

## Danish University Colleges

### Coaching som styringsteknologi

#### Aktuelle udfordringer for ledelse af uddannelsesinstitutioner

Pedersen, Anita Monnerup

*Publication date:*  
2010

*Document Version*

Pre-print: Det originale manuskript indsendt til udgiveren. Artiklen har endnu ikke gennemgået peer-review (fagfællebedømmelse) og redigering.

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Pedersen, A. M. (2010). Coaching som styringsteknologi: Aktuelle udfordringer for ledelse af uddannelsesinstitutioner.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Maj 2010

## Indholdsfortegnelse

Indledning .....	1
Problemformulering .....	2
Metode overvejelser og fremgangsmåde .....	2
Teori og analysebegreber .....	3
Analyse af styringsteknologien: Ledelsesbaseret coaching.....	5
Selvbeskrivelse og analyse af coachrollen og fokuspersonens rolle .....	5
Selvbeskrivelse og analyse af grundlæggende antagelser/værdier .....	7
Selvbeskrivelse og analyse af rutiner og teknikker.....	8
Konklusion .....	12
Perspektivering.....	13
Litteraturliste.....	14

## Coaching som styringsteknologi

### Indledning

I disse år bliver ledere præsenteret for et væld af styringsredskaber i form af kvalitetstyringsværktøjer, ledelseskoncepter og dialogredskaber. Som repræsentant for et af disse styringsredskaber har jeg valgt at fokusere på coaching, som er på manges læber i forbindelse med udvikling og forandringer i organisationer. En undersøgelse foretaget af Berlingske Research og Gallup (2008) viser, at op mod 80 pct. af landets kommuner har brugt coaching af de ansatte, og det viser sig, at coaching anvendes i forhold til alle personalegrupper i organisationen – fra topleder til medarbejder (Institut for Idræt Københavns Universitet 2009). Dette vidner om, at der er stor tiltro til, at coaching kan gøre en forskel.

Coaching forstås traditionelt som en magtfri, frivillig samtale, som skal øge fokuspersonens handlekapacitet ved, at coachen bruger forskellige teknikker til at frigøre fokuspersonens ressourcer, som selv har nøglen til at løse problemet.

Jeg er ansat på Professionshøjskolen UCC og er selv leverandør til coachingmarkedet. Jeg arbejder dels som ekstern konsulent og coach, dels som underviser på Diplomuddannelsen i Ledelse på valgmodulet: Ledelse og coaching. I forbindelse med undervisning af ledere i coaching støder jeg ofte på deres begejstring og deres skepsis i forhold til at coache egne medarbejdere. Begejstringen går på, at de ved at benytte coaching kan få medarbejderen til at tage mere ansvar, udvikle sig personligt og fagligt og i højere grad lede sig selv. Så de oplever, at de får et redskab til, hvordan der kan ledes, når målet er selvledelse? Deres skepsis relaterer sig til: Hvordan de kan indgå i en magtfri relation til medarbejderen og samtidigt være ledere – og have en åben og reflekterende samtale? Hvordan de håndterer uoverensstemmelser mellem organisationens behov og den enkeltes behov?

Det er dele af denne begejstring og skepsis, jeg forholder mig til i opgaven.

Jeg vil tage udgangspunkt i et bestemt coachingkoncept benævnt: Ledelsesbaseret coaching. Konceptet gør op med den traditionelle forståelse af coaching og beskriver en ny coachingstrategi, hvor lederen har sin lederkasket på hele tiden - og bruger sin lederposition tydeligt i samtalerne (Søholm 2006). Det lyder tilsyneladende tillokkende, at den formelle magt er tydelig, men hvilke nye former antager magten i dette koncept? Og hvordan findes dialog og suveræn magt på samme tid i coachingsamtalen?

Jeg betegner coaching som en styringsteknologi. "Styringsteknologier er ikke uskyldige, de skaber roller, relationer, omverden - og i det hele taget kommunikationsmeningsfulde betingelser. Derfor må lederen kunne analysere styringsværktøjer for at kunne styre med dem" (Thygesen 2008;204), og jeg må som underviser, konsulent og coach kunne analysere styringsteknologier for at kunne styre med dem.

## **Problemformulering**

Med udgangspunkt i ovenstående problemstillinger vil jeg undersøge, hvordan leder- og medarbejderpositioner skabes i et coachingkoncept og konstituerer handlerummet for ledelse og styring.

## **Metode overvejelser og fremgangsmåde**

### Relevans og ambition

Som empiri har jeg valgt at undersøge coachingkonceptet: Ledelsesbaseret coaching. Jeg finder dette koncept væsentligt, da konceptet italesætter sig selv som et ledelseskoncept. Som jeg skrev i indledningen, tager forfatterne til konceptet afstand fra den traditionelle forståelse af coaching og beskriver sig selv som et koncept, hvor der er tydelighed og asymmetri i magtrelationen, og hvor lederen er ramme-, retnings-, og råderumsdefinerende i relation til medarbejderen (Søholm 2006).

Ledelsesbaseret coaching er et af de koncepter, jeg underviser ledere i, derfor er det relevant for mig at undersøge konceptet for at udfordre mig selv i forhold til min undervisning og kvalificere den – så jeg efterfølgende kan spørge mig selv, om jeg fortsat vil undervise i konceptet, eller gøre det på en anden måde? Hvis jeg tager lederperspektivet, er det interessant at finde ud af, hvilke konstitutive effekter konceptet som styringsteknologi har på positioner og handlerummet for ledelse og styring. Jeg anser min analyse af konceptet ledelsesbaseret coaching for at være eksemplarisk, så jeg har en ambition om generelt at blive bedre klædt på til at gennemskue styringsteknologier.

### Valg af undersøgelsesmetode og fremgangsmåde

Jeg er klar over, at det har konsekvenser for mine analyseresultater, at jeg kun vælger at arbejde med en selvbeskrivelse af coachingkonceptet – og ikke også observerer en eller flere coachseancer mellem leder og medarbejder, hvor de bruger konceptet. Det ville give mig viden om, hvordan konceptet bliver virkeliggjort. Jeg ville kunne studere interaktionen, og om leder og medarbejder indtager de positioner, konceptet stiller til rådighed – altså hvordan teknologien skaber leder- og medarbejderpositioner og konstituerer handlerummet for ledelse og styring i den "levede" organisation.

Jeg udvælger teori og analysebegreber fra undervisningen, som relaterer sig til min problemformulering og begrebet styringsteknologi (se afsnit: Teori og analysebegreber s. 4).

Herefter udarbejder jeg operationelle analysespørgsmål og arbejdsspørgsmål samt udvælger relevante tekstdele fra konceptet. Kriteriet for mine valg af tekstbeskrivelser relaterer sig til analysebegreber og analysespørgsmål. Konceptet er omfattende beskrevet, og jeg er klar over, at der kan vælges anderledes, og at det kan have en betydning for analyseresultaterne. Jeg vælger at beskrive relevante tekstdele fra konceptet i dette afsnit, da strukturen i analysen er bygget op omkring de tre selvbeskrivelser.

Maj 2010

Jeg vælger følgende tre selvbeskrivelser i konceptet:

1. Afsnit, der beskriver subjektpositioner i form af coachrollen og fokuspersonens rolle - disse roller indtages af leder og medarbejder.
2. Beskrivelser af værdier/antagelser – de beskriver den ønskede tilstand – det der i tekstens selvbeskrivelse styres efter.
3. Beskrivelse af teknikker og rutiner - det tekniske konstituerer det sociale, både positioner og handlerum for ledelse og styring.

I disse tre selvbeskrivelser forsøger jeg at iagttage, hvordan leder- og medarbejderpositioner skabes i coachingkonceptet og konstituerer handlerummet for ledelse og styring.

Jeg vælger at bruge begrebet "position" i min problemformulering i stedet for rolle, fordi jeg forstår en rolle som en fast karakter, individet tildeles, fx via sin funktion eller titel, hvorimod en position skabes i konteksten, og leder- og medarbejderpositionen kan dermed skifte afhængig af den situation, de indgår i. Jeg forstår også ledelse som skabelse i kontekster, "at være leder er at skabe sit eget ledelsesrum" (Sløk/Villadsen 2008; 63).

Jeg vælger at definere vigtige begreber i den tekstmæssige kontekst, de indgår i – i stedet for at have et selvstændigt afsnit med definitioner af begreber.

Da jeg i forvejen er kritisk over for konceptet ledelsesbaseret coaching, farver dette mit blik på konceptet – derfor vil jeg på baggrund af analyseresultaterne prøve at forholde mig diskuterende til de resultater, der bringes frem i analysen.

Jeg vil tage læseren og mig selv i hånden mellem opgavens afsnit i et forsøg på at fastholde den røde tråd. I næste afsnit vil jeg introducere den anvendte teori, de operationelle analysebegreber og arbejdsspørgsmål.

## **Teori og analysebegreber**

Med et socialkonstruktivistisk blik retter jeg opmærksomheden mod, hvordan coachingteknologien som styringsteknologi skaber leder- og medarbejderpositioner – og konstituerer handlerummet for ledelse og styring. Niels Åkerstrøm Andersen og Niels Thygesen skriver – at "styringsværktøjer ikke er uskyldige, de enkelte styringsværktøjer rummer meget forskellige strategiske og udviklingsmæssige muligheder" (Styring af styringsværktøjer 2002) – så med dette videnskabsteoretiske afsæt sætter jeg fokus på coaching som skabelsesværktøj.

### Styringsteknologi

Mit overordnede analysebegreb er "styringsteknologi", jeg definerer en styringsteknologi som "en rutineret og dermed gentagelig organisering af sociale relationer med et indbygget formål og en afgrænset vifte af

antagelser om kausale sammenhænge. En styringsteknologi søger at minimere forskellen mellem en virkelig og en ønsket tilstand" (Knudsen 2010;43).

### Iagttagelse af anden orden

Jeg benytter Luhmanns begreb om "iagttagelse af anden orden" i min analyse af den forskel, styringsteknologien søger at minimere. En iagttagelse drager altid en forskel mellem det, iagttagelsen hæfter sig ved - og det den ikke hæfter sig ved. Den forskel, der iagttages med er ikke synlig for iagttageren selv, men den er styrende for iagttagelsen. Forskellen sætter iagttagelsens blinde plet, som en ny iagttagelse kan iagttage – dette er anden ordens iagttagelse - at iagttage iagttagelser som iagttagelser (Åkerstrøm Andersen 2008).

### Magt

I min analyse af styringsteknologien Ledelsesbaseret coaching finder jeg det relevant at benytte Foucault forståelse af magten som produktiv. Hvor moderne magtudøvelse handler om at skabe individer og påvirke deres selvopfattelse og handlinger gennem teknologier (Villadsen 2009).

Jeg vil i forbindelse med magt benytte følgende begreber:

- Disciplin - at gøre den ydre overvågning til en indre (Sverre Raffnsøe 2006)
- Supervision – danner sig et overblik (Renninson 2009)
- Mægtighed/myndighed - gennem processer at modvirke afmægtighed og blive selvstændige skabere af eget arbejdsliv og blive selvledende (Renninson 2009).

Da konceptet italesættes sig selv som et modsvar til den traditionelle form for coaching, hvor den formelle magt beskrives som fraværende - til et koncept, hvor den formelle magt er synlig (Søholm 2006), benytter jeg også følgende magtform i min analyse:

- Suveræn og almægtig – hvor den formelle magt knyttes til titlen som leder.

Når en styringsteknologi skaber positioner, har et mål og søger at minimere forskellen mellem en nuværende og en ønsket tilstand, stiller jeg følgende operationelle analysespørgsmål og arbejdsspørgsmål.

### Analysespørgsmål

- Hvilke subjektpositioner står åbne for leder og medarbejder i coachingkonceptet, hvor lederen italesættes som coach og medarbejderen som fokuspersion?  
Arbejdsspørgsmål: Hvad karakteriserer subjektpositionen? Hvilke magtformer knytter sig til positionerne?

Maj 2010

- Hvad er styringsteknologiens indbyggede mål?  
Arbejdsspørgsmål: Hvilken forskel søges minimeret? Hvad forsøger teknologien at styre på? Hvilke ledelses- og magtformer repræsenterer denne styring?
- Hvilke teknikker og rutiner indeholder coachingkonceptet, og hvordan konstituerer teknikker og rutiner positioner og handlerummet for ledelse og styring?  
Når jeg ikke identificerer arbejdsspørgsmål under dette analysespørgsmål, er det fordi analysen af "teknikker og rutiner" relaterer sig til begge de foregående analysespørgsmål og arbejdsspørgsmål.

Som beskrevet i metodeafsnittet er strukturen i analysen bygget op omkring de tre selvbeskrivelser

1. Coachrollen og fokuspersionens rolle, 2. Værdier/antagelser, 3. Teknikker og rutiner.

Jeg knytter mine analysespørgsmål og arbejdsspørgsmål til de enkelte selvbeskrivelser, når jeg analyserer og diskuterer, hvordan leder- og medarbejderpositioner skabes i coachingkonceptet og konstituerer handlerummet for ledelse og styring.

## **Analyse af styringsteknologien: Ledelsesbaseret coaching**

### Kort introduktion til konceptet

Konceptet beskriver, de roller som ledercoachen og medarbejderen kan indtage, de grundlæggende antagelser og værdier, som teknologien bygger på, lederens praktiske kompetencer, og herefter følger en introduktion til samtalsens fem faser og til de spørgsmålstyper, der knytter sig til de forskellige faser.

### **Selvbeskrivelse af coachrollen og fokuspersionens rolle**

I konceptet betegnes ledercoachen som Gamemaster og medarbejderen som Gameplayer.

"Gameplayeren kender det fælles sprog og ved, hvordan man følger reglerne for spillet – han kan deltage kompetent i spillet, men han kender ikke de overordnede betingelser og værdier, spillet bygger på. Han har derfor ikke det overblik og den forståelse, der skal til for at ændre spillets retning eller kvalitet.

Gameplayeren er hovedpersonen, og det er dennes valg, der ultimativt afgør, hvad samtalen kommer til at dreje sig om" (Søholm 2006;71 -72).

"Gamemasteren har gameplayerens færdigheder og har derudover en overordnet forståelse for, hvordan det er hensigtsmæssigt at spille, hvornår spillet har brug for at blive ændret, og hvordan man skaber nye spil. Gamemasteren forstår at introducere nye sprogspil og nye handlemuligheder (; s 71)". Det er gamemasterens opgave at rammesætte og målrette en samtale, give feedback og have ledelsesmæssige holdninger til det, samtalen drejer sig om (Søholm 2006). Dette italesættes også på følgende måde: "Fra en

neutral til en samskabende ledercoach" og "fra fortrolighed og magtfrit rum til åbenhed og tydeliggørelse af den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst i samtalen (Søholm 2006;15).

### **Analyse**

I dette afsnit relaterer min analyse sig til ovenstående selvbeskrivelse og mit analysespørgsmål:

Hvilke subjektpositioner står åbne for leder og medarbejder i coachingkonceptet, hvor lederen italesættes som coach og medarbejderen som fokuspersion?

Arbejdsspørgsmål: Hvad karakteriserer subjektpositionerne? Hvilke magtformer knytter sig til positionerne?

Med udgangspunkt i ovenstående selvbeskrivelse af rollen som gamemaster, er lederen karakteriseret ved at være:

- Den vidende/spillets mester i forhold til de regler og værdier, der styrer spillet og i relation til medarbejderens handlemuligheder
- Den ledende og styrende i forhold til at fastsætte rammer, mål, italesætte nye sprogspil og give feedback med organisation og ledelse som højeste kontekst
- Den procesfaciliterende ved at stille spørgsmål til medarbejderen

I en sammenfatning af ovenstående punkter positionerer konceptet lederen som værende suveræn og almægtig i sin rolle som spillets mester – og som superviserende i forhold til medarbejderen, idet lederen stiller spørgsmål og samtidig ved, hvor det er godt, at medarbejderen bringes hen.

I sin rolle som gameplayer er medarbejderen karakteriseret ved at være:

- Uvidende om de overordnede værdier og betingelser for "spillet"
- Inkompetent i forhold til at styre samtals/spillets retning eller kvalitet
- Kompetent i forhold til at deltage i samtalen/spillet
- Hovedpersonen, der "ultimativt afgør", hvad samtalen drejer sig om

På baggrund af ovenstående punkter kan medarbejderen positioneres som den afmægtige i forhold til at kunne styre samtals retning – og afmægtig i forhold til at ændre det, samtalen drejer sig om. Samtidigt har medarbejderen et potentiale for at kunne deltage i samtalen/spillet – og for at kunne mægtiggøre sig i forhold til det, samtalen drejer sig om.

Så med anden ordens iagttagelse forsøger konceptet at minimere forskellen mellem afmægtig og mægtiggørelse gennem samtalen.

Teksten fremhæver, at det formelle magtforhold fremstilles åbent og tydeligt "fra en neutral til en samskabende ledercoach" og "fra fortrolighed og magtfrit rum til åbenhed og tydeliggørelse af den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst i samtalen". Samtidigt italesætter konceptet medarbejderen



Maj 2010

som hovedpersonen, hvis valg ultimativt afgør samtaleens indhold. Så det kan diskuteres, hvordan lederens suveræne magt og medarbejderens ultimative valg/frihed kan være til stede i den samme samtale.

Forskellen mellem lederens position som suveræn og medarbejderens position som fri til at vælge - kan medieres med hykleri. Hvis både leder og medarbejder "gør som om" kan italesættelsen af henholdsvis lederens position som suveræn og medarbejderens position som fri forenes i samme samtale. Forskellen kan også medieres med forførelse – hvis lederen forfører medarbejderen, og medarbejderen lader sig forføre, kan lederens position som suveræn og medarbejderens position som fri forenes i samme samtale.

Dette leder mig over i mit næste analysespørgsmål i bestræbelser på at undersøge min problemformulering: Hvordan leder- og medarbejderpositioner skabes i coachingkonceptet og konstruerer handlerummet for ledelse og styring? Så det undersøges, hvad der er styringsteknologiens indbyggede mål for ledelse og styring?

Arbejdsspørgsmål: Hvilken forskel søges minimeret? Hvad forsøger teknologien at styre på? Hvilke ledelses- og magtformer repræsenterer denne styring?

#### **Selvbeskrivelse af grundlæggende antagelser/værdier**

- "Fra en neutral til en samskabende ledercoach" (begrebet italesættes flere steder i det store tekstmateriale) (Søholm 2006;15).
- Appreciative Inquiry – udvikling i organisationer skabes bedst ved at engagere organisationens medlemmer i aktivt og systematisk at lære af deres succeser. Med udgangspunkt i bedste praksis at opstille og beskrive fremtidige successscenarier (Søholm 2006; 92).
- "Hvis I taler om problemet, bliver I eksperter på problemet. Hvis I taler om løsningen, bliver I eksperter på løsningen - tal om det, I ønsker at opnå i stedet for det, I ønsker at undgå (Søholm 2006;111-112).

#### **Analyse**

I ovenstående selvbeskrivelse identificerer jeg begrebet "samskabelse" som den grundlæggende værdi i konceptet. I det store tekstmateriale henvises der flere gange til denne værdi.

Begrebet samskabelse forstår jeg som det at skabe sammen – at opnå enighed, og begrebets modsætning er ikke samskabelse og/eller uenige. Den forskel, der søges minimeret, er forskellen enig/uenig, og enheden af forskellen er samskabelse. Samskabelsen sker i coachingsamtalen (mediet). Den forskel, der ønskes minimeret kan også beskrives på en anden måde, som ønsket om at minimere forskellen mellem organisationslederens optik/medarbejderens optik (det personlige) gennem samskabelse i coachingsamtalen. Den strategi, konceptet benytter sig af for at samskabe leder- og medarbejderperspektivet, udtrykkes i konceptets anden værdi "anerkendelse".

I konceptet operationaliseres anerkendelse gennem metoden Appreciative Inquiry. Appreciative Inquiry er i sig selv en teknologi, da den er en velbeskrevet metode, så der er tale om tilstedeværelsen af en teknologi i teknologien. Appreciative Inquiry søger at minimere forskellen mellem at have fokus på ønsker/problemer (det vi vil undgå). "Hvis I taler om problemet, bliver I eksperter på problemet - tal om det, I ønsker at opnå i stedet for det, I ønsker at undgå" (Søholm 2006;111-112). Begreberne samskabelse og Appreciative Inquiry understøtter hinanden på den måde, at Appreciative Inquiry som metode kun gør det muligt at iagttage ønsker og løsninger og gør problemer og uenighed usynlige (Søholm 2006;111-112). Det betyder, at værdien samskabelse konstrueres på en ganske bestemt måde, nemlig ved kun at fokusere på det, der ønskes og er enighed om – så uenigheden, problemet og forskellige syn bliver ikke inviteret indenfor i samtalerummet. Hvis leder og medarbejder indtager de positioner, som konceptet skaber, er medarbejderens konstruktive kritik ikke umiddelbart en mulighed for udvikling og forandring (Helth 2007).

Det kan diskuteres, hvorvidt konceptet konstituerer samskabelse i betydningen at skabe sammen, hvor medarbejderens perspektiver bliver synlige, og hvor lederen får mulighed for at høre dem - eller om det ikke i højere grad kan oversættes med, at medarbejderen via samskabelse ledes og disciplineres ind i organisationens og lederens billede, hvor dette bliver det overordnede mål for styringen.

Det vil jeg begrunde yderligere i næste afsnit, hvor jeg analyserer rutiner og teknikker i konceptet i mine bestræbelser på at undersøge, hvordan leder- og medarbejderpositioner skabes i coachingkonceptet og konstituerer handlerummet for ledelse og styring.

Jeg tager udgangspunkt i mit analysespørgsmål:

- 1 Hvilke teknikker og rutiner indeholder coachingkonceptet, og hvordan konstituerer teknikker og rutiner positioner og handlerummet for ledelse og styring?

Jeg har valgt følgende to områder fra konceptets selvbeskrivelse af rutiner og teknikker: Praktiske overvejelser for den enkelte leder og faser og spørgsmålstyper i samtalen, som jeg først beskriver og herefter analyserer.

### **Selvbeskrivelse af rutiner og teknikker**

#### Praktiske overvejelser for den enkelte leder

- Koble arbejdsmæssige mål, medarbejderens kompetencer og udviklingsbehov til at understøtte opgaveløsningen
- Coaching som kommunikativ teknik, så medarbejderen kan understøttes i at omsætte læring til praktisk adfærd
- Skabe kontinuitet imellem coachingsamtalerne og det daglige arbejde; opgaveløsning, MUS, karriereplaner og samklang fx løn, bonusordninger, kompetenceudviklingsplaner (Søholm 2006;47).

Ledelsesbaseret coaching beskrives som en del af en sammenhængende ledelsesmodel – hvor der er overensstemmelse mellem ledelsesfilosofi, ledelsesstil og ledelsesteknikker (Søholm 2006).

Coachingsamtalerne er planlagte af ”måske en times varighed hver 5–7 uge” (Søholm 2006; 53).

Samtalen indledes med, at spillereglerne gøres tydelige i en kontrakt og afsluttes med at dokumentere resultaterne, eventuelt i en handleplan – som medarbejderen eventuelt kan nedskrive – ”Et endnu bedre tip er at få medarbejderen til det. Ikke for at slippe for arbejdet selv, men for at understøtte den læring, der har været i samtalen for medarbejderen” (Søholm 2006;53).

### Faser og spørgsmålstyper

Samtalen er bygget op omkring 5 faser: Fokusér, forstå, forestil, fastslå og frigør. Følgende er uddrag fra konceptets selvbeskrivelse.

1. Fokusér; Der fokuseres på den kompetence eller organisatoriske færdighed, som medarbejderen og coachen i fællesskab aftaler, skal udvikles.

- Vi skal tale om, hvilke færdigheder og kompetencer, du ønsker at udvikle.
- Vil du fortælle om arbejdsområder, hvor du har brug for at gøre ting anderledes for at optimere opgaveløsningen

2. Forstå; Udforskningen skal være baseret på vellykkede episoder, der illustrerer medarbejderens bedste praksis.

- Beskriv episoder, hvor det er lykkedes for dig at løse opgaven tilfredsstillende?
- Hvad gjorde du – som betød, at det lykkedes for dig?

3. Forestil; Fokus rettes mod fremtiden, ønsker og drømme om den ideelle praksis

- Hvor forestiller du dig, at du kan nå hen med opgaven om et år?
- Hvad er det bedst mulige, du kan opnå?

4. fastslå; Her opstår den kreative spænding mellem bedste praksis og billederne af den ideelle praksis, og dette udmøntes i konkrete målsætninger.

- Hvad er det konkrete mål for dig med denne opgave?

5. Frigør: Fasen hedder frigør, fordi det ofte opleves som legende let at frigøre de handlinger, der skal til for at nå målsætningen. I denne sidste fase laves konkrete handlingsplaner for realiseringen af målsætningerne.

- Hvad skal frigøres?
- Hvilke handlinger skal iværksættes?

(Søholm 2006; 93-96).

## Analyse

### Hvad forsøger teknologien at styre på?

Med udgangspunkt i ovenstående selvbeskrivelse er målet med samtalen at:

- Understøtte medarbejderens opgaveløsning
- Omsætte læring til praktisk adfærd og udarbejde en handleplan
- Koble coachingsamtalen med andre samtaltypier: MUS, løn, kompetenceudviklingssamtaler

I ovenstående tekst kan jeg karakterisere målet med styringen for at være styring på medarbejderes læring, handlinger/adfærd. Dette understøttes af spørgsmålstyperne i de fem faser, fx

- Fase: Fokusér; *Vi skal tale om, hvilke færdigheder og kompetencer, du ønsker at udvikle?*
- Fase: Fastslå; *Hvad er det konkrete mål for dig med denne opgave?*
- Fase: Frigør; *Hvad skal frigøres? Hvilke handlinger skal iværksættes?*

I ovenstående beskrivelse bringes medarbejderen i en læringssituation – med det formål at mægtiggøre medarbejderen og forbedre læringen, så opgaven kan løses optimalt – med anden ordens iagttagelse taler konceptet ind i forskellen bedre læring/dårligere læring – hvor enheden for forskellen er samtalen og mediet barnet (Andersen 2008). Medarbejderen positioneres i barnets billede. Dette understøtter min analyse af Gameplayerrollen (s. 6), hvor medarbejderen positioneres som afmægtig i forhold til at ændre det, samtalen drejer sig om, men med potentiale for at kunne deltage i samtalen/spillet – og for at kunne mægtiggøre sig. Så dette understøtter, at der forsøges styret på medarbejderens læring og handlinger.

I afsnittet under antagelser og værdier argumenterer jeg gennem min analyse for, at værdien samskabelse konstrueres på en ganske bestemt måde ved at koble den til Appreciative Inquiry, som medfører, at medarbejderen bringes i tale i forhold til ønsker, og det der er enighed om – så uenigheden, problemet og forskellige syn ikke bliver inviteret indenfor i samtalerummet. Dette understøttes i den beskrevne spørgeteknik og i de faser, samtalen gennemløber, fx fase 3: Forestil; Fokus rettes mod fremtiden, ønsker og drømme om den, fase 4: Fastslå; Bedste praksis og billederne af den ideelle praksis, 5. Frigør: Fasen hedder frigør, fordi det ofte opleves som legende let at frigøre de handlinger, der skal til for at nå målsætningen (Søholm 2006; 93-96).

Der indsættes også en anden forskel i Appreciative Inquiry spørgsmålstyperne - og det er forskellen fremtid/fortid, hvor fortiden bliver usynlig, da spørgsmålene taler ind i fremtiden, fx *Hvor forestiller du dig, at du kan nå hen med opgaven om et år?*

Teknikken i coachkonceptet - spørgsmålstyperne og faser (fx forestil, frigør) - fastholder organisationen og medarbejderen i forandring og omstilling.

Indtil nu har jeg beskrevet, analyseret og diskuteret, hvordan teknologien skaber medarbejder- og lederpositioner, og at det overordnede mål for styringen er skabelsen af medarbejderen i organisationens billede (s. 8), idet der forsøges styret på medarbejderens læring og handlinger. Det vil jeg yderligere forfølge i næste afsnit, samtidigt med at jeg vil analysere og diskutere, hvordan styringsteknologien konstituerer handlerummet for ledelse og styring ved at undersøge, hvilke ledelses- og magtformer teknologien stiller til rådighed.

### Handlerummet for ledelse og styring

Jeg finder tilstedeværelsen af flere samtidige ledelses- og magtformer i konceptet.

Den ene ledelsesform er karakteriseret ved, at lederen gennemfører ledelsesbaserede coachingsamtaler i overensstemmelse med konceptets selvbeskrivelse, dvs. indtager rollen som suveræn og almægtig leder (se analyse af Gamemasterrollen), aftaler i kontrakten, hvad der skal tales om, " Vil du fortælle om arbejdsområder, hvor du har brug for at gøre ting anderledes for at optimere opgaveløsningen", gennemfører samtalen i overensstemmelse med de fem faser og spørgsmålstyper og koordinerer disse samtaler med andre samtaler om fx løn og kompetenceudvikling. Målet for styringen er at minimere forskellen mellem enig/uenig og ønsker/problemer. Det betyder, at medarbejderen gennem teknologiens teknikker og rutiner disciplineres til at handle med udgangspunkt i drømme, ideelle praksisser, ønsker og løsninger, som ikke efterlader mulighed for at tale om kritik, som en mulig anden vej til udvikling og forandring.

Lederen skal skabe kontinuitet imellem coachingsamtalerne og det daglige arbejde; opgaveløsning, MUS, karriereplaner og samklang fx løn, bonusordninger, kompetenceudviklingsplaner (Søholm 2006;47). Når løn og bonusordninger knyttes til forskellen enig/uenig, bliver medarbejders "samtykke" gjort til genstand for udmærkelse og højere løn.

Lederen disciplineres til at handle i overensstemmelse med konceptets værdier, som videreføres i rutiner og teknikker og som ikke efterlader lederen mulighed for at bruge kritik i sin ledelsesstrategi.

Konceptet konstituerer en panoptisk ledelsesform (Renninson 2009). Den er karakteriseret ved at sikre opretholdelsen og udbredelsen af bestemte værdier og antagelser og få medarbejderen til at optage dem. Med denne ledelsesstrategi disciplineres medarbejderen til at lede sig selv ind i billedet af organisationen.

I det indledende analyseafsnit af gamemasterrollen (s. 6) benævnte jeg lederen som suveræn, almægtig og som supervisor. Det er lederen som supervisor, jeg vil folde ud i dette afsnit. I samme analyseafsnit karakteriserer jeg bl.a. medarbejderen som afmægtig, ligesom medarbejderen positioneres som barnet i

forbindelse med forskellen bedre læring/dårligere læring (s.10). Disse positioner er en forudsætning for at kunne indgå i supervisionssamtalen. Den afmægtige skal have hjælp til at mægtiggøre sig af den almægtige. I konceptets rutiner og teknikker understøttes dette gennem spørgsmålstyper: "Vi skal tale om, hvilke færdigheder og kompetencer, du ønsker at udvikle". I min analyse af, hvad konceptet forsøger at styre på, skriver jeg, at der forsøges styret på medarbejderens læring – med det formål at mægtiggøre medarbejderen og forbedre læringen, så opgaven kan løses optimalt (s.10). Når ledersupervisoryn benytter spørgeteknikken og de fem faser til at træne medarbejderen til at lære, vil "det opleves som legende let at frigøre de handlinger, der skal til for at nå målsætningen" (Søholm 2006;96).

Ledersupervisoryn foregår som en iagttagelse af medarbejderens selviagttagelse ved, at lederen benytter spørgeteknikken til at bringe medarbejderen til at tale. Bedømmelse og eksamen sker gennem lederens feedback og suveræne magt, og de strategiske foranstaltninger beskrives som kompetenceudviklingsplaner, bonusordninger, lønfastsættelse m. m. (Renninson 2009).

Når løn og bonusordninger knyttes til forskellen bedre læring/dårlig læring, bliver medarbejders læring gjort til genstand for udmærkelse og højere løn.

Coachingsamtalerne foregår hver 5–7 uge (Søholm 2006;53), hvor læring skal understøttes, så ledersupervisoryn af medarbejderen er en proces, der aldrig slutter.

Gennem spørgsmålstyperne i ledersupervisoryn ledes medarbejderen til omstilling og forandring gennem læring ved at transformere sig ind i billedet af organisationen.

Ledelse konstitueres i konceptet som supervision af selvledelse, hvor lederen gennemfører supervisionen i overensstemmelse med rutiner og teknikker, som forsøger at styre på medarbejderens læring og handlinger. De rutiner og teknikker, som konceptet beskriver, er karakteriseret ved, at supervisor stiller spørgsmål til medarbejderen – og det omvendte er ikke umiddelbart et scenarie, det konstituerer en leder, som ikke har fokus på egen læring i samspillet med medarbejderen som drivkraft for udvikling i organisationen.

## **Konklusion**

Jeg vil på baggrund af min analyse sammenfatte og konkludere, hvordan leder- og medarbejderpositioner skabes i et coachingkoncept og konstituerer handlerummet for ledelse og styring.

Konceptet skaber en leder, som er karakteriseret ved at være suveræn og almægtig. Suveræn og almægtig i forhold til at styre samtaleteknologien ud fra de fastsatte værdier og mål samt de beskrevne rutiner og teknikker i konceptet - og alvidende i forhold til at vide, hvor det er godt at bringe medarbejderen hen. Almægtigheden kommer også til udtryk ved, at lederen positioneres som supervisor, som gennem spørgsmål bringer medarbejderen til at tale, så medarbejderen kan mægtiggøre sig.

Konceptet skaber en medarbejder, som er karakteriseret ved at være afmægtig. Afmægtigheden skabes ved, at medarbejderen ikke kan styre samtalsretningen – og ændre det, samtalen drejer sig om.

Medarbejderen positioneres som ”barnet”, der skal stille sig til rådighed for coachingsamtaler med lederen, som skal forbedre læringen, så arbejdsopgaverne kan løses optimalt.

Så med anden ordens iagttagelse forsøger konceptet at minimere forskellen mellem afmægtig og mægtiggørelse gennem samtalen.

Endvidere betegnes medarbejderen som hovedpersonen i samtalen, der har den ultimative frihed til at afgøre, hvad samtalen skal dreje sig om. Når lederen samtidigt positioneres som suveræn og almægtig i samtalen, kan lederens suveræne magt og medarbejderens ultimative valg/frihed være til stede i den samme samtale, hvis forskellen medieres med enten hykleri eller forførelse.

Konceptet forsøger at styre ud fra de grundlæggende antagelser og værdierne ”samskabelse og anerkendelse” forstået som Appreciative Inquiry. Det betyder, at den forskel, der søges minimeret er enig/uenig og ønsker/problemer. Ledelsesbaseret coaching handler om at undgå forskellige syn på organisationen og holde kritik på afstand ved ikke at invitere den indenfor i samtalerummet og gøre den til genstand for handling. Værdierne styrer også på forskellen fremtid/fortid, hvor fortiden bliver usynlig, og fremtiden træder frem med et krav om evig omstilling og forandring i en proces, der aldrig slutter.

I min diagnose af tilstedeværelsen af flere samtidige ledelses- og magtformer i styringsteknologien, skal medarbejderen i begge tilfælde kontinuerligt igennem coachingsamtalen melde sig ind i lederens billede af organisationen ved at stille sig til rådighed for Ledelsesbaseret coaching enten gennem panoptisk ledelse og disciplin eller gennem supervisionledelse og transformation. Lederen skal handle i overensstemmelse med sin rolle som suveræn og almægtig og gennem samtaleforløb disciplinere medarbejderen til at handle i overensstemmelse med organisationens værdier eller gennem supervision optimere medarbejderens læring og kompetenceudvikling til at understøtte opgaveløsningen.

Og endeligt kan det diskuteres om betegnelsen ledelsesbaseret supervision ikke er en mere dækkende betegnelse for styringsteknologien end ledelsesbaseret coaching.

### **Perspektivering**

I mit arbejde med at beskrive og analysere styringsteknologien ledelsesbaseret coaching har det været som at åbne Pandoras æske. Hver gang jeg gennem iagttagelse af anden orden har fået øje på ”den blinde plet”, har jeg kunnet åbne endnu en æske, hvor jeg har set nye dimensioner i konceptet. I en af æskerne så jeg begrebet ”legende magt”, jeg lukkede den igen, da min opgave ikke rummede plads. I en anden æske så jeg begrebet ”polyfoni”, jeg lukkede den igen, da jeg fandt min empiri for letbenet. I en tredje æske så jeg

Maj 2010

begrebet "etik", men lukkede den igen, da jeg ikke fandt, at jeg i undervisningen havde beskæftiget mig med det.

Som jeg skrev i mit metodeafsnit, var jeg kritisk overfor konceptet, inden jeg påbegyndte analysen – alligevel er jeg blevet overrasket over, hvor systematisk konceptet konstituerer positioner og handlerummet for ledelse og styring gennem værdierne samskabelse og Appreciative Inquiry, hvor kritik og forskellige syn ikke kommer til orde i coachingsamtalen. Det har overrasket mig, at konceptet italesætter tilstedeværelsen af medarbejderens frihed og lederens suveræne magt i samme samtale. Det har overrasket mig, at der kun er fokus på medarbejderens læring og ikke på den fælles læreproces mellem leder og medarbejder. Så jeg vil arbejde videre med at udforske, hvordan en anden slags samtale kan udfolde sig i organisationer mellem medarbejder og leder, hvor konstruktiv kritik, tilstedeværelsen af flere stemmer og den fælles læring kan være en ressource i organisationen.

Samtalen skal spille sammen med bl.a. styringsparadokset: Stærk central styring og et samtidigt ønske om øget selvstyring. Hvilke elementer skal sådan en samtaleteknologi indeholde?

### **Litteraturliste**

Knudsen H. Har vi en aftale. Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2010

Sløk C., Villadsen K. Velfærdsledelse. Hans Reitzels Forlag 2008

Meyer N. og Villadsen K. Magtens former kap.1. Hans Reitzels Forlag 2007

Andersen Åkerstrøm N. Legende magt kap. 1 og 5. Hans Reitzels Forlag 2008

Helth P.: Lederskabelse – det personlige lederskab kap. 4. Forlaget Samfundslitteratur 2006

Andersen Åkerstrøm N. og Thygesen: Artikel: Styring af styringsværktøjer - Handelshøjskolen i København 2002

Rennison B.: Kampen om integrationen kap. 2. Hans Reitzels Forlag 2009

sektor ledelsesudfordringer i reformernes tegn Del 1. 2008 Børsens Forlag

Søholm m.fl.: Ledelsesbaseret Coaching, kap. 1. 2. Børsens forlag 2006