der kan knyttes til coaching. Identifikation, fælles reference og sproglig genkendelighed mellem coach og coachet ses som afgørende i forhold til den relation, der tager udgangspunkt i den coachedes livsførelse. Ligeledes bliver lyst gjort til et afgørende kriterium for, at coaching overhovedet kan finde sted. Coachingen tager afstand fra dominansforhold, hvilket må siges at indskrive coachingen i et *”senmoderne”* forhold mellem styring og frihed som praksis. Der er også tale om praksis på et mere bevidsthedsmæssigt plan, hvor *refleksion* bliver gjort til et kriterium for, hvorvidt, man er i stand til agere i coachingens landskab, eller man må nøjes med at fremstå som et *besværligt menneske*. Mål bliver gjort til styringspraksis i form af et ufravigeligt krav til en handlingsplan for den enkelte som praksis for en genuin coachingsamtale. Endelig ses kravet til neutralitet i den artikulerede kommunikation som en metode til at tilstræbe en *”herredømmefri”* proces, hvilket dog samtidig foranlediges af normative udgangspunkter for hensigten med anvendelsen

af coaching, hvorfor den tilstræbte neutralitet snarere antager form af en praksis, der tilstræber en afvæbning af modstand eller kritik.

Hvordan kommer styrings- og frihedspraksisser til udtryk og hvorledes udøves de?

Dette undersøgelsesspørgsmål skal i forlængelse af det første undersøgelsesspørgsmål bidrage til at kunne besvare første led i problemformuleringen (*Hvordan udøves styrings- og frihedspraksisser i forbindelse med coaching i arbejdslivet?*).

I det følgende vil jeg forsøge at indkredse de måder, hvorpå de skitserede praksisser kommer til udtryk gennem konkrete udsagn eller handlinger, artikulert både gennem det sagte og det skrevne, hentet fra empiriske eksempler.

Det skal føre til "noget"

I det foregående afsnit fremgik det blandt andet, at forandring og ny erkendelse spiller en afgørende rolle i forhold til det selvarbejde, der ydes af den coachede. Denne forandringsproces søges dokumenteret og kontraktliggjort gennem udformninger af skriftlige målsætninger og handlingsplaner udformet i relationen mellem coach og coachet med henblik på evaluering:

"...coachen er til stede som en proces...Øh, hvad hedder det? En procesvejleder, ja. Eller en fødselshjælper. Øh og hjælper processen ved at stille nogle spørgsmål, som åbner op for nye erkendelser. Og, øh hvor samtalen, coachingsamtalen, den ender med at man laver en målsætning og en handleplan. Og man følger op på, altså de mål, man har lavet." (Bilag 1, side 22)

Underviseren understreger, at det er en præmis for en coachingsamtale, at den *altid* slutter med en handlingsplan (Bilag 1, side 27). Handling skal her

forstås relativt i bred forstand. Den skal ikke nødvendigvis objektiveres ved en konkret, aktiv handlen. Den kan være (og er ofte) en ny erkendelse i sig selv:

" en handling, det kan jo også være at tænke om det på en ny måde, eller en anderledes måde. Øh, og at, altså der vil altid være en erkendelsesproces involveret i at skulle lave nye handlemuligheder, fordi når man kommer i en coachingsamtale, så er det typisk, fordi der er noget, man er låst lidt fast i, eller ikke kan se vejen ud af, eller øh, altså godt vil have en ny vinkel på" (Bilag 1, side 27).

Derved ikke sagt, at det ikke skal føre til aktiv handlen. Men fokus er her ofte på det bevidsthedsmæssige plan, selvom der i coachingprocessen lægges vægt på en praksis- og handlingsorienteret metodik. Dette fremgår også af brugerevalueringerne, hvor flere f.eks. fremhæver, at de *"ser tingene på en ny måde"*, eller *"er blevet mere bevidst om mange ting"*.

Ikke-dominant erkendelse

Vægten på forandringer og nye erkendelser på det bevidsthedsmæssige plan kan måske i forhold til den, i casen udførte, coachingtilgang forklares gennem forståelsen af de krav, der stilles til coachings validitet som anvendelig metodik, der indeholder krav til, at det er subjektet for coachingen, der selv skal kunne erkende det (af andre?) udpegede problem:

"...for eksempel en medarbejder med øh, alkoholproblemer, som er fuldstændig uerkendte, altså hvor medarbejderen siger, "altså jeg drikker ikke for meget ", altså det kan man ikke coache. Altså der

kan man komme med en påtale, øh og arbejde hen i mod en afskedigelse ikke. Altså man kan jo ikke coache en medarbejder, som ikke er erkendt omkring et problem, for eksempel ikke. Øh, og så er der jo også de der ting, som jeg nævnte med altså, hvis det er nogle øh, strukturer. Altså coaching går på den individuelle handlekraft, men individet kan stå i nogle strukturer, som ikke er til at ændre. Og der vil det jo være at stikke blår i øjnene på personen, at lave en eller anden coachingsamtale, hvor problemet ligger i nogle strukturer og ikke i personen" (Bilag 1, side 26).

For at opretholde coaching som noget, der foregår i forhold til anerkendelsen af et frit subjekt, der skal kunne erkende det, der gøres til genstand for forandrings- eller udviklingsprocesser, bliver der samtidig trukket en distinkt grænse mellem denne praksis, der kan siges at knytte sig til begrebet om "magt-via-frihed" på den ene side og dominansforhold på den anden. For at opretholde denne distinktion negetes forsøg på indslag af dominans eller direkte styring af viljer:

*"Men jeg har også haft en, som startede med at sige "jeg vil godt...jeg kommer fordi jeg godt kunne tænke mig at coache min leder" (grin) og sådan, når jeg så, hvor vi hele den første dag på coaching altså snakker om hvem kan man coache og hvad kræver det og den der frivillighed der er i det og sådan." (Bilag 1, side 7).
(...)*

"Man kan ikke, ligesom hende, der ville coache sin leder til at få nogle andre holdninger ikke. Og det tog et par gange før hun godt kunne se at det kunne hun altså ikke bruge coaching til. Og det tog virkelig et par gange, fordi nu havde hun sådan ligesom sat sig for

at coaching det var sådan noget, som man gjorde på nogle, for at få dem til at gøre noget ikke (Bilag 1, side 18).

Samtidig markeres en afstand til andre former for tilskyndelser til kognitive strategier, der opfattes som mere manipulerende eller styrende såsom for eksempel NLP-metoder (Bilag 1, side 17). Dette kan tolkes i retning af en negering af andre former for tilskyndelser til kognitive strategier, dels i forhold til "kravet" om neutralitet, men også som et forsøg på, at undgå at indskrive coaching i samme betydning tilgange med en mere eksplicit normativ styringspraksis.

Opsummering

Coaching fordrer, som nævnt (for at være "korrekt") en handlingsplan, men den skal ikke nødvendigvis udmønte sig i en konkret handling. Ofte består handlingen, på trods af en praksisorienteret metodik, i en ny erkendelse på bevidsthedsmæssigt plan. Således kan styrings- og frihedspraksisser ofte komme til udtryk gennem et diskursivt eller ideologisk niveau, der først senere udmønter sig i objektiveret handling.

Subjektet for coachingen, skal selv kunne erkende det problem, der udpeges eller gøres til genstand for forsøg på at fordre forandrings- eller udviklingsprocesser. Dette er nødvendigt for at opretholde coachingens anerkendelse af det frie subjekt, uden at der skabes indslag af dominans. Der bliver samtidig trukket en distinkt grænse mellem denne praksis, der kan siges at knytte sig til begrebet om "magt-via-frihed" på den ene side og dominansforhold på den anden. For at opretholde denne distinktion negeres forsøg på indslag af dominans eller direkte styring af viljer.

Hvilke faglige dannelsespraksisser og normer kan der findes i LO-fagbevægelsen og særligt FOA?

Det følgende skal bidrage til at klarlægge LO-fagbevægelsens rolle som myndiggørende gennem for eksempel kursusvirksomhed, opkvalificering, faglige klubber, foreninger etc. Dette sker med henblik på at kunne tegne et billede af, hvorledes "den faglige dannelse" kommer til udtryk både på et generelt, men også specifikt plan i forhold til specialets case.

Solidaritet

Som beskrevet i afsnittet om den faglige dannelse er den instrumentelle fagforeningssolidaritet et kendetegnende træk ved den faglige skoling i klassisk forstand. Solidariteten artikuleres og defineres gennem lighed, ensrettedhed og interessekonvergens inden for en afgrænset gruppe, der deler f.eks. uddannelse, fag, arbejdsplads, køn, geografisk tilhør eller lignende. Fagforeningssolidariteten er en praksis, der bidrager til at homogenisere et kollektiv f.eks. en fagforening eller en medarbejdergruppe i forhold til at styrke og varetage gruppens kollektive interesser. I et sådant solidaritetsforhold levnes der ikke i udgangspunktet meget plads for det enkelte subjekts særlige tilbøjeligheder, ligesom kollektivet for at opretholde en homogenitet må besidde en stærk fællesnævner blandt individerne i gruppen. Dette levner ringe plads til at inkludere personer eller synspunkter, der ligger uden for det, der artikuleres som det fælles for gruppen. På den baggrund står coachingens fokus på individuelle processer og åbenhed over for forandring og nye påvirkninger i et direkte antagonistisk forhold til den klassiske, kollektive fagforeningssolidaritet, der netop søger at negere coachingens dyder, som de for eksempel kommer til udtryk gennem FOA's underviser:

“Det handler meget om at få øjnene op for forskeligheder. Og øh kunne være nysgerrig over for forskelighed i stedet for at lukke af for det. Jeg tror det er der mange konflikter øh opstår, det er fordi vi lukker af for det der fremmede og det som vi er bange for” (Bilag 1, side 2-3).

Der kunne dog godt argumenteres for, at i takt med at arbejdsmarkedet er blevet individualiseret og det, der kunne karakteriseres som arbejderkollektivet er delvist eroderet, vil den klassiske fagforeningsolidaritet være i opløsnings til fordel for mere individuerede dyder, som ovenstående citerede kan indskrive sig i. Her må man dog ihukomme, at netop faggrupperne i FOA tilslutter sig en relativt højere grad af kollektive normer end andre faggrupper (Bild et. al, 2007: 138; 312).

Der er altså her modstridende interesser i forhold til at definere, hvad der karakteriserer den “gode” faglighed og praksis. Forskellen skal også ses i forhold til, en kamp om, hvad der bliver gjort til repræsentant for fagligheden. Den førnævnte karakteristik af faglige dannesetikker, der knytter sig til solidaritet, baseres på det “store” samlende kollektiv, hvor der er vægt på fællesnævnerne i forhold til at inkludere kollektivets legitime medlemmer i et interessevaretagende fællesskab.

Som det også er beskrevet tidligere tilhører deltagerne på coachingkursuser i FOA i hovedreglen den mindre gruppe af medlemmer, der er aktivistiske i deres måde at udøve faglighed på (f.eks. som TR). Dette er i form af en udviklings- og karriererorienteret tilgang til arbejdslivet⁸ og/eller faglige tillidshverv, der betyder, at personlige udviklingsstrategier og

⁸ ” Så det er sådan folk, der er på vej fremad i deres fag ikke. Hovedvægten af dem, der kommer” (Bilag 1, side 30).

forandringsparathed i noget ringere grad står i modsætning til de faglige etikker, der udøves i denne gruppe, hvor der for eksempel er villighed til kursusaktiviteter uden for arbejdstiden, som oftest betalt af egen lomme og ikke på direkte foranledning af ledelsen⁹ (Bilag 1, side 6).

“Altså øh, altså jeg plejer og sige at jeg skummer fløden (griner) inde i FOA, fordi de folk der kommer på mine kurser, det er jo folk der virkelig brænder for det, og de kommer frivilligt. Altså det er meget sjældent, en gang imellem har jeg en der sidder og er sendt af deres leder, og som sidder og er rigtig sur de første to timer og så bliver enormt glad i løbet af ret kort tid som regel. Øh men ellers er det jo folk der har meldt sig frivilligt, og mange af dem betaler selv for det, og mange af dem kommer i deres fritid, for at tage arbejdsrelaterede kurser, det er jo fuldstændig vildt ikke (...) og de folk som melder sig, det er så også den del af FOA medlemmerne som øh, virkelig tager et ansvar og gerne vil gøre en forskel og øh, gerne vil udvikle sig ikke, fordi altså jeg får jo ikke dem på kurset, som egentlig ikke rigtig gider og melder sig syg hver mandag og er i hjemmeplejen og øh går over og shopper til sig selv i Bilka mellem besøgene altså” (Bilag 1, side 5-6).

Det pointeres dog stadig, at der tydelige indslag, der indikerer, at deltagerne kommer fra det, der karakteriseres som en løsningsorienteret baggrund. De er ikke hjemmevant med refleksion og må arbejde intensivt med at tillære sig denne kunst (Bilag 1, side 7-8).

⁹ Underviseren fortæller f.eks. om tidligere kurser for medlemmer af HK, hvor kursisterne ifølge underviseren følte sig bange og tvunget til deltagelse, da det var på foranledning af A-kassen, at de deltog i kurset.

Hvordan bruges kursusaktivitet i fagligt øjemed?

Det er klart, at det empiriske grundlag, der ligger til grund for denne analyse kun i ringe grad kan sige noget om, hvad coachingen konkret betyder for forholdet mellem styrings- og frihedspraksisser og faglig dannelse på selve arbejdspladsen og i de relationer, der udspiller sig der. Det er heller ikke et primært sigte, men alligevel kan det være interessant, kort at berøre dette, da det kan give et billede af, hvordan coachingen virker på faggruppens selvarbejde ud over erkendelser på det bevidsthedsmæssige plan, der jo i første instans artikuleres som målet for coachingen.

“ De siger, de kommer også fordi, de gerne vil gøre en forandring på deres arbejdsplads. Altså bringe noget med sig tilbage, som kan løfte.” (Bilag 1, side 29).

Underviseren fortæller, at ca. halvdelen af deltagerne ytrer, at de ønsker at bruge coaching aktivt som et redskab på deres arbejdsplads. I forhold til sig selv, kolleger eller beboere. Den anden halvdel ønsker i højere grad at blive coachet på kurset (bilag 1, side 31).

Selvom enkelte kommer med tilkendegivelser såsom: *“Nu skal der trænes for at komme til at coache godt”* er der derimod i evalueringsskemaerne kun fire ud af 29, der tydeligt angiver, at de vil bruge coachingteknikkerne fremadrettet i deres arbejdsliv. Der spørges ikke til dette, så det kan langt fra sluttes, at de som ikke nævner det, ikke vil gøre brug af coaching i arbejdet, men kan nok konkluderes, at det formentlig ikke er den vigtigste motivationsfaktor bag deltagelsen i coachingkurset. Der er også enkelte, der vil anvende coachingteknikker i deres tillidshverv (som f.eks. tillidsrepræsentant). Men flere ytrer, at de primært vægter mere

bevidsthedsmæssige erkendelser såsom at få "overskredet grænser", "ændret menneskesyn", eller, at coaching er "et godt redskab til selvudvikling".

Opsummering

Den fagforeningsbaserede solidaritet fordrer et homogent kollektiv og levner ringe plads til at inkludere personer eller praksisser, der ligger uden for det, der artikuleres som det fælles for gruppen. På den baggrund står coachings fokus på individuelle processer og åbenhed over for forandring og nye påvirkninger i et direkte antagonistisk forhold til den klassiske, kollektive fagforeningssolidaritet, der netop søger at negere coachings dyder. Gruppen af medlemmer, der deltager i coachingkurset tilhører dog primært en mindre gruppe, for hvem personlige udviklingsstrategier og forandringsparathed i noget ringere grad står i modsætning til de faglige praksisser. Den praktiske anvendelsesorientering i forhold til at anvende coachingkurset i fagligt øjemed er umiddelbart sparsom. Som tidligere nævnt kan det tyde på, at det primært foregår på et bevidsthedsmæssigt plan.

Hvilke faglige dannelsespraksisser tilskrives coaching?

Det følgende, sidste undersøgelsesspørgsmål skal bidrage til at besvare anden del af problemformuleringen med henblik på at sammenholde styrings- og frihedspraksisser med de praksisser, der befinder sig inden for "en faglig dannelsespraksis". Dette vil således, forhåbentlig muliggøre et forsigtigt bud på, hvilken betydning coaching tilskrives inden for denne norm.

Der vil i denne del være et mere diskursivt tilsnit end de foregående. Besvarelsen vil således indebære en analyse ikke "blot" af praksis, men af ideologi og intentionalitet. Dermed dog ikke sagt, at det foregående er forsøgt renholdt for betydningstilskrivelse eller diskursivitet.

Kritisk begejstring

Jeg har tidligere berørt, at underviseren på FOA's kursus i coaching artikulerer sig kritisk i forhold til dele af coachingtilgangen, f.eks. NLP-coaching. Hun ytrer ligeledes ikke et internaliseret forhold til den form for coaching, hun selv praktiserer. Der ligger i højere grad motiver omkring opretholdelse af en høj tilslutning til kursusaktiviteter til "grund" for brugen af coaching (det er et meget populært kursus), end en egentlig omfavelse af coaching som ideologi.

"...og altså jeg må indrømme, at øh, altså jeg har det meget blandet med begrebet. Og øh, jeg underviser i coaching, fordi FOA har bedt mig om det. Og det har jeg været en stemmesluger en masse, ikke også." (Bilag 1, side 15)

Selvom personlige motiver og tilbøjeligheder ikke behøver at have nogen betydning i forhold til udførelsen af praksis inden for en institution eller organisation,¹⁰ er det alligevel med til at tegne et billede af, hvordan et begreb tilskrives betydning og anvendes i en specifik kontekst.

Der er altså et ønske om, at anvende coaching som aktivitet i forhold til faggruppen, men det sker primært ud fra en betragtning om, at det kan trække folk til. Der bliver ikke taget favntag med coachings lyksaligheder. Der tilstræbes snarere at bibeholde coaching inden for rammerne af et myndiggørelses- eller oplysningsprojekt, hvis artikulerede intention er, at klæde individet på til mødet med f.eks. coaching, frem for at udstyre det med værktøjer, der skal fordre selvarbejde.

“Altså hvis vi snakker coaching øh, der åbner jeg altid op for en kritisk diskussion af, altså hvad coaching egentlig er og hvad det gør, og altså er det noget vi skal overhovedet ikke. Men de fleste som kommer på coachingkurset, hvis vi nu zoomer ind på det, øh de kommer, fordi det står i aviserne alle steder. Og øh jeg har lagt det ret åbent op i kursusbeskrivelsen” (Bilag 1, Side 6-7)

Der er altså tale om en bestemt måde at anvende coachingbegrebet på, hvor det ikke kun bliver et tillært redskab, men også bliver genstand for selvstændig behandling og analyse. Dette hænger givetvis sammen med både den profil FOA indtager, samt en måde at gøre coaching mere spiselig for en faggruppe, der ikke er hjemmevandt i de tænke-handlemåder, som coaching i sin ”rene” form repræsenterer. Samtidig pointeres det, at faggruppens ikke-boglige orientering opfattes som en

¹⁰ Jf. f.eks. Hannah Arendts analyse af *Ondskabens Banalitet*.

faktor, der fremstiller individerne som mindre kritisk indstillede over for nye metoder.

“Altså fordi de er så praksisorienterede ikke, så man kan sige altså, ja hvis man snakker om analyse og refleksion så er der ikke ret meget af det, men der er en helt anden kampgeist ikke, og en villighed til at prøve tingene af ikke. Og det gør de, de kaster sig ud i alt muligt uden at stille spørgsmål til det faktisk.” (Bilag 1, side 8)

Man kan dog muligvis stille spørgsmål ved, hvorvidt denne *kampgeist* er udtryk for en villighed, eller hvorvidt en ikke særligt udviklet refleksions- og diskussionskultur i stedet resulterer i en relativt større grad autoritetstro uden at stille eksplicit spørgsmål ved kursets indhold og form¹¹

Der er fra FOA et ønske om, at kursusvirksomheden i en vis udstrækning skal være arbejdsrelateret.¹² Dog må man i nogen udstrækning gå på kompromis med dette. Det er langt fra alle, der ønsker arbejdsrelaterede problemstillinger bearbejdet.

“ jeg tror, det er lige dele arbejdsliv og øh, fritidsliv. Og det er sådan alt, lige fra samarbejdsproblemer til altså, højdeskræk (griner). På sidste kursus, da jeg spørger ud i plenum ikke, og så hende der meldte sig, hun ville gerne coaches for højdeskræk, og det gik så godt, så næste gang jeg spurgte ud, så var der så en, som havde en anden fobi (griner). Og det var sådan, altså jeg ville godt

¹¹ I de (ikke-anonymiserede) evalueringsskemaer, der forefindes fra coachingkurserne er der praktisk talt ingen ytringer om kritik af selve undervisningen eller coachingøvelserne. Kritik knytter sig næsten udelukkende til fysiske omstændigheder såsom kulde, indretning, køkkenfaciliteter etc.

¹² Eksempler på øvrige kursusbud for FOA's medlemmer inden for SOSU-sektoren er f.eks.: *Pleje og behandling af diabetikere, Brug af PC på arbejdspladsen, Kommunikation i teams, Genoptræning af patienter med fysiske lidelser, Konflikthåndtering* etc. (Udpluk fra: <http://www.foa.dk/Social-Sundhed/Uddannelse>)

have vist det også i et arbejdsperspektiv ikke. Men øh, man må jo ligesom tage hvad, der kommer ikke” (Bilag 1, side 14).

Årsagen hertil kunne dog også tænkes at være, at den enkelte ser arbejdsrelaterede problemstillinger som en privat sag, man ikke ønsker bearbejdet kollektiv eller foran et større forum.

Derfor kan indtrykket af, hvordan kurset anvendes af medlemmerne være misvisende, ligesom der heller ikke kan siges meget om, hvorvidt der rent faktisk foregår praksis med baggrund i FOA's tilbud om coaching hos medarbejderne ude på den enkelte arbejdsplads, selvom der ytres hensigtserklæringer herom. På dette niveau vil eventuelle konklusioner herpå hvile på et intentionelt grundlag.¹³

På den baggrund fremtræder det tydeligt, at målet for FOA's coachingaktiviteter i stor udstrækning forbliver på det bevidstgørende plan. De kan tolkes i retning af et ønske om, at bidrage til en konstant "myndiggørelse" af egne medlemmer, for hvem uddannelses- og oplysningsaktiviteter for mange er en knap og ikke let tilgængelig ressource. De skal med andre ord "klædes på" til at møde nye strømninger og nyt tankegods på arbejdsmarkedet og i samfundet generelt (se f.eks. bilag 1, side 19-20).

” Og så samtidig, så siger jeg, jeg synes, der er nogle rigtig gode kommunikationsstrategier eller spørgeteknikker eller der er en bevidstgørelsesproces, som er rigtig gavnlige (...) Så jeg vil sige, det er ikke, det er jo ikke nødvendigvis noget, man bliver lykkeligere af,

¹³ Dog har nogle tidligere kursister henvendt sig med henblik på en opfølgning i forhold til at vedligeholde og udvikle coachingteknikker i arbejdsmæssig (Bilag 1, side 13).

men man kommer måske til at fungere lidt bedre i et team på en arbejdsplads, hvor altså, branchen er jo meget kommunikations- og menneskeorienteret ikke.” (Bilag 1, side 16-17).

Ud fra de udsagn, underviseren fremsætter, samt de prioriteringer FOA har foretaget i forhold til kursusudbud og efteruddannelse, må brugen af coaching i denne form i en vid udstrækning tilskrives en bevidst- og myndiggørelse. Både i form af oplysningsarbejde, men også i form af fordringer, der bibringer en øget evne til selvarbejde og udviklingsorientering, der har til hensigt at imødegå herskende strømninger på arbejdsmarkedet og krav i samfundet generelt. Kravene om at fremstå som et autonomt, selvstændigt, åbent, forandringsparat individ bliver en nøgle til værdighed, status og i sidste ende jobmæssig- og materiel sikkerhed på linje med kravet om at kunne tale, læse og skrive et sprog, der anerkendes som gyldigt. Derfor indskrives tiltag som coaching (og for den sags skyld f.eks. NLP, som også udbydes) i en dannelsesetik på linje med mere "simple" og traditionelt gyldige værktøjer såsom evnen til at læse.

“De har valgt nu at have en meget stor kommunikationsprofil. Og øh, sætter det i bladet først. Altså hvis du ser det trykte medlemsblad, så er det mine kurser, som kommer først. Før kor og ordblindkurser og engelsk og computer og så videre. Øh, så jeg tror at altså, jeg tror også deres mål, det er det her med at opkvalificere dem på grund af den korte skolegang. (Bilag 1, side 21).

Normativt funderet kritik af coaching

Afslutningsvis vil jeg træde et lille skridt ved siden og fremtrække et par kritiske pointer i forhold til den udbredte anvendelse af coaching og/eller mutationer heraf. Uanfægtet kriteriet og metoden for anvendelsen.

Peter Triantafillou skriver i sin analyse af coachingens opståen, at

“...den aktiverer forestillingen om en særlig etisk substans, der er fælles for alle mennesker, nemlig ‘det uudnyttede potentiale’.

(Andersen & Triantafillou, 2008: 20).

Dette skal forstås som en normativ vurdering af coaching, der bunder i en kritik af troen på og tiltroen til det evigt ufuldbyrdede selv. Triantafillou træder her ud af genealogiens bud og danner et også et sandhedsregime. Kritikken baserer sig på en negering af udviklingshegemoniet og frihedspraksisser på bekostning af andre. Denne negering er et normativt sandhedsregime, der hylder mere kollektivistiske, moralske og anerkendende idealer, der rækker ud over arbejdslivets sfærer. Ikke desto mindre deler jeg denne kritik, ligesom jeg anser de frihedspraksisser, coaching kan relateres til, som tæt forbundet til andre tvingende omstændigheder. Disse omstændigheder er ikke nødvendigvis “værre” eller “bedre” end tidligere.

Ole Fogh Kirkeby argumenterer for, at en kobling mellem coaching og ledelsesprincippet LEAN (som ikke sjældent anvendes i Ældreplejen) kan føre til et subjekt, der ikke blot må udføre et omfattende, udviklingsorienteret selvarbejde, men også må effektivisere sine rutiner og konstant må optimere sig selv af egen fri vilje (Kirkeby, 2006: 11).

Pligten til evigt selvarbejde betyder et fravær af en mere fælles erfaringsdannelse, hvilket har spillet en afgørende rolle for de faggrupper, dette speciale berører, hvor former for kollektiv kritik af ydre omstændigheder risikerer at blive vendt til en selvkritik, hvor løsningen altid må hvile på det enkelte subjekts evne til at styre sig selv.

“...selvom der nok kan være tale om en form for frigørelse, så vil denne altid være bundet til specifikke moralske koder, der favoriserer bestemte frihedspraksisser (især pligten til konstant selvforbedring) på bekostning af andre.” (Andersen & Triantafillou, 2008: 20).

Der synes i coachingen at være et manglende øje for, at subjektet ikke kun skabes gennem individuel praksis, men også (og i høj grad) gennem andres vurderinger, styringsforsøg og sanktioner, der afspejles i gældende moralske koder for anerkendt adfærd.

Opsummering

Der er et ønske om, at anvende coaching som aktivitet i forhold til faggruppen, men det sker primært ud fra en betragtning om, at det kan trække folk til. Der tilstræbes snarere at bibeholde coaching inden for rammerne af et myndiggørelses- eller oplysningsprojekt, hvis artikulerede intention er, at klæde individet på til mødet med f.eks. coaching, frem for at udstyre det med værktøjer, der skal fordre selvarbejde.

Indtrykket af, hvordan kurset anvendes af medlemmerne være misvisende, ligesom der heller ikke kan siges meget om, hvorvidt der rent faktisk foregår praksis med baggrund i FOA's tilbud om coaching hos medarbejderne ude på den enkelte arbejdsplads, selvom der ytres hensigtserklæringer herom. På dette niveau vil eventuelle konklusioner herpå hvile på et intentionelt grundlag. Kravene om at fremstå som et autonomt, selvstændigt, åbent,

forandringsparat individ bliver en nøgle til værdighed, status og i sidste ende jobmæssig- og materiel sikkerhed på linje med kravet om at kunne tale, læse og skrive et sprog, der anerkendes som gyldigt. Derfor indskrives tiltag som coaching i en dannelsestik på linje med mere "simple" og traditionelt gyldige værktøjer såsom evnen til at læse.

5. Konklusion

Afslutningsvis vil jeg skitsere nogle af specialets hovedpointer med henblik på en konklusion i forhold til specialets problemformulering: *Hvordan udøves styrings- og frihedspraksisser i forbindelse med coaching i arbejdslivet, og hvordan tilskrives begrebet betydning i en faglig dannelsespraksis?*

Indledningsvis vil jeg sammenfatte nogle teoretiske pointer, der danner grundlag for specialets forståelsesramme. Derefter vil jeg skitsere nogle af de udledninger, der er draget med baggrund i afhandlingens analytiske del.

Specialets empiriske blik er rettet mod coaching og fagbevægelsen eksemplificeret ved fagforbundet FOA's brug af coachingkurser for deres medlemmer i Ældreplejen, der er fagligt organiseret i FOA SOSU. I forlængelse heraf kigges på, hvordan coaching er integreret som en del af fagbevægelsens generelle kursus- og uddannelses tilbud, og dettes betydning for forholdet mellem styrings- friheds- og dannelsespraksis.

Specialet tager udgangspunkt i en governmental vinkel på problemstillingen. Et fokus på, hvordan styring kan fungere ved at individer ansføres til at arbejde med sig selv i henhold til nogle bestemte moralske koder. Altså forholdet mellem de friheds- og styringspraksisser, der er indlejret i neoliberale ledelses- og organisationsformer. Der er også blik for

mere diskursive og betydningstilskrivende perspektiver på, hvordan coaching anvendes.

Identifikation, fælles reference og sproglig genkendelighed mellem coach og coachet ses som afgørende i forhold til den relation, der tager udgangspunkt i den coachedes livsførelse. Ligeledes bliver lyst gjort til et afgørende kriterium for, at coaching overhovedet kan finde sted.

Coachingen tager afstand fra dominansforhold, hvilket må siges at indskrive coachingen i et "senmoderne" forhold mellem styring og frihed som praksis. Der er også tale om praksis på et mere bevidsthedsmæssigt plan, hvor *refleksion* bliver gjort til et kriterium for, hvorvidt, man er i stand til agere i coachingens landskab, eller man må nøjes med at fremstå som et *besværligt menneske*. Mål bliver gjort til styringspraksis i form af et ufravigeligt krav til en handlingsplan for den enkelte som praksis for en genuin coachingsamtale. Endelig ses kravet til neutralitet i den artikulerede kommunikation som en metode til at tilstræbe en "magtfri" proces, hvilket dog samtidig foranlediges af normative udgangspunkter for hensigten med anvendelsen af coaching, hvorfor den tilstræbte neutralitet snarere antager form af en praksis, der tilstræber en afvæbning af modstand eller kritik.

Coaching fordrer, som nævnt en handlingsplan, men den skal ikke nødvendigvis udmønte sig i en konkret handling. Ofte består handlingen, på trods af en praksisorienteret metodik, i en ny erkendelse på bevidsthedsmæssigt plan, således kan styrings- og frihedspraksisser ofte komme til udtryk gennem et diskursivt eller ideologisk niveau, der først senere udmønter sig i objektiveret handling.

Subjektet for coachingen, skal selv kunne erkende det problem, der udpeges eller gøres til genstand for forsøg på at fordre forandrings- eller

udviklingsprocesser. Dette er nødvendigt for at opretholde coachingens anerkendelse af det frie subjekt. Således bliver der trukket en distinkt grænse mellem denne praksis, der kan siges at knytte sig til begrebet om "magt-via-frihed" på den ene side og dominansforhold på den anden. For at opretholde denne distinktion negeres forsøg på indslag af dominans eller direkte styring af viljer.

Den faglige dannelsespraksis (i form af f.eks. solidaritet) fordrer et homogent kollektiv og levner ringe plads til at inkludere personer eller praksisser, der ligger uden for det, der artikuleres som det fælles for gruppen. På den baggrund står coachingens fokus på individuelle processer og åbenhed over for forandring og nye påvirkninger i et direkte antagonistisk forhold til den klassiske, kollektive fagforeningssolidaritet, der netop søger at negere coachingens dyder. Gruppen af medlemmer, der deltager i coachingkurset tilhører dog primært en mindre gruppe, for hvem personlige udviklingsstrategier og forandringsparathed i noget ringere grad står i modsætning til de faglige praksisser. Den praktiske anvendelsesorientering i forhold til at anvende coachingkurset i fagligt øjemed er umiddelbart sparsom. Det tyder på, at det primært foregår på et bevidsthedsmæssigt plan.

Der er et ønske om, at anvende coaching som aktivitet i forhold til faggruppen, men det sker primært ud fra en betragtning om, at øge tilslutningen til kurserne. Der bliver ikke taget favntag med coachingens lyksaligheder. Der tilstræbes snarere at bibeholde coaching inden for rammerne af et myndiggørelses- eller oplysningsprojekt, hvis artikulerede intention er at klæde individet på til mødet med f.eks. coaching, frem for at udstyre det med værktøjer, der skal fordre selvarbejde.

Indtrykket af, hvordan kurset anvendes af medlemmerne kan være misvisende, ligesom der heller ikke kan siges meget om, hvorvidt der rent faktisk foregår praksis med baggrund i FOA's tilbud om coaching hos medarbejderne ude på den enkelte arbejdsplads, selvom der ytres hensigtserklæringer herom. Ud fra de udsagn, underviseren fremsætter, samt de prioriteringer FOA har foretaget i forhold til kursusudbud og efteruddannelse må brugen af coaching i denne form i en vid udstrækning tilskrives en bevidst- og myndiggørelse. Både i form af oplysningsarbejde, men også i form af fordringer, der bibringer en øget evne til selvarbejde og udviklingsorientering, der har til hensigt at imødegå herskende strømninger på arbejdsmarkedet og krav i samfundet generelt. Kravene om at fremstå som et autonomt, selvstændigt, åbent, forandringsparat individ bliver en nøgle til værdighed, status og i sidste ende jobmæssig- og materiel sikkerhed på linje med kravet om at kunne tale, læse og skrive et sprog, der anerkendes som gyldigt. Derfor indskrives tiltag som coaching i en dannelsesetik på linje med mere "simple" og traditionelt gyldige værktøjer inden for den faglige dannelsespraksis.

Litteratur

- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive analysestrategier*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Beck, Ulrich, (2002): *Fagre nye arbejdsverden*, Hans Reitzels Forlag
- Bild, Tage et al. (2007): *Arbejdsliv og politik – signalement af lønmodtagere i det 21. Århundrede*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Bourdieu, Pierre og Wacquant, Loïc (1996): *Refleksiv sociologi*, Hans Reitzels Forlag
- Bourdieu, Pierre (1998): *Acts of resistance – Against the new myths of our time*, Polity Press
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2000): *Følsomhedens etik – Frigørelse og personlig udvikling i New Age og moderne management*, København Universitet
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2003): *Selvets disciplinering – en ny pagt i arbejdslivet*, i *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 3, 2003
- Dean, Mitchell (1999): *Risiko, beregnelig og uberegnelig*, i: Rasborg, Klaus et al.: *Risiko, politik og miljø i det moderne samfund*, Forlaget Sociologi
- Dean, Mitchell (1999b): *Governmentality – Power and Rule in Modern Society*, SAGE Publications
- Dean, Mitchell (2003): *Kulturstyring og individualisering*, i Borch, Christian et al.: *Perspektiv magt og styring*, Hans Reitzels Forlag
- Foucault, Michel (1991): *Governmentality*, i Burchel et al.: *The Foucault Effect*,
- Foucault, Michel (2002) *Viljen til viden, Sexualitetens historie 1*, Det lille Forlag

- Foucault, Michel (2003) *Overvågning og straf, Fængslets fødsel*, Det lille Forlag
- Gorz, André (1981): *Farvel til proletariatet – hinsides socialisme*, Politisk Revy
- Hvid, Helge & Møller, Niels (1992): *Det udviklende arbejde : mennesket i arbejdet - virksomheden i samfundet*, Forlaget Fremad
- Rabinow et al. (1984): *Ethics, Subjectivity and Truth. The Essential Works of Michel Foucault 1954-1984*, Vol. 1, The Penguin Press
- Rose, Nikolas (1990): *Governing the soul – The shaping of the private self*, Routhledge
- Rose, Nikolas (1998): *Inventing Our Selves – Psychology, Power and Personhood*, Cambridge University Press
- Rose, Nikolas (1999): *Powers og freedom – refraining political thought*, Cambridge University Press
- Rose, Nikolas (2003): *At regere friheden*, i Borch, Christian et al.: *Perspektiv magt og styring*, Hans Reitzels Forlag
- Rose, Nikolas, Rabinow, Paul et al. (1994): *The Essential Foucault, Selections from the essential works of Foucault*, New Press
- Sommer, Finn M. (red.), Bering, Ida, Nielsen & Jens Christian (2000): *Ude af trit? - forandringer i arbejdsliv og fagforeningsuddannelse*, Roskilde Universitetsforlag
- Sørensen, Anders Dræby & Hjort, Pernille (2000): *Samtidshistoriker – Interview med Nikolas Rose*, i Slagmark nr. 30, 2000
- Triantafillou, Peter (2000): *Work and subjectivity – A review of psychological, sociological and post-structuralist approaches*, IKL Working Paper, nr 39, 2000,
- Triantafillou, Peter (2005): *Metodologiske problemstillinger i Michel Foucaults genealogiske magt- og frihedsanalytik: ti bud*, Research Paper 5/05, Institut for Samfund og Globalisering, RUC

- Triantafillou, Peter & Mikkel Risbjerg, *No time for losers* – coaching og det konkurrencedygtige selv i Tidsskrift for arbejdsliv, nr. 1, 2008 (s. 10-24)
- Tynell, Jesper: *”Det er min egen skyld” – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management*, Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 2, 2002 (s. 7-24)
- Whitmore, John (1998): *Coaching på jobbet – En praktisk vejledning i at udvikle dine egne og dine medarbejderes færdigheder*, Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s
- Willig, Rasmus (2007): *Til forsvar for kritikken*, Hans Reitzels Forlag

Periodika

- Fag og Arbejde – Social/Sundhed nr. 1, 2008, FOA
- Fag og Arbejde – Social/Sundhed nr. 1, 2009, FOA
- Fag og Arbejde – Social/Sundhed nr. 2, 2009, FOA
- FOA - Medlemspuls, august 2008, FOA
- Nyhedsmagasinet Danske Kommuner, nr. 15, 2008, Kommunernes Landsforening
- Sygeplejersken, nr. 19, 2007, Dansk Sygeplejeråd

Rapporter

- Arbejdsmarkedsservice Storkøbenhavn (2009): *ANALYSE AF SOCIAL- OG SUNDHEDSOMRÅDET I ØRESUNDSREGIONEN 2009*, Crossborder Øresund
- Pedersen, Ellen Bøtker (2004): *”Fastholdelse Og Rekruttering af Social- og Sundhedshjælpere og -assistenter, AMI-rapport nr. 58”*, Arbejdsmiljøinstituttet

Øvrigt

- FOA – Fag og Arbejde – Social- og Sundhedsafdelingen (2008):

Kursusprogram, efterår 2008

- Jensen, Jørgen Juul (2009): *Nyt Kursus i Narrativ coaching - På vandring i landskabet mellem problemer og drømme*, Kursusbeskrivelse - Jørgen Juul
Jensen Coaching