

**STANDARDFORSIDE
TIL
EKSAMENSOPGAVER**

Fortrolig

Ikke fortrolig

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Artikel	Speciale x	Skriftlig opgave
-----------------------------	---------	----------	---------	---------------	------------------

Uddannelsens navn	Anvendt filosofi	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Karen Højmark Hansen	20061505	
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Afleveringsdato	01.08.2017	
Projekttitel/Synopsis titel/Speciale-titel/ opgave nummer	Den anvendelige organisationscoach - Et filosofisk studie af organisationscoachens rolle som behandelende tredje part af splittelse mellem organisation og medarbejder	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	192.000 inkl. mellemrum	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	185.896 inkl. mellemrum	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Morten Ziethen	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlige for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Summary

This thesis intends to examine the upcoming of the coach in an organizational context. It is the basic hypothesis, that the use of coaches in organizations has evolved due to the incoherence between expectations and demands from state, community and organizations and employer's perception of how to manage professionalism and expectations for their influence and role in an organizational context. Furthermore, the thesis intends to examine in which way the coach can work and support that disunity, which occurs between organizational demands and the employee's expectations. Finally, the thesis will illuminate in which way philosophy takes its part in this very same context.

The examination of what underlies the increased use of coaches in organizations, will be considered from different matters. Initially it will be looked upon from two perspectives, which seem to support a theoretical basis of organizational demands and employer's expectations. The examination of these on the grounds of relevant theoretical approaches shows two separate cases:

One case of an historical development in state and community in a Danish national perspective, as well as global. It shows how the state has developed from having a main focus and structure based on welfare into, in the nineties, having changed values into a more competitive measurability into gaining economical balance. As a method of so, New Public Management was introduced and implemented, primarily in the public sector. It is especially criticized for its theoretical dominance and inhuman approach to employees and citizens. Assembled the current State with its values and management of economics as a primary agenda results in a need of a different type of employee than the one present today.

Another case which has a purpose of clarifying in which way we value and consider the working man and which basic assumptions applies in an organizational context; today and in a historical perspective. It shows, on the grounds of theory, that a development has been present here as well. Once an employee was valued for his raw labour with no regards to the man involved. In the next phase, a more subjective understanding became relevant and dominant. Today the employee is mostly valued in its creating relations. The organization consists and continuously develops due to every subject involved, and their internal relations.

The theories combined suggests, that, as the basis hypothesis is, that an incoherence occurs when organizational values on the ground of the current state and New Public Management seeks to combine the employees understanding of co-creation in a professional value. It is a theory, that when economically requirements has to be considered of the employee, the adaption of so is too difficult for the employee and organisation to manage without help from a third part; the organizational coach.

The coach can facilitate this development in many ways. In the thesis an example of how, is drawn to show the relevance of why a coach per say can be an answer to the organizational demand of help from a third part. With an example of executive coaching,

points are made, of how a coach can help an executive into using coaching as a way of his management. It shows how the goal in executive coaching is to make sure, that tasks get solved and goals are reached. In a conversation the executive and the employee must meet in an understanding of how the employee can achieve the tasks and goals, the organization has set. The executive is expected to use his position as an authority to guide and help in the most authentic way as possible.

Finally the thesis examine in which way philosophy has a place and role in managing the disunity between organization and employee and the work helping the employee to the adaption of organizational demands. With a philosophical take on executive coaching "protreptik" is introduced. Its' focus is the dialog. The goal is to turn an individual towards insight. In oneself and in communities. The belief is, that with insight comes a fundament of management and acting. By that it suggests, that with "protreptik" the employee will be able to cope with the organizational demands in a more lucrative way. The philosophical approach is seen in the way, the dialog is not considered as a method but as the goal itself, with the positive outcome of the employees will and ability to change, which in the end serves the organization. The dialog creates a room of human equality in which the executive and employee can explore essential questions and situations considered incomprehensible. The executive is the managing part of the conversation but only in management. It is the aim that every employee at time process skills to guide oneself into insight.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning	5
1.1 Redegørelse for relevans og afsæt for undersøgelsen	5
1.2 Undersøgelsens fokus og målsætninger	8
2 Metode	8
2.1 Valg af empiri	8
2.2 Metodiske overvejelser	9
2.3 Specialets opbygning og anvendt teori	12
3 Undersøgelse	15
3.1 Historisk samfundsudvikling	15
3.1.1 Fra velfærdssamfund til konkurrencestat	15
3.1.2 New Public Management som styringsværktøj	20
3.1.3 Model over perspektiver	22
3.2 Historisk udvikling i grundlæggende antagelser om det arbejdende menneske	23
3.2.1 Medarbejderindflydelse i det klassiske perspektiv	24
3.2.2 Medarbejderindflydelse i det moderne perspektiv	25
3.2.3 Medarbejderindflydelse i det relationelle perspektiv	26
3.2.4 Kommunikation i det klassiske perspektiv	27
3.2.5 Kommunikation i det moderne perspektiv	27
3.2.6 Kommunikation i det relationelle perspektiv	28
3.2.7 Medarbejdersyn i det klassiske perspektiv	28
3.2.8 Medarbejdersyn i det moderne perspektiv	29
3.2.9 Medarbejdersyn i det relationelle perspektiv	29
3.2.10 Menneskesyn i det klassiske perspektiv	29
3.2.11 Menneskesyn i det moderne perspektiv	30
3.2.12 Menneskesyn i det relationelle perspektiv	30
3.2.13 Model over perspektiver og kategorier	31
3.3 Organisationscoachens rum og berettigelse	32
3.3.1 Forening af menneskesyn og økonomistyring	32
3.3.2 Organisationscoachen som svar	40
3.3.3 Organisationscoaching	42
3.3.4 Ledelsesbaseret coaching	44
3.4 Protreptik	48
4 Diskussion og kritik	56
5 Konklusion	59
6 Perspektivering	61
7 Referenceliste	63

1 Indledning

1.1 Redegørelse for relevans og afsæt for undersøgelsen

Herværende speciale vil tage sit udgangspunkt i coaching i organisationer. Brugen af coaching i organisationer er over de senere år øget markant. Det ses både i udbud og efterspørgsel. Den internationalt anerkendte professor i ledelse Peter Hawkins peger på, at coachingudviklingen har været den mest dominerende inden for ledelsespraksis de sidste 30 år; over hele verden men i særdeleshed i Vest Europa, Nord Amerika og Australasien. Han beskriver, hvordan over halvfjerds procent af store firmaer i de områder hovedsagelig bruger coaching som ledelsesudviklingsværktøj. (Hawkins 2012) p. 2) Dette synspunkt er han ikke ene om. Han bakkes blandt andre op i dansk kontekst af professor i coachingpsykologi Reinhard Stelter, som skriver:

"Et af de store arbejdsområder for coaches er arbejdslivet. Erhvervslivet har taget coaching til sig som et kraftfuldt værktøj til større effektivitet og bedre ledelse og organisering af arbejdet." (Coaching i nyt perspektiv : en metodebog. 2014) p. 17)

Der danner sig et klart billede af efterspørgslen på området. Mange konsulentfirmaer og enkeltmandsvirksomheder udbyder coachingforløb til både ledere, organisationer og ansatte. (Jepsen, Gade et al. 2014) p. 28) En hurtig googlesøgning vil vise, at man på flere uddannelsesinstitutioner alene i Nordjylland udbyder uddannelsesforløb med certificering inden for feltet. Virksomheder vurderer coachings muligheder for mange og lukrative, og en helt ny stillingsbetegnelse er skudt op: en organisationscoach. Hermed menes ikke coaches på konsulentbasis men derimod firmaer, der søger en coach til intern - og fast ansættelse. Hawkins bekræfter:

"Many organizations are recruiting, training and developing a community of internal coaches. In some organizations these may be drawn primarily from the HR community, but other organizations have recognized the benefits of having coaches drawn from all parts of the business, who give two or three hours a week of their time, to coach staff from other parts of the organization." (Hawkins 2012) p. 6)

Med viden om den kapitalistiske nerve, der trods alt må findes i de fleste firmaer, der ønsker et positivt afkast, må en organisationscoach altså vurderes at være rentabel. Hvad enten det, som Hawkins peger på, er den enkelte HR medarbejder, der bruger al sin tid som organisationscoach, eller om det drejer sig om flere medarbejdere, der investerer enkelte timer i coachingen, "koster" det medarbejder- og dermed reelle arbejdstimer. Timer der går fra andet arbejde i organisationen. Og det er i min optik interessant. Både det faktum, at det vurderes rentabelt, men måske endnu mere, at erhvervslivet har fået øjnene op for coaching. Det får mig til at undres over hvornår, eller hvorfor, arbejdsrummet for en organisationscoach opstår? Altså hvilken rolle kan eller skal en organisationscoach spille i en allerede etableret organisation? Organisationer ansætter interne organisationscoaches eller rekvirer hjælp eksternt til at udføre en opgave, der må have sin oprindelse et sted. Om organisationscoachen er intern eller ekstern er ikke afgørende for specialets fokus. Det interessante er nærmere,

hvad der er på spil i organisationer og samfundet tillige, der gør, at vi ser dette øgede coachingbehov. Jeg undrer mig over, hvad der kan være på spil, når coaching i dag er svaret på noget, det ikke tidligere har været svar på, eller som der ikke tidligere har været behov for at få svar på.

Som et begyndende svar på dette spørgsmål, kan man med udgangspunkt i professor i komparativ politisk økonomi; Ove Kaj Pedersen og hans beskrivelse af overgangen fra velfærdsstat til konkurrencestat pege på en samfundsudvikling, der sætter andre og større krav til både den enkelte samfundsborger og i dette tilfælde også medarbejder og organisation. Tidligere var forventningen og ansvaret, at medarbejderen skulle forvalte sit fag, med alt hvad det indebærer: faglig forankring, stolthed, dygtighed, udvikling med videre. I 1980'erne blev denne forståelse ændret ved, at der også skulle læres at tage hensyn til økonomi; New Public Management. (Pedersen 2011)

New Public Management blev indført i slutningen af 1980'erne – starten af 1990'erne i et forsøg på at ændre strukturer, arbejdsgange og personaletilgang i den offentlige sektor. (Christensen, Lægreid 2002) p 268) Med New Public Management kom en ændring med øget, ensrettet fokus og værdiafsæt i økonomiske normer og værdier. New Public Management er ofte kritiseret for at være teoretisk domineret og dermed mangle hensyn til det enkelte menneske. (Christensen, Lægreid 2002) p 268-9) (Sprogfilosofi 7. semester)

I praksis viser det sig ved, at der stadig stilles krav til den enkelte medarbejder om at forvalte sit fag med faglighed og samvittighed på samme vis som før men som noget nyt, forventes det gjort inden for en afgrænset, økonomisk ramme fastsat af organisationen. Det er klart, at organisationer altid har været underlagt økonomiske rammer; den del er der ikke noget nyt i. Udviklingen ses nærmere i, hvor ansvaret for, at den økonomiske ramme tilgodeses placeres. Ansvar for at kunne forene faglighed og økonomisk ansvarlighed er ikke længere en delt opgave mellem medarbejder og leder, hvor medarbejderen bidrager med sin faglighed og lederen forvalter det økonomiske ansvar. I stedet ligger ansvaret hos den enkelte medarbejder, og denne udvikling synes ikke at være problemfri. (*Coaching i nyt perspektiv : en metodebog.* 2014) p. 151-160), (Stelter 2012) p. 33-39)

Det enkelte menneske er en del af den organisatoriske forståelse og ikke mindst en del af en organisationscoachs arbejdsbetingelser. Det vil derfor være interessant at undersøge den samfundsudvikling, som Ove Kaj Pedersen peger på. Med afsæt i tanken om påvirkning af menneske og menneskesyn synes det relevant at undersøge udviklingen af den måde, vi ser på det arbejds menneske og tilpasningen til samfundsudviklingen. Der er sket en udvikling inden for de seneste 100 år i måden, hvor på vi anskuer det arbejdende menneske, og det er min tese, at denne udvikling spiller ind på måden den enkelte medarbejder evner, eller ikke evner at forvalte konkurrencestatens krav. Udviklingen kan belyses ud fra Jørgen Gulddahl Rasmussen, Kenneth Mølbjerg Jørgensen og Mette Vinter Larsens bud på, hvordan menneskesynet i en organisatorisk kontekst kan betragtes ud fra tre historiske perspektiver. Det er min forventning, at der ud fra de grundlæggende antagelser om mennesket, kan dannes et generelt billede af den medarbejder, der i dag, i en organisatorisk forankring, møder

konkurrencestatens forventninger og krav. Jeg håber dermed at kunne pege på tendenser til, hvordan den nye organisatoriske funktion "organisationscoach" kan have sin berettigelse og dermed bidrage til at danne et billede af, hvorfor coaching er så anvendt netop nu. Det er min hypotese, at det er muligt at forstå den organisatoriske coach som en organisatorisk funktion, der blandt andet opstår som en følge af New Public Management, der har medført en splittelse mellem organisation og medarbejder. Jeg har en forventning om, at dialogbehovet i en organisatorisk kontekst kan tematiseres ved at kigge på den inkohærens - eller det clash der opstår, når faglig forankring og - forvaltning mødes med økonomisk hensyntagen.

I forlængelse heraf opstår spørgsmålet om, hvorledes dialogbehovet i en organisatorisk kontekst kan imødekommes og forvaltes. Hvis organisationscoachen viser sig at være svaret på den splittelse, der kan opstå mellem organisation og medarbejder, må det være på grund af arbejdsopgaven med at skabe et rum, hvor både konkurrencestatens økonomiske logikker kan forenes med den måde, vi ser på det arbejdende menneske i en organisatorisk kontekst. Hvordan denne arbejdsopgave kan tilgås eller forvaltes af organisationscoachen, er der mange bud på. Indledende refereres til Hawkins' tanker om hvorledes coaching er i kraftig vækst i ledelsespraksis. Med et eksempel, der tager udgangspunkt heri, kan organisationscoachens arbejde udfoldes. Ledelsesbaseret coaching er en af tilgangene hertil. Med ledelsesbaseret coaching kan coachingen tematiseres som et ledelsesredskab. Det er min forventning, at med ledelsesbaseret coaching som et eksempel på, hvordan det øgede organisationscoachingbehov kan tilgås, kan det bidrage til et billede af de udfordringer, der er til stede, når der opstår splittelse mellem organisation og medarbejder.

Ledelsesbaseret coaching er blot én blandt mange mulige måder, at forvalte organisationscoaching på. Vi ser, i Danmark, også en stigende efterspørgsel af protreptik som filosofisk coaching i ledelse. Protreptik er, overordnet set, en undervisningsdisciplin og -praksis med rødder i det antikke Grækenland. Den er en filosofisk dialogform, der har til formål at vende den enkelte mod indsigt i sig selv og samfundet. I en organisatorisk kontekst kan denne indsigt bidrage til at fremme et bevægelsesønske i den enkelte. Professor i filosofi Ole Fogh Kirkeby har både i teori og praksis været med til at udbrede protreptikken som filosofisk coachingform. For Kirkeby kan en organisation styrkes ved anvendelse af protreptik som ledelsescoaching. Med udgangspunkt i indsigt dimensionen kan det give lederen og medarbejderen radikale nye vinkler på egne og virksomhedens værdier: (Kirkeby 2008)p. 7 15) Til trods for at protreptikken er en gammel disciplin, har den ikke haft sin store udbredelse i mange år, men her ser vi også en udvikling. En øget efterspørgsel herpå tyder på, at protreptikken kan adressere en dimension, de andre coaching-, eller samtaleformer ikke på samme måde kan. Det er således interessant at kigge på, hvad filosofien kan bidrage med til arbejdet med at understøtte organisatorisk udvikling eller løse organisatoriske udfordringer, eksempelvis når medarbejdere skal forsøge at passe egen faglig forankring ind i en dominerende, økonomisk rammesætning. For Kirkeby er denne form for ledelsescoaching en naturlig del af den udvikling vi ser i efterspørgslen af mere personlig og personrettet ledelse, der som behov er opstået i kølvandet på konkurrencestatens problematikker. (Kirkeby 2008) p. 27) Denne tilgang til udviklingen er interessant at eftersætte.

Jeg vil på baggrund af ovenstående forsøge at adressere den undren, der ligger til grund for indledningen i form af et afsnit, der afgrænser og præciserer specialets fokus og afsæt for undersøgelsen.

1.2 Undersøgelsens fokus og målsætninger

Jeg vil på baggrund af den indledende redegørelse afgrænse specialets fokusområde som afsæt for – og tematisering af bearbejdelsen. Overordnet set vil jeg, inddelt i tre målsætninger, undersøge hvad der er på spil, når coaching i dag er svaret på noget, det ikke tidligere har været svar på, eller som der ikke tidligere har været behov for svar på, herunder også med fokus på organisationscoachens virke:

1. Helt grundlæggende vil jeg undersøge, hvad organisationscoachen kan være et svar på i en nutidig organisatorisk kontekst. Jeg vil tilgå problemstillingen ud fra min hypotese om, at organisationscoachen vokser ud af mødet mellem NPMs logikker og synet på medarbejderen; via undersøgelse af samfundsudviklingen i et politiskøkonomisk perspektiv samt hvilke grundlæggende antagelser om det arbejdende menneske, og udviklingen heraf, der gør sig gældende.
2. Jeg vil undersøge, hvordan organisationscoachen kan understøtte udviklingen af den enkelte medarbejders forsøg på at tilpasse sine faglige forventninger til organisationens økonomisk styrede rammer med et bud på, hvordan organisationscoachen konkret kan arbejde med coaching; ledelsesbaseret coaching
3. Endelig vil jeg undersøge, hvordan filosofien kan bidrage til at understøtte selvsamme udvikling, med protreptikken som udgangspunkt og eksempel her på.

2 Metode

2.1 Valg af empiri

Jeg vil i det følgende redegøre for mit valg af empiri. Det er bygget op om en beskrivelse af mine indledende tanker som en måde at tydeliggøre mine bevægelser og udvikling i tilgangen til specialet, og ikke mindst den endelige empiriske tilgang.

Min umiddelbare indskydelse ved de spæde tanker om specialet var, at jeg stringent ville indsamle egen empiri. Indledningsvist havde jeg gjort mig tanker om at foretage systematiserede, kvalitative interviews ud fra tesen om, at jeg ville møde praksis, for at kunne synes noget om praksis. Jeg overvejede muligheden for at opsøge organisationer, der nyligt har inddraget en organisationscoach som en del af medarbejderstaben for at høre hvilke overvejelser, de som organisation har gjort sig i den forbindelse. Ligeledes havde jeg tanker om at gå ind i en organisation, der oplever et øget coachingbehov og på flere plan i organisationen undersøge, hvad der er på spil. Fordelen ved denne form for empiri er, at "hands on" metoden giver mulighed for at gå dybt ned i feltet samt et indgående kendskab og ejerskab af det, der behandles videre i specialet.

Imidlertid står jeg i en situation, hvor jeg er oppe mod tiden. Specialet bliver udarbejdet samtidig med, at jeg holder barsel fra mit job, og jeg har derfor set mig nødsaget til at prioritere. Måltrettet empiriindsamling vil kræve tid til et stort forarbejde samt efterfølgende databehandling, Tid jeg ikke har, hvis jeg vil færdiggøre studiet på normeret tid med denne enkelte udsættelse frem for et helt semester med "barsel". Jeg ser større perspektiver i, at færdiggøre studiet, så jeg igen kan komme i praksis og anvende filosofien.

Men mit endelige fravalg af at indsamle egen empiri traf jeg ud fra betragtningen om, hvilken opgave jeg ønskede at lave. Mine tanker om opgavens fokus, målsætninger og konstruktion disharmonerede med det, jeg forventer, de indsamlede interviews ville resultere i. Mine seneste opgaver har taget udgangspunkt i praksis og dermed enkeltteksempler, jeg har brugt som forklaringsgrundlag på generelle tendenser og filosofisk teori. Jeg havde et ønske om at denne opgave skulle operere på et mere generelt niveau. Sammenholdt med min pressede tidslomme, giver det mening ikke at indsamle egen empiri.

Dette underbygges yderligere af, at jeg i skrivende stund sidder, med en kuffert fuld af empiri i form af teoretisk viden og ikke mindst praksiserfaring gennem mit faglige virke de seneste år. Min kandidatuddannelse tager jeg som overbygning på en professionsbachelor i sygepleje. Jeg har både arbejdet som sygeplejerske og mellemlider inden for feltet, og nuværende som faglærer på forskellige niveauer. Studiet er rent interessebaseret og en naturlig forlængelse af den praksis jeg kommer fra. Min pointe er, at jeg via min erfaring og teoretiske fundament har den empiri, jeg, i samråd med vejleder, vurderer tilstrækkelig for at kunne imødekomme den undren, der ligger til grund for specialet. Det skal således ikke betragtes som en kompromisløsning men nærmere som et speciale, der tager sit afsæt i min viden og erfaringer og som derved forhåbentligt bliver anvendelsesorienteret mod netop mit fremtidige virke som, sygeplejerske, faglærer og ikke mindst anvendt filosof.

Mit fokus bliver således teoretisk og på et generelt plan. Jeg vil søge at pege på tendenser i samfundet, der sammenholdt med udvalgt teori kan belyse mine spørgsmål og tanker.

2.2 Metodiske overvejelser

Jeg vil i det følgende eksplicitere min metodiske tilgang til undersøgelsen med det formål at tydeliggøre, hvordan jeg forsøger at bringe filosofien i interaktion med verden. Jeg forventer herigennem at kunne synliggøre mig position og ikke mindst min agenda som anvendt filosof.

Min tilgang til opgaven vil blive defineret ud fra Michael Paulsens og Morten Ziethens (Paulsen og Ziethen) tekst om anvendt filosofi som interagerende filosofi. (Michael Paulsen og Morten Ziethen)Paulsen og Ziethen fremfører med denne tekst et bud på, hvad der kendetegner den anvendte filosof; som én der ved eller har et kvalificeret bud på, hvordan filosofien kan bringes i interaktion med verden; dette både for at gøre

noget ved verden og for at blive klogere gennem mødet med verdenen. (Michael Paulsen og Morten Ziethen)p. 1)

Meget konkret opstiller Paulsen og Ziethen fem distinktioner, der udfolder den anvendte filosofis interaktionelle dimensioner:

- 1) Hvad er målet med interaktionen: Forandring eller forståelse?
- 2) På hvilken måde tilgår filosofen mødet med verden: Som ekspert, facilitator eller søgende
- 3) Er interaktionen rekvireret eller ikke-rekvireret
- 4) Filosofiens modus operandi – eller om filosofiens tre grundmomenter
- 5) Hvordan kan interaktioner designes og gennemføres – om forskellige filosofiske genrer. (Michael Paulsen og Morten Ziethen)p. 1)

Paulsen og Ziethen understøtter, at disse distinktioner ikke gengiver verden 1:1, men kan bruges som en måde at synliggøre, fra hvilken position man opererer og bedriver filosofi. Jeg vil nu kort præsentere mine metodiske overvejelser, for derefter at gøre mig tanker om min måde at bedrive anvendt filosofi på i specialet, med udgangspunkt i Paulsen og Ziethens fem distinktioner.

Specialet vil være bygget op af fire hoveddele:

Jeg vil foretage en undersøgelse af, hvad det øgede dialogbehov i organisatorisk kontekst vi ser, kan være et udtryk for, og hvad det kan være opstået på baggrund af. Dette vil jeg gøre i form af de første to dele om henholdsvis samfundets udvikling og de grundlæggende antropologiske antagelser om mennesket; og dermed også det arbejdende menneske. Min hypotese er, at de repræsenterer hver deres logik, vi i en organisatorisk kontekst må forholde os til. I en tredje del vil jeg forsøge at komme med et bud på, hvad der sker, når disse to logikker forsøges fusioneret. Min antagelse er, at det netop er i denne fusion, at rummet for organisationscoachen opstår. Som underafsnit hertil vil jeg, når jeg har peget på, hvordan rummet for organisationscoachen opstår, forsøge at beskrive, hvordan coaching kan være svaret på de udfordringer, der skabes; altså et konkret bud på hvordan man kan arbejde med organisationscoaching. Endelig vil jeg med sidste afsnit kigge på filosofiens bidrag som svar på det øgede coachingbehov. Protektikken har over de senere år, på samme vis som coaching, vundet stort indpas som organisatorisk coachingdisciplin og min hypotese er derfor, at protektikken kan adressere en dimension de andre samtaleformer, eksempelvis almen coaching, ikke kan.

Med filosofien som grundpræmis for specialets relevans, skal anvendelse af filosofi i specialet betragtes ud fra to forskellige perspektiver. En del hvor jeg ikke benytter mig af filosofiske teorier men i stedet forsøger at finde filosofien i den praksis, jeg tager udgangspunkt i og ikke mindst i teorierne jeg hertil gør brug af. Mit ærinde her, som anvendt filosof, er derfor at levere filosofi på anden vis; at finde filosofien i de områder, jeg belyser. Det kan eksempelvis være i de grundantagelser om menneskesynet i

organisationer, jeg peger på. Eller når jeg undersøger faser for grundpræmisser i samfundsudviklingen og ikke mindst rummet for den organisatoriske coach. Og en anden del, hvor jeg tager udgangspunkt i protreptikken, der kan anskues som filosofisk teori. Det bliver min udlægning af filosofi, der allerede er tænkt og systematiseret af en anden. Min opgave bliver i den forbindelse, som anvendt filosof, at forsøge at gøre mig tanker om at sætte det i anvendelse; altså at undersøge hvad protreptikken kan bidrage med.

Jeg vil nu, på baggrund af Paulsen og Ziethens fem distinktioner forsøge at beskrive min anvendelse af filosofien i interaktion med verden, via dette speciale.

Jeg ønsker som udgangspunkt at opnå forståelse med mit speciale. Jeg har i distinktionen mellem forandring og forståelse indledningsvist haft mine tvivl om, hvilken position jeg via min undren indtager. For min hypotese om, at rummet for organisationscoachen opstår som hjælp eller understøttelse af en udvikling, når menneskesyn fusioneres med samfundslogikker, kan udspringe af, at jeg betragter behovet for organisationscoachen som en mangel på noget. Denne tanke afviste jeg dog igen, da det ikke er min tese, at der bør indsættes en organisationscoach; dette er allerede tilfældet. Jeg betragter i stedet min position som havende karakter af søgende; jeg ønsker at forstå hvad der er på spil, uden nødvendigvis at mene, at noget er galt eller skal ændres. (Michael Paulsen og Morten Ziethen)p. 3) I et forståelsesperspektiv indtager jeg en søgende position; jeg ønsker at forstå mig selv og verden gennem den udvalgte teori i en forventning om, at det kan understøtte mit møde med Verden. Ud over min søgende tilgang på baggrund af mit ønske om, at specialet skal fungere som opkvalificering af mine kundskaber inden for den anvendte filosofi, hænger det også sammen med min relation til feltet. Da specialet opererer på et teoretisk plan og ikke er udarbejdet med deltagelse af eksterne interessenter, må interaktionen, og dermed hele specialet anses for værende ikke-rekvireret. Jeg skal dermed ikke tage hensyn til eller udgangspunkt i et bevægelsesønske på feltets vegne. I stedet skaber min ikke-rekvirerede, søgende rolle, ifølge Paulsen og Ziethen, bedre betingelser for at indgå i et dialogisk forhold med feltet. (Michael Paulsen og Morten Ziethen) p. 11)

Mit arbejde med teorierne i specialet vil jeg forsøge at tilgå på baggrund af det filosofiske kredsløb. Specialet og tankerne forud for, tager sit udgangspunkt i kredsløbets første punkt; skabelse af ubegribeligheder. Jeg har gennem indledning og specialets fokusområdet forsøgt at italesætte og systematisere den undren og de spørgsmål jeg har: mine tanker om hvad der skaber rummet for en organisationscoach, og hvordan en organisationscoach kan besvare dette behov er altså opstået på baggrund her af. Når jeg vil forsøge at behandle ubegribelighederne ud fra udvalgt teori, er det som før anført, for at blive klogere på verden og mig selv. Dette kan gøres ved skabelse af begreber, der er kredsløbets andet trin. Jeg kan bidrage til skabelse af begreber ved at filosofere og behandle min undren ud fra teorien. Forhåbentligt bliver resultatet, at jeg kan skabe nye begribeligheder på baggrund af undersøgelsen. Dette er kredsløbets tredje og sidste punkt. Når jeg med teorien og filosofien kan begrebsliggøre, de ubegribeligheder mit kredsløb starter med, vil det forhåbentligt genere delvise svar på min undren og delvist nye ubegribeligheder, således kredsløbet kan starte forfra. Sådan

vil kredsløbet fungere gennem hele specialet, både inden for hver lille del og samlet. (Michael Paulsen og Morten Ziethen)p. 13-14)

Tilbage er sidste distinktion; hvilken filosofisk interaktionsform jeg i specialet agerer ud fra. Specialet er udarbejdet på et teoretisk grundlag men med forankring i praksis. Det vil sige, at jeg forsøger at sige noget, om den praksis jeg kender. Min grundundrings arnested og ikke brug af eksempler er af deskriptiv karakter. Jeg opsøger dermed feltet i et forsøg at lære noget om feltet, også i kraft af min position som søgende. Når jeg undersøger forskellige faser i feltet for grundpræmisses indtager jeg en detektivrolle. Jeg forsøger at opspore og indfange feltets filosofi og på baggrund af det, gøre mig tanker i forholdet til filosofien. Jeg har altså fundet min problemstilling om hvad der skaber rummet for en organisationscoach, og hvordan en organisationscoach kan besvare dette behov i praksis og skal derfra tage det med hjem og sætte i anvendelse ud fra filosofien. (Michael Paulsen og Morten Ziethen)p. 16-19)

2.3 Specialets opbygning og anvendt teori

Jeg vil her beskrive opgavens opbygning samt præsentere den litteratur jeg vil benytte mig af som teoretisk fundament for arbejdet med undersøgelsens fokusområde og målsætninger.

Min tilgang til undersøgelsen vil jævnfør Paulsen og Ziethen være ud fra et ønske om forståelse. (Michael Paulsen og Morten Ziethen) Jeg vil således ikke søge at ændre en praksis men i stedet opnå forståelse inden for feltet. Jeg vil forsøge at indtage en søgende position, der kendetegnes ved at man bruger teorien til at blive klogere af, som dermed kan styrke min viden på området og bidrage til et større fundament for, at kunne møde verden som anvendt filosof. Jeg vil derfor på baggrund af min undren om, hvad der skaber det øgede dialogiske behov i en organisatorisk kontekst og dermed rummet for en organisationscoach gribe fat i en teoretisk ramme, der kan hjælpe mig med at underøge feltet for grundpræmisses. Jeg vil i det følgende redegøre for opgavens opbygning og sideløbende begrunde mit valg af teori.

Den første del; samfundsudviklingen, vil jeg tilgå med hjælp af Ove Kaj Pedersen (Pedersen) og hans teori og værk "Konkurrencestaten", der basalt set handler om den samfundsudvikling der, ifølge ham er sket over de senere år; det værende sig et skifte fra velfærdsstat til konkurrencestat. Pedersen er professor i komparativ politisk økonomi og har via uddannelse, forskning og arbejdsliv dygtiggjort sig inden for området. Konkurrencestatsteorien kan hjælpe med at belyse hvilken udvikling samfundet er undergået de sidste ca. 100 år, hvad der ligger til grund for denne udvikling, og især hvilke udfordringer Pedersen peger på, det skaber. Jeg vil herunder lave et underafsnit om New Public Management som styringsværktøj og indflydelse på det danske samfund. Pedersen har skrevet konkurrencestaten på baggrund af sine egne holdninger og betragtninger, og jeg anerkender, at jeg derfor ikke kan tilgå teorien som en endegyldig sandhed. Der er flere teorier og teoretikere inden for samme område, men jeg har valgt Pedersen ud fra den kompleksitet, jeg synes hans bidrag tilbyder til emnet. Han forener økonomi og politik i et globalt perspektiv, med fokus på det samfund, jeg, og alle andre,

er en del af; som det felt jeg tager udgangspunkt i. Jeg kan derfor bruge hans bidrag til at undersøge de samfundsmæssige grundpræmisses, der er overførbare til en organisatorisk kontekst og dermed relevant for undersøgelsen.

For at belyse det moderne, arbejdende menneskes antropologi vil jeg primært benytte mig af en tekst fra Nikolaj Stegeager og Erik Laursens bog "Organisationer i bevægelse – læring – udvikling – intervention". Jørgen Gulddahl Rasmussen, Kenneth Mølbjerg Jørgensen og Mette Vinter Larsen (Rasmussen, Jørgensen og Larsen) har som bidrag til denne bog sammen forfattet en tekst om organisering og forandring. Alle tre arbejder til daglig med ledelse, organisering og forandring. Teksten er således et produkt af viden inden for deres kerneområde. Jeg vælger netop denne tekst, da jeg finder den relevant som redskab til besvarelse af min målsætning omkring at undersøge, hvilke grundlæggende antagelser om det arbejdende menneske, og udviklingen heraf, der gør sig gældende for derigennem, kombineret med et teoretisk bud på samfundsudviklingen at kunne sige noget om, hvordan organisationscoachen vokser ud af mødet mellem NPMs logikker og synet på medarbejderen. Jeg betragter teksten som værende eksemplarisk. Jeg støtter mig til Rasmussen, Jørgensen og Larsens udlægning af udviklingen, da jeg anser deres tekst for at have karakter af en metatekst, der samler op på flere relevante teorier inden for området. Teksten "Organisering og forandring" tager udgangspunkt i forandring som en betingelse for organisationer og giver tre forskellige perspektiver på organisation og forandring. Disse perspektiver kan hjælpe med at belyse organisationer og ikke mindst medarbejdere. Det kan dermed bidrage til en antropologisk forståelse af den udvikling, der er sket på området inden for de sidste ca. 100 år og dermed give et billede af, hvordan man ser på det enkelte menneske i en organisatorisk kontekst.

Med Pedersens "Konkurrencestat" og Rasmussen, Jørgensen og Larsens "Organisering og forandring" vil jeg forsøge at adressere de ubegribeligheder, der danner rammen om specialet. Jeg håber, at ved at belyse hver del som hver sin logik kan det bidrage til en begrebsliggørelse, når jeg efterfølgende vil forsøge at holde de to logikker op mod hinanden. Jeg vil derfor i en tredje blok forsøge at sætte ord på hvad der sker, når disse logikker, der ikke umiddelbart synes forenelige, forsøges forenet for derigennem at kunne pege på, om dette er medskabende til, at der opstår et øget dialogbehov i organisatorisk kontekst. Jeg vil her trække på og forsøge at forene de spor, de allerede præsenterede og bearbejdede teorier sætter. Yderligere vil jeg benytte mig af Tine Gaihedes (Gaihede), tekst i "coaching i nyt perspektiv" –bogen ;"Executive coaching", hvor hun berører nogle af de problematikker vi står overfor, når samfundsudvikling møder menneskelig udvikling; især i forhold til arbejdsliv og organisationer. Gaihede er ikke filosofisk forankret. Hun har sin ekspertise inden for almen - og ledelsesbaseret coaching, men det interessante ved hendes tekst er, at hun heri kommer med konsekvente og relevante bud på, hvordan man kan bruge den organisatorisk coaching. Jeg vil bruge hendes tekst til at understøtte de foregående teorier og som bidrag til at forstå det clash der opstår, når menneskesyn og økonomisk styring mødes, og med afsæt i det forsøge at forklare opkomsten og relevansen af den organisatoriske coach.

På samme vis, i et forsøg på at sætte ord på organisationscoachens arbejdsrum, opgaver og udfordringer, vil jeg benytte mig af en tekst, ligeledes fra "Coaching i nyt perspektiv" af coach og lektor i ledelse; Margrethe Gade (Gade) og cand.psyk; Birgitte Jepsen (Jepsen). Teksten "Coaching i et nyt læringsperspektiv" omhandler blandt andet coaching i organisationer, herunder med fokus på individet. Jeg håber med denne tekst at kunne bevæge mig ind i coachens rum i den organisatoriske kontekst.

Når arbejdsrummet for den organisatoriske coach er undersøgt, vil jeg forsøge at pege på, hvilke områder, jeg ser organisationscoachingen dækker, og hvordan organisationscoaching kan understøtte udviklingen for medarbejderforventningerne til de rammer, udstukket af organisation og samfund, jeg peger på ikke er kohærente. Thorkil Molly-Søholm, Asbjørn Molly, Jacob Storch, Andreas Juhl og Kristian Dahl (Molly-Søholm og Molly et al), giver med bogen "Ledelsesbaseret coaching" et godt bud på, hvordan organisatorisk coaching kan forvaltes. Bogen er skrevet på baggrund af forfatterens mangeårige erfaringer inden for organisations – og ledelsescoaching. Mit udgangspunkt vil derfor være heri.

Fjerde del vil tage udgangspunkt i tanken om, hvad filosofien kan bidrage med til organisationscoaching. Jeg vil tage udgangspunkt i protreptikken som filosofisk coaching i ledelse ifølge Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby). Kirkeby er idéhistoriker og professor i ledelsesfilosofi. Han er kendt for sit mangeårige arbejde med ledelse og filosofi; blandt andet for sit forsøg på at lave en dansk organisationsfilosofi. Han er heri optaget af det, han kalder den liminale organisation; en forståelse af udviklingen af en organisations "ånd" og "sjæl". Derudover har han mange års erfaring med protreptik både i undervisningsøjemed og som praksisdisciplin. Protreptikken er i praksis nu en efterspurgt disciplin, og jeg udleder deraf, at den må indeholde noget, folk har savnet i de andre udbudte dialogformer. Jeg kan med protreptikken ifølge Kirkeby give et bud på, hvad filosofien kan bidrage med, når en udvikling i organisatorisk kontekst skal understøttes.

Min rolle som ikke-ekvivalens, søgende mod en forståelse af feltet danner ud fra ovenstående teorier rammen om dette speciale. Jeg vil, som detektiven i feltet undersøge praksis, og de konstitutive men implicite antagelser i praksis jeg ser udspille sig som grundpræmisser for teoretisk bearbejdning. I første del ved brug af teori, der har coaching som teoretisk fundament. Selvom teorierne ikke er filosofisk forankret kan jeg bruge dem til at sige noget om den praksis jeg ser udspille sig, og som jeg tager med tilbage til filosofien, som Paulsen og Ziethen udtrykker det. (Michael Paulsen og Morten Ziethen)p. 19). Og i anden del, hvor jeg igen betragter praksis ud fra en teoretisk ramme, denne gang en filosofisk teori. Det bliver her min opgave at tænke noget om den filosofi, der allerede er tænkt, sammenholdt med praksis.

3 Undersøgelse

3.1 Historisk samfundsudvikling

Jeg vil i det følgende afsnit redegøre for den samfundsudvikling, der har udspillet sig især over de sidste hundrede år. Jeg vil tage udgangspunkt i Ove Kaj Pedersens perspektiv på den udvikling, han omtaler som en bevægelse fra velfærdssamfund til konkurrencestat. Som nævnt tidligere, er der mange, der har beskæftiget sig med denne overgang, men jeg finder Pedersen særligt interessant ud fra et filosofisk perspektiv, fordi han forsøger at påvise en indre sammenhæng mellem statens forvaltningsmæssige institutioner og dens menneskesyn. Logikkerne og den indre sammenhæng vil jeg forsøge at pege på med dette afsnit. Mine tanker om denne del af specialet er, at det, isoleret set, kan betragtes ud fra et filosofisk kredsløb; at jeg ved hjælp af Pedersens bud kan pege på dynamikker og logikker direkte afledt af den samfundsudvikling, han beskriver og dermed begrebsliggøre de ubegribeligheder jeg inden bearbejdelsen har om samfundsbilledet. Det vil sige, at jeg via bearbejdelsen kan pege på grundtendenser ifølge Pedersen. I et større billede fungerer afsnittet blot som en lille del af specialets filosofiske kredsløb. Det vil sige, at alenestående kan jeg ikke udlede noget endeligt i forhold til min problemstilling. Dette er blot én af delene, jeg, sammen med efterfølgende del, kan samstykke for at tilgå første målsætning. Afsnittet er inddelt i tre underafsnit; ét om skiftet fra velfærdsstat til konkurrencestat, ét om new Public Management og økonomistyring og ét afsnit, hvor jeg opsummerer de grundlæggende antagelser og perspektiver jeg ser i Pedersens teori kombineret med NPM; tydeliggjort i form af et skema.

3.1.1 Fra velfærdssamfund til konkurrencestat

Ove Kaj Pedersen giver med "Konkurrencestaten" et bud på, både en samfundsudvikling af historisk karakter og et indblik i de politiske og økonomiske dynamikker, der influerer på, og er medskabere af det menneskesyn, der i dag gør sig gældende. Ved at kigge nærmere på udviklingen fra velfærdsstat til konkurrencestat vil jeg forsøge at finde frem til den sammenhæng, Pedersen ser mellem samfundsstrukturer og -prioriteringer og menneskesyn.

Det er Pedersens påstand, at en epoke i verdensøkonomien sluttede i begyndelsen af 1990'erne, og at en ny startede. Dette skifte betegner Pedersens fokusområde: afslutningen på velfærdsstaten som vi kendte den og begyndelsen på konkurrencestaten. Velfærdsstatsbegrebet blev introduceret allerede i 1953. Forståelsen af begrebet og selve velfærdsstaten er ifølge Pedersen gået fra at være udkældt tilbage i 1960'erne/1970'erne både som et passiviserende redskab og som en umyndiggørelse af den enkelte til i dag at være et begreb, der ikke er enighed om, hvordan afgrænses:

"I dag, 40-50 år senere, er der ingen, der kan få nok af offentlig velfærd, og ingen, der har nogen klar mening om, hvor grænserne for velfærdsstatens involvering i den enkeltes liv skal trækkes. I dag tales der ikke om velfærdsstaten som en statsliggørelse af det

civile samfund, men som en omkostningsbyrde for den private sektor.” (Pedersen 2011) p. 12)

Velfærdsstaten er således genstand for megen diskussion, fra begge sider af den politiske midte. ”Omkostningsbyrde” tager især afsæt i den bureaukratiske pukkel, velfærdsstaten har ført med sig, men Pedersen fastslår, at dette aldrig har været intentionen med velfærdsstaten. Tvært i mod var det menneskesynet, der oprindeligt, var i fokus. Velfærdsstaten var ikke tænkt som en bureaukratisk tilgang til fordeling af indkomst og formue men nærmere som en kulturinstitution til at skabe fremtidens menneske og samfund. Velfærdsstatstanken var, ifølge Pedersen, en moralsk ideologi, der skulle sikre fravær af stor social og økonomisk ulighed, med afsæt i efterkrigstanker og menneskerettighedsdeklarationen. (Pedersen 2011) p. 15) Og her introducerer Pedersen begrebet ”den samfundsøkonomiske forestilling” (SØF). Pedersen bruger SØF om forholdet mellem stat og økonomi.

”Den samfundsøkonomiske forestilling (SØF) er en ideologi om de økonomiske sammenhænge i det danske samfund. Der er tale om en særlig forståelse af, hvad en nationaløkonomi er, og af, hvordan man identificerer, analyserer og diskuterer økonomiske problemer. I dag er SØF en forudsætning for organiserede forhandlinger og udgør en vigtig brik i forklaringen af, hvordan det i Danmark er lykkedes at kombinere markedsøkonomi med kompromisorienterede forhandlinger f.eks. på arbejdsmarkedet.” (Pedersen 2011) p. 17)

Det er dette forhold, SØF, der er og har været den bærende kraft i det skifte Pedersen benævner; fra velfærdsstat til konkurrencestat. SØF udvikles med rødder i krigstiden (2. verdenskrig). Selvom SØF er under udvikling fra krigstiden, er det først i 1980'erne, at det for alvor har sit indtog. Ifølge Pedersen skete der her en ændring, hvor finanskapitalen gik fra at være sekundært til primært fokus. Denne vending omtaler Pedersen som kapitalismens finansliggørelse. Vi har altså her at gøre med en samfundsøkonomisk forestilling, der omhandler en forståelse af, hvad nationaløkonomi er og som er en brik i forklaring og forståelse af kombinationen af politik og økonomi i Danmark. (Pedersen 2011) p. 15-18) Indtoget af SØF ses på baggrund af en periode, Pedersen omtaler som mellemtiden, der strækker sig fra 1970'erne til begyndelsen af 1990'erne. Her skete politiske ændringer, der var med til at forme nutidens politik. Danmark bliver en del af EF og inddrages i international økonomi. Der opstår økonomisk krise, der forplanter sig nationalt. Nationalt sker også skelsættende ting såsom etablering af nutidens økonomiske politikkomunalreform mod etableret politisk offentlighed (for økonomisk og social lighed, dannelse og indflydelse af sociale bevægelser og politiske og omkostningsfulde beslutninger i en krisetid). Pedersen betegner dette som en mellemtid, da der i disse år ikke sker et egentlig skifte fra velfærdsstat til konkurrencestat. (Pedersen 2011) p. 13) Ud af denne mellemtid voksede, ifølge Pedersen, neoliberalismen, som skabte debat og konflikter om menneskesynet og også synet på staten; og dermed også politiske foranstaltninger. Neoliberalismen er en politisk ideologi, der tror på det rationelle, opportunistiske og selvstændige menneske. Kampen om menneskesynet vender jeg tilbage til, for nu at fokusere på statstænkningen:

Synet på staten har ifølge Pedersen to udlægninger; Den første er troen på minimalstaten, hvor markedet selvstændigt genvinder ligevægt efter en krise; med kun de få allervigtigste statskabte rammer. Den anden udlægning ser også markedet frit, men indeholdende markedsfejl, der kræver statslig medvirken, for at kunne rette op igen. (Pedersen 2011) p. 26) Denne neoliberalistiske ideologi er ifølge Pedersen en af de vigtigste influerende faktorer i bevægelsen fra velfærdsstat til konkurrencestat, fordi med SØF og det deraf afledte fokus på stat og økonomi er neoliberalismen den dominerende form for økonomiske-politisk tænkning. (Pedersen 2011) p. 26) Og i dette lys begynder der at tegne sig et billede af Pedersens pointe om, at vi som samfund ikke længere kan betegne os selv som en velfærdsstat.

”Velfærdsstaten var i grunden et politisk kulturelt projekt, og den politiske kultur var baseret på en moralsk eller eksistentiel opfattelse af fremtidens menneske. Denne forestilling om den eksistentielle personlighed er i dag afløst af forestillingen om den opportunistiske person, som har fortrængt den politiske teori og moralfilosofien fra den offentlige debat og i stedet indsat økonomismen som samfundets ideologi nummer 1. (Pedersen 2011) p. 15)

Således tegner Pedersen et billede af velfærdsstat, og den mellemtid, hvor SØF og neoliberalismen udbredes som faktorer for den samfundsændring, der efterfølgende sker; mod konkurrencestaten. Vejen mod konkurrencestaten indeholder ifølge Pedersen yderligere elementer. Fra starten af 1990'erne og frem ser vi en øget globalisering; økonomisk og politisk. Især i den politiske globalisering opstår det, Pedersen kalder nationernes konkurrence. Meget overordnet set, omhandler det international konkurrence nationerne i mellem, blandt andet hjulpet på vej af politiske reformer om handelsbetingelser, afgift på varer, regulering af arbejdsmarkeder med videre. Dansk økonomi kunne nu påvirkes af internationale beslutninger, hvorfor dansk politik, eller nærmere danske politikere agerede herefter. Internationalt skabte det kampe, der var socialt og økonomisk affødte; Kamp om import og eksport (udbud og efterspørgsel), kamp om arbejdspladser. Denne udvikling var ifølge Pedersen kendetegnet ved at være globalt kohærent i eksistens men med tydelige forskelle. (Pedersen 2011) p. 48) Pedersen refererer til dette som den globale orden, forstået på den måde, at udviklingen vi ser i Danmark fra velfærdsstat til konkurrencestat ikke kan ses, som et isoleret, nationalt fænomen. Det har forhistorie og trækker tråde i den globale politiske – økonomiske forståelse og prioritering.

Herfra begyndte man at tale om konkurrenceevne, altså Danmarks evne til at konkurrere med eller mod andre nationer. Konkurrenceevnen bestemmes af samspillet af de forskellige faktorer og strukturer, der eksempelvis gør sig gældende for Danmark.

I skiftet fra mellemtiden og til konkurrencestaten med neoliberalismen skete et skifte i fokus på økonomi fra makro-økonomi til mikro-økonomi, og der skabtes med det fokus på institutioners rolle i forhold til konkurrencedygtighed. Institutionaliseringsen gjorde det muligt at registrere, måle og dermed sammenligne nationers konkurrenceevne. (Pedersen 2011) p. 49 – 60) Denne institutionalisering fungerer som hjemmel for den neoliberalistiske ideologi og tilgang til prioritering af økonomi og menneskesyn på samfundsplan: Altså giver institutionaliseringsen en legalisering, i

beslutningstagerens optik, af, at vi skal måle os med andre nationer og i og med, at vi skal være konkurrencedygtige, må vi prioritere som vi gør. Meget skarpt udtrykker Pedersen sig, når han skriver:

”Kapløbet er med andre ord sat i gang.” (Pedersen 2011) p. 61)

Samlet dannes et billede af en stat, der får tiltagende fokus på konkurrence. På den måde er der ifølge Pedersen sket et skifte fra velfærdsstat til konkurrencestat. Der er ifølge Pedersen ikke tale om en helt ny stat men en videreudvikling af efterkrigstidens velfærdsstat sammenholdt med et nyt sæt idealer. (Pedersen 2011) p. 71)

Konkurrencestaten er altså en videreudvikling af velfærdsstaten og har sit primære fokus på at fremme virksomhedernes konkurrenceevne optimalt med institutioner som omdrejningspunkt. Dette cementerer Pedersen, når han skriver:

”Den udvidede definition af konkurrencestaten viser, at institutionerne såvel som analysen af dem, er blevet omdrejningspunktet i forestillingen om, at nationer konkurrerer, og at refleksioner over, hvordan man fremmer komparative fordele gennem institutionelle reformer, er blevet hverdag for nationale regeringer såvel som for internationale organisationer. Indsigt i institutioner og deres måde at forandre sig på er blevet et redskab for både regeringer og for internationale organisationer.” (Pedersen 2011) p. 75)

Konkurrencedygtigheden bliver højest prioriteret parameter, og konkurrencedygtigheden bruges som argumentation for dominansen. Faglige og menneskelige diskurser underkastes konkurrencedygtighed og det er denne bevægelse, der betegner overgangen fra velfærdsstat til konkurrencestat. Pedersen peger dermed på, hvordan mennesket i en arbejderrelation skal forvalte ansvar i en mulig begrænsning af sit faglige skøn, hvorfor deres handlekompetencer indskrænkes. Altså fraskriver de politisk ansvarlige sig det overordnede ansvar. Der bliver udstukket krav og forventninger, men ansvaret for, at kravene honoreres overgår til den enkelte medarbejder. Samtidig begrænser konkurrencestaten muligheden for, at den enkelte medarbejder kan forvalte honoreringen af kravene efter eget skøn ved at opsætte regelsæt, procedurer, standarder og økonomiske krav med videre. Medarbejderens betingelser for at træffe afgørelser ændres derved, ifølge Pedersen. (Pedersen 2011) p. 248). Han bruger beskrivelsen, at den faglige medarbejder i fællesskab, under ledelse, er underlagt en række styrings- og kontrolsystemer.

Ifølge Pedersen er der på baggrund af konkurrencestatsudviklingen opstået en udvikling i måden vi som samfund tænker mennesket på. Han peger på, at vi taler om at være gået fra at tænke mennesket som borger til bruger. Denne tanke er ikke valid, ifølge Pedersen. Tvært i mod peger han på en tilstedeværelse af både borger og bruger, og at vi som personer er opdraget til at være opportunistiske. Vi er underlagt effektivitetsidealet, hvor vi hele tiden tager del i tanken om, hvordan vi effektivt kan bidrage til samfundet; at være nyttige uden at fratage staten unødige ressourcer. (Pedersen 2011) p. 251-252) Effektivitetsidealet omhandler, meget overordnet, de offentligt ansattes forpligtelse med at indløse målsætninger og skabe politisk krævede resultater. Pedersen bruger fire eksempler til at illustrere denne tænkning:

Forberedelsen til arbejdet, hvor vi skal gennemføre en skolegang og uddannelse så hurtigt og problemfrit som muligt, **overgang i arbejdet**, hvor vi målsikkert ydes service og bistand ved arbejdsskift, barsel, opkvalificering eller omskoling, **afgangen fra arbejde**, hvor den arbejdsløses arbejdsevne og arbejdsvilje testes og afgøres og tildeles enten pålæg om aktivering eller økonomisk støtte i en overgangsperiode, og **uden for arbejdet**, der gælder alle de, som har behov for permanent, økonomisk støtte; de sættes dermed i samme kategori i kraft af deres fravær fra arbejdsmarkedet og deres manglende evne til at bidrage via arbejde. Fælles for alle fire situationer er, at et menneskes livssituation og samfundsposition ikke kun kan afgøres ud fra ret og skøn men samtidig er underlagt tanker om ressourcer og effektivitet. (Pedersen 2011) p. 252-232). I konkurrencestaten er den enkelte udstyret med en forpligtelse til at arbejde og staten er forpligtet til at bistå den enkelte i at være så arbejdsdygtig som muligt. Tanken er, at den offentlige sektor således bliver effektiv, og den danske nation bliver konkurrencedygtig. (Pedersen 2011) p. 250) Det illustrerer også dobbeltheden af effektivitetsidealet, som Pedersen peger på, er centralt i menneskesynet i konkurrencestaten. Borgeren er ikke blot borger, men også en person, der via uddannelse og statslig facilitering og kontrol bør stå til rådighed for arbejdsmarkedet.

”Både borger og medarbejder underlægges krav om effektivitet, og begge søges gjort til redskaber for at fremme konkurrencestatens konkurrencedygtighed.” (Pedersen 2011) p.251)

Det tyder på, at en persons værdi i konkurrencestaten påvirkes af, hvorvidt man er til rådighed for arbejdsmarkedet og ikke mindst i hvor mange år, det gør sig gældende. Pedersen peger på, at statens udvikling, eller udviklingen i den politiske kultur, har skabt et skifte i menneskesynet parallelt med samfundsudviklingen. Staten kræver og skaber dermed en bestemt type borgere og medarbejdere. Frem til omkring 2. verdenskrig var det disciplinerende pædagogik, der var i højsædet, under velfærdsstaten var medbestemmelse, personlig udvikling og demokrati rammesættende og i konkurrencestaten omhandler pædagogikken færdigheder og kompetenceskabelse. Han opstiller således udviklingen af synet på mennesket fra værende et subjekt via disciplinering i en national kontekst - til en uerstattelig person dannet til demokratisk deltagelse – til en egennyttig person uddannet og tilskyndet til fællesskabet via forpligtelsen til arbejdet. (Pedersen 2011) p. 170) Med overgangen fra velfærdsstat til konkurrencestat peger Pedersen på, at der opstår en kamp om personen; altså en kamp om hvordan mennesket skal betragtes, og at denne kamp er uafgjort. (Pedersen 2011) p. 192) Hvis det er tilfældet, kan det sige noget om de tilstande, der opstår i samfundet, og som kan influere på det øgede dialogbehov, vi ser. Overført til en organisatorisk kontekst er der stor forskel på, hvilken type medarbejder man forventer, og ikke mindst hvilke forhold de enkelte medarbejdere skal arbejde under, alt efter hvilke værdier, der er tale om. Pedersen skriver, at der er tale om, hvorvidt velfærdsstatens idealer om person og fællesskab kan forenes med konkurrencestatens. Denne tænkning vil jeg tage med videre i specialet og forsøge at sammenholde med endnu et bud på, hvordan menneskesynet har forandret sig gennem de sidste hundrede år.

Vi ser sammenholdt en historisk udvikling, hvor vi som samfund bevæger os fra velfærdsstat til konkurrencestat. Den neoliberalistiske ideologi ændrer det politiske spil både i forholdende om menneskesyn og økonomi, hvor sidstnævnte opgraderes til at være primært fokusområde for alle beslutningsprocesser. Som begreberne antyder betyder udviklingen at konkurrence og dermed kapital sættes over velfærd og social lighed. Denne udvikling hjælpes godt på vej af et styringsværktøj, navngivet New Public Management (NPM).

3.1.2 New Public Management som styringsværktøj

Jeg vil overordnet tegne et billede af NPMs indtog eller del i bevægelsen fra velfærdssamfund til konkurrencestat.

Som berørt i indledningen blev NPM indført i slutningen af 1980'erne – starten af 1990'erne. NPM blev indført som svar på den negative kritik af den offentlige sektors struktur, arbejdsgange og der til hørende bureaukrati. (Klaudi Klausen, Ståhlberg 1998) p. 10) NPM var tænkt som et modsvar i kraft af det snævre resultatorienterede økonomiske fokus, som kendetegner NPM.

"The main feature of NPM is its one-dimensional emphasis on economic norms and values. This implies an ideological dominance of economic norms and a subordination to them of many traditionally legitimate norms and values – like broader political concerns, sector-political goals, professional expertise, different rights and rules, the interests of societal groups and so on – making the conflicts and tensions between different considerations more evident." (Christensen, Lægneid 2002) p. 268)

Den ideologiske dominans, der refereres til, influerer således på samfundet, der må indrette sig derefter. Økonomidiskursen dominerer med NPM andre diskurser. Hermed forstås, at andre diskurser stadig har validitet, men at den økonomiske diskurs med NPM får overtaget. NPM kan betragtes som en hybrid mellem organisations- og ledelsesteori; fælles kan det betragtes som et styringsværktøj. I NPM bruges styringsværktøjet til at positionere den enkelte medarbejder som ansvarlig. Det vil altså sige, at der er et økonomisk fokus: Der sættes mål og ikke mindst krav ud fra tanker om budgetter og optimering, og det er den enkelte medarbejders ansvar at nå i mål. Det giver et billede af et styreværktøj, der ikke har den enkelte medarbejder i fokus, men som ansvarliggør den enkelte. På samme vis som Pedersen beskriver det i konkurrencestaten. Han deler perspektiverne på NPM men er samtidig kritisk over for den ønskede effekt. Bureaukratiet er ikke afskaffet men i stedet erstattet af det, Pedersen kalder en ny bureaukratisk model, der omhandler statens opgave i at sørge for, at anvendelsen af de samfundsmæssige ressourcer sker med størst mulig produktion ud fra færrest tilgængelige ressourcer.

Med NPM ser vi en udvikling i den måde, vi driver samfund på. NPM har haft store konsekvenser; hvis vi tager udgangspunkt i Pedersens tanker om konkurrencestaten. Som beskrevet gør fokus på økonomidiskursen, at andre diskurser, må vige pladsen, for at vi som samfund er konkurrencedygtige globalt set. Der er fokus på øget effektivitet, i kraft af, at vi fortsat skal forblive konkurrencedygtige. Vi mødes med produktivitetskrav

fra regeringens side, om at vi over de næste fire år hvert år skal effektiviseres yderligere og spare 2 procent; en beregning der må siges at have karakter af NPM. (FTF 2015) Der er fokus på effektiviseringen og måltallet, men der er ingen der kigger til eller nævner, hvordan det stiller de medarbejdere; mennesker, som er underlagt denne effektivisering. Eksempler som dette møder vi hyppigt. Denne påstand bakkes op af professor emeritus Steen Hildebrandt der skriver i "afsluttende refleksioner" i coaching i perspektiv":

"I de kommende år vil det danske samfund blive yderligere presset. Både i den private og offentlige sektor vil der blive kvalitets-, produktivets-, konkurrence-, værdi-, og kompetencepres. Arbejdsmarkedet vil undergå drastiske forandringer. Globaliseringen vil tage til. [...] Vi kan sige med sikkerhed: Der vil blive stillet stadig øgede krav til den enkelte borger i de kommende år. " (Prehn, Gørtz 2013) p. 347)

Dette har Hildebrandt oprindeligt skrevet til udgivelse i 2008, og med et blik på samfundsudviklingen fra dengang og til nu må man sige, at Hildebrandt fik ret. De øgede krav er blevet en del af nutidens samfund. I en organisatorisk sammenhæng har denne samfundsudvikling stor betydning for alle implicerede. Lederen skal få mest muligt ud af mindst muligt. Lederen skal have fokus på konstant konkurrencedygtighed, effektivisering og resultatskabelse. Den enkelte medarbejder skal fortsat yde mere og selvstændigt tage ansvar for de beslutningsprocesser og handlinger, der udføres på baggrund heraf. Der forventes at de forvalter deres fag inden for en skarpt opstillet økonomisk ramme. En ramme, der er fastsat af lederen i et konkurrencedygtigt øjemed, hvis vi tager udgangspunkt i Pedersens teori. Samfundsrammen og dermed konkurrencestatstænkningen er medskaber af en betragtning af mennesket som opportunistisk. Som staten har udviklet sig således også synet på mennesker i organisationer. Det tyder på, med udgangspunkt i Pedersens teori, at denne udvikling har skabt en tilstand eller et krav om, at konkurrencestaten har brug for en helt ny type medarbejder. En medarbejder, der kan respondere positivt på NPMs logikker, der som styringsværktøj har direkte indflydelse på det arbejde, der udføres. Denne del vil jeg komme med eksempler på længere fremme i opgaven. Pedersen selv peger på en uafgjort kamp om personen, altså en kamp om værdier og menneskesyn, der er forskellige, alt efter om de repræsenterer velfærdsstaten eller konkurrencestaten. Denne udvikling vil jeg umiddelbart i forlængelse her af undersøge i et andet perspektiv. Min forventning er at få et bud på to forskellige logikker; én om konkurrencestaten og NPM og én om grundlæggende antagelser om mennesket, der på daglig basis skal fusioneres i en arbejdskontekst. Anskuelse der skal indgå som fundament for at kunne tilgå målsætningen om at undersøge, hvad organisationscoachen er et svar på i en nutidig organisatorisk kontekst, ud fra min hypotese om, at organisationscoachen vokser ud af mødet mellem NPMs logikker og synet på medarbejderen.

Inden overgangen til næste afsnit vil jeg opsummere og afrunde denne del med nogle af de implicite antagelser, jeg mener at kunne drage på baggrund af Pedersens teori og NPM.

3.1.3 Model over perspektiver

Vi ser, ifølge Pedersen, hvorledes velfærdsstaten over de seneste tyve – tredive år har fået karakter af en konkurrencestat. Udviklingen skyldes flere årsager, bredt sagt økonomi og politik, og resultatet er en samfundstænkning, hvor synet på mennesker ændrer karakter. Forventninger om NPM som et styringsværktøj til at mindske bureaukrati har i stedet vist sig som konkurrencestatens ideologiske dominans, hvor der sættes andre krav til borgere og medarbejdere. Ifølge Pedersen sætter konkurrencestaten ikke blot krav til en ny type borgere og medarbejdere; konkurrencestaten former personer til at være opportunistiske; altså en konstant bevidsthedsværen om eget bidrag til samfundet. Et menneskesyn der passer med NPMs logikker. Overgangen fra velfærdsstat til konkurrencestat i måden vi betragter mennesket på, er ikke endeligt. Bevægelsen er ikke færdiggjort, og der skabes deraf en værdikamp om mennesket, som en strid mellem velfærdsstatens - og konkurrencestatens værdier.

Jeg vil forsøge at opstille de forskellige værdier i nationalstaten, velfærdsstaten og konkurrencestaten i et skema. De forskellige værdier inden for de forskellige perioder opsummeres og tydeliggøres dermed og samtidig kan jeg anvende skemaet, når jeg i et senere afsnit vil forsøge at pege på, hvad der sker, når logikkerne affødt af konkurrencestaten forsøges forenet med logikker om synet på det arbejdende menneske, som jeg vil forsøge at belyse i følgende afsnit. Jeg har udvalgt tre kategorier, ud fra hvilke jeg finder det muligt og relevant at kunne sige noget om det enkelte menneskes værdi og position i en organisatorisk kontekst inden for hver historiske periode. Det er altså min tolkning af det arbejdende menneske ud fra Pedersens teori. Tillige er netop disse kategorier sammenlignelige størrelser med de kategorier jeg vil udvælge i næste afsnit. Det er min forventning, at jeg med de to sammenlignelige skemaer, kan overskueliggøre hvordan konkurrencestatens logikker er kohærente eller inkohærente med synet på det arbejdende menneske.

	<i>Nationalstat</i>	<i>Velfærdsstat</i>	<i>Konkurrencestat</i>
<i>Medarbejderindflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har lav indflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har mulighed for indflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har indflydelse inden for de udstukne rammer og regulativer; Indskrænkelse af handlerum</i>
<i>Medarbejdersyn</i>	<i>Arbejdskraft og drift under ledelse</i>	<i>Fokus på faglig forankring og udvikling, lederen er i sidste ende ansvarlig</i>	<i>Krav om faglighed kombineret med ansvarlighed for resultater inden for udstukne, økonomiske rammer,</i>
<i>Menneskesyn</i>	<i>X</i>	<i>Mennesket er et subjekt, der kan agere autonomt</i>	<i>Mennesket er en organisme, der agerer opportunt</i>

Figur 1

3.2 Historisk udvikling i grundlæggende antagelser om det arbejdende menneske

Jeg vil i dette afsnit undersøge hvilke grundlæggende antagelser om det arbejdende menneske, der gør sig gældende; både historisk og nutidigt. Afsnittet vil fungere som enkelt del, på samme vis som foregående afsnit i specialets kredsløb, og det er min intention, at det jeg kan udlede af dette afsnit sammenholdt med forrige, sammen kan danne rammen om et tredje afsnit, hvor jeg holder delene op mod hinanden i et forsøg på at adressere første målsætning.

At en coach er svaret nu, når den ikke tidligere har været det, kan hænge sammen med den måde, vi anskuer mennesket på. Perspektivet på det arbejdende menneske; altså medarbejderen har ændret sig markant gennem årene. Jeg vil i dette afsnit forsøge at skitsere hvorledes synet på det arbejdende menneske har ændret sig gennem de sidste hundrede år. Et bidrag til synet på mennesker i organisationer gennem tiden kan jeg få af Rasmussen, Jørgensen og Larsen med deres organisationsteori om organisering og forandring. (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention*. 2011) p. 21-47) Jeg anerkender, at der på området findes meget og forskelligt litteratur, men mit valg af netop denne tekst er, som før beskrevet, ud fra perspektivet på den, som en glimrende metatekst; Teksten tager afsæt og udgangspunkt i flere og forskellige bud på området. Jeg vurderer dermed teorien som værende eksemplarisk, og jeg støtter mig til deres udlægning af udviklingen af antropologiske antagelser om det arbejdende menneske. Rasmussen, Jørgensen og Larsen skriver:

"Selvom organisationer på overfladen kan forekomme uforanderlige og stabile, er udgangspunktet [...] at en organisation hele tiden er under forandring. Vi forlader derfor billedet af en organisation som en fastfrossen størrelse, der næsten ikke er til at flytte, til fordel for, at en organisation hele tiden er under forandring." (Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention. 2011)p. 21)

Med denne tilgang som afsæt, altså organisationen som evigt foranderlig og under udvikling, giver det mening at kigge nærmere på den grundlæggende ændring der er sket i menneskesynet i en organisatorisk kontekst. Når en organisation viser større og større interesse for organisationscoaching må dette tolkes som ændring af tidligere praksis og er derfor grobund for yderligere undersøgelse. Med udgangspunkt i Rasmussen, Jørgens og Larsens tanker om, at en organisation konstant er i bevægelse, må der være noget, der ligger til grund for denne dynamiske tilstand. Her er der tale om en antropologisk tilgang.

Rasmussen, Jørgsen og Larsen peger på, hvorledes vi kan anskue organisationer og forandringer, i dette tilfælde organisationscoaching, ud fra tre perspektiver: Det klassiske perspektiv, det moderne perspektiv og det relationelle perspektiv. (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention*. 2011) p. 22-23) Disse

perspektiver kan bistå i en beskrivelse af det arbejdende menneskes antropologi. Som introduktion hertil skriver Rasmussen, Jørgensen og Larsen:

"[...] nogle af de antagelser, der gør sig gældende indenfor det klassiske og det moderne perspektiv på organisationer er utidssvarende og vanskelige at arbejde med i forbindelse med at forstå organisationer. Det klassiske perspektiv kan siges at være en hjørnesteen i den organisationsteori, der er blevet udviklet op i 1960'erne, det moderne perspektiv med den vægt, der lægges på systemer, er blevet udviklet siden 60'erne, mens det relationelle på mange måder er i sin udvikling i disse år." (Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention. 2011) p. 22-23)

Vi har altså, med disse tre perspektiver, at gøre med den organisatoriske udvikling, der har fundet sted siden 1960'erne. De tre perspektiver repræsenterer således hver deres periode, og kan hver for sig fortælle en historie om den organisatoriske forståelse af medarbejderen og ikke mindst bidrage til beskrivelse og forståelsen af udviklingen. Komparativt bidrager de tre perspektiver ligeledes til en skildring af betydning, forskelle og ligheder.

Hvert perspektiv rummer implicite antagelser om mennesket, sat i en organisatorisk kontekst. Jeg kan ved hjælp af udvalgte fokuspunkter sige noget om netop de forskelle, jeg ser. Inspireret af Rasmussen, Jørgensen og Larsen vil jeg udvælge fire fokuspunkter og undersøge, hvorledes de betragtes i hvert perspektiv og for at overskueliggøre billedet, vil jeg på baggrund af det, der viser sig, konstruere et skema med kategorier, der dækker hvert perspektiv, for hvert fokuspunkt jeg behandler. Jeg forventer med denne tilgang og model at kunne sige noget alment gældende om synet på mennesker i organisationer. Ydermere kan jeg bruge skemaet komparativ med skemaet i foregående afsnit, således ligheder og forskelligheder tydeliggøres så konkret som muligt. Det er min tanke, at begge skemaer dermed kan behandles og fungere som afsæt og fundament for at kunne sige noget om min tese om mødet mellem konkurrencestatens logikker og synet på medarbejderen.

Når jeg gør mig tanker om, at fokusområderne inden for hvert perspektiv samlet kan sige noget om perspektivet på mennesker i organisationer, er det ud fra betragtninger om, at hvert fokusområde inden for hvert sit perspektiv repræsenterer en organisatorisk forståelse af, hvordan en virksomhed genererer mest mulig succes. Det vil altså sige, at når jeg forsøger at beskrive de enkelte fokusområder inden for hvert perspektiv er det på baggrund af tanken om, at lige netop denne forståelse er skabt ud fra perspektivets eller periodens forståelse af, hvilke kriterier, der udgør en succesfuld organisation.

3.2.1 Medarbejderindflydelse i det klassiske perspektiv

Det klassiske perspektiv er forankret i en historisk periode op i 1960'erne. Tiden op til 1960 bød, som resultat af oplysningstiden, på markante ændringer af, hvordan mennesket tænkte. Det enkelte menneskes viden blev udvidet markant og mennesker begyndte derfor at stille krav og have forventninger til hinanden, stat og arbejde på en måde, der ikke var set før. Både arbejdsgivere og arbejdstagere begyndte at forene sig for at stå stærkere i flok, når der skulle stilles krav til henholdsvis arbejdstagere og

arbejdsgivere. Ledelsesstilen var præget af en skarp optrukken linie mellem chef og medarbejder. Der blev udstukket klare regler og retningslinier fra ledelsens side. Rollerne var klart definerede. Chefen bestemte og medarbejderne arbejdede efter konkrete ordrer. Medarbejderindflydelsen var ikke stor. Medarbejdere havde så at sige ingen indflydelse på beslutningsprocesser. Beslutningsprocesserne om organisationens fokus, ressourcefordeling, og personalefordeling, var meget hierarkisk forankret og tilfaldt altså kun den øverste ledelse; dem der havde en økonomisk stemme og de, der var ansat til at lede. Det var altså ikke en tid, der var præget af medarbejderindflydelse, tanker om social kapital eller andre moderne tilgange til en organisations udvikling og læring men i stedet en mere, som begrebet antyder, klassisk, patriarkalsk ledelse. Organisationens målsætning blev, som antydnet, fastsat af den øverste del af organisationen og regler og handlingsstrategier affødtes direkte heraf uden medarbejderstemmer. (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention.* 2011) p. 24-47)

Vi ser altså her i det klassiske perspektiv en medarbejderindflydelse, der er ikke eksisterende til minimal. Jeg må antage, at man i denne periode, ikke ser perspektiver i medarbejderens indblanding. Jeg må derimod formode, at tanken her har været, at man får mest muligt ud af medarbejder og organisation, hvis der ledes med ført hånd uden indblanding fra medarbejdere.

3.2.2 Medarbejderindflydelse i det moderne perspektiv

Ledelsesstilen bevægede sig i 60'erne fra den klassiske, formelle ledelsesstil til en ledelse, der pludselig kunne se perspektiver i et samarbejde med medarbejderne. Man kan sige, at der i ledelsesmæssig sammenhæng opstod en forståelse for - og investering i den enkelte medarbejders motivation og skabelse af mening og identitet på arbejdspladsen som en vigtig faktor i organisatorisk forandring. Der blev åbnet op for tanken om samarbejde og forhandling frem for den klassisk definerede ledelses struktur, hvor magt og indflydelse kun tilfaldt den, der er økonomisk og socialt overlegen. Der blev åbnet op for muligheden for medarbejderdeltagelse på flere niveauer, herunder også beslutningsprocesser. Der opstod tanker om - og forståelse af, at nogle beslutningsprocesser skulle tage sit afsæt i arnestedet; altså eksempelvis ville det give mening at involvere produktionsfolk i beslutninger eller ændringer vedrørende produktionen, såfremt perspektiverne her stemmer nogenlunde overens med organisationens. Der skabtes således i det moderne perspektiv et rum for forhandling om beslutningsprocesserne. Det blev starten på, at ledelsen om ikke begyndte at anerkende de enkelte medarbejdere for deres viden og meningskabelse af arbejdet, så i hvert fald en accept heraf. Der er dog i denne periode stadig store ligheder med det klassiske perspektiv; på ledelses- og samarbejdsfronten. Rasmussen, Jørgensen og Larsen beskriver hvordan denne udvikling primært blev udarbejdet og udfoldet i teori men tog længere tid om at udvikle sig i praksis. (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention.* 2011) p. 34) Tidsånden var altså, at man kunne se perspektiver i en ændret praksis med samarbejde i fokus, men at det i praksis var svært at ændre.

Magten tilhørte stadig cheferne på kontoret, men fokus flyttede sig mere og mere fra økonomisk målstyring til tanker om, at øget effektivitet kunne skabes på anden vis end blot ved klare, ufravigelige mål, som det ses i det klassiske perspektiv. I det moderne perspektiv får man øjnene op for, at ved at give medarbejdere indflydelse kan der genereres mere succes. Der ses hermed en forskydning i måden at tænke hierarki og magt på, og ikke mindst virkningen heraf. Der kommer fokus på, at medarbejderen skal være forankret i egen meningsskabelse for at kunne yde størst muligt bidrag til organisationen på samme vis som en validering af den enkelte medarbejders stemme finder sted.

3.2.3 Medarbejderindflydelse i det relationelle perspektiv

Det relationelle perspektiv tager sin begyndelse i 1980'erne, hvor det individuelle fokus ændrer sig mere i retning mod et kollektivt eller relationelt fokus. Ledelsesstilen går fra det moderne fokus, hvor ledelse sker på flere niveauer til i stedet at betragtes som en relationel proces (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention. 2011*) p. 35). Her ses lederen som en faciliterende kraft, der til medarbejderne bidrager med de midler der er nødvendige, for at medarbejderne kan samarbejde og lede hinanden i mindre grupper. Den relationelle proces er altså dét, der opstår, i de mindre grupper, faciliteret af en leder. Der skabes her rum til en organisatorisk udvikling. I det relationelle perspektiv kan man tale om ledelse i et storytelling-perspektiv: Organisationer kan betragtes som en levende organisme indeholdende mange forskellige historier. De udvikler sig uforudsigeligt og irrationelt og organisationsudviklingen skal derfor ses som en proces, der aldrig er færdig og endelig. (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention. 2011*) p. 36)

Ud fra denne anskuelse er alle dele af en organisation dagligt med til at præge historiefortællingen. Der er her tale om høj medarbejderindflydelse i et kollektivt perspektiv. Fortællingerne influerer på handlinger og refleksivitet herom, og ledelse sker derved gennem en fælles meningsskabelse. Beslutningsprocesserne ligger direkte i kølvandet her af. Som videreudvikling af beslutningsprocesserne i det moderne perspektiv, drejer det sig her også om at anskue organisationens liv og derigennem, ledelse og medarbejdere i samarbejde, at skabe en forhandlings og meningsdannende proces (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention. 2011*) p. 31). Der er ikke blot accept af den påvirkning alle aktører og individer har på den organisatoriske forandring; der arbejdes med påvirkningen som en del af processen. Der er fokus på det bekendte og ubekendte og beslutninger træffes, ikke ud fra tilfældigheder, men ud fra det samspil, der opstår, som hverken leder eller medarbejder på forhånd har kunne forudsige udfaldet af. Relationer og det enkelte menneskes handlinger i samspillet er i fokus. (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention. 2011*) p. 24-47)

Der tegner sig et billede af, at medarbejderindflydelse i det relationelle perspektiv ikke blot påvirker organisationen; der er nærmere tale om, at en kontinuerlig medarbejderindflydelse og story-telling i fællesskab er skabere af organisationen. Den høje grad af kollektiv medarbejderindflydelse danner rammen om en ny måde at tænke organisationer på. Og ikke mindst at tænke medarbejdere på. At organisationer er skabt

og hele tiden genskabes af relationer, og det gør dermed graden af medarbejderindflydelse på den ene side høj, på den anden side moderat. Høj fordi at organisationen defineres ud fra indflydelse af de dynamikker der opstår af interne og eksterne relationer. Men dette modererer samtidig, i min optik, medarbejderindflydelsen betragteligt, hvis man tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders indflydelse. For den enkelte medarbejder har kun indflydelse i kraft af relationerne. Der er således mindre individuel indflydelse at spore, da den enkelte medarbejder, for at kunne opnå indflydelse, er afhængig af andre og deres holdninger, syn på - og indsats i organisationen.

3.2.4 Kommunikation i det klassiske perspektiv

Kommunikationen i et klassisk perspektiv er direkte affødt af den hierarkiske organisatoriske opdeling, vi ser skitseret. Rasmussen, Jørgensen og Larsen bruger begreber som "informationsafgivning" og "-modtagelse". (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention*. 2011) p. 33) Der var ikke tale om et dialogbehov fra arbejdsgivers side, når alle beslutningsprocesser foregik med klar styring fra ledelsen. Samtidig herskede en formel stemning, og ledelse og medarbejdere anså ikke hinanden som værende ligemænd; altså bar kommunikation præg af beskeder, der skulle leveres uden forventning om returspørgsmål. Kommunikationsstrømmen var vertikal; det vil sige, at der primært udgik ordrer og beskeder fra ledelsen til medarbejdere. Den horisontale kommunikation, hvor der spares på tværs af grupper, niveauer og områder, var ikke kendetegnende for det klassiske perspektivs kommunikation.

Medarbejderen blev altså anset som genstand for modtagelse af information og ikke som en interagerende part, på samme vis som fraværet af medarbejderindflydelsen. Det vidner om en forståelse af mennesket uden kommunikativ indflydelse og i stedet værende i stand til at omsætte beskeder og ordrer til virksom proces til fordel for organisationen.

3.2.5 Kommunikation i det moderne perspektiv

At chefen "kommer mere ud fra kontoret" i det moderne perspektiv, kommer også til udtryk i det kommunikative aspekt. Det går her fra meddelelsesprocesser i det klassiske perspektiv til netop at dreje sig om kommunikation indeholdende både meddelelser og ikke mindst feedback. Derudover er særligt for kommunikationen i det moderne perspektiv, at det begynder at beskæftige sig med uformel kommunikation tillige. Det dækker både over kollegiale samtaler og sparring, og den nonverbale kommunikationsdel. Kommunikationsaspektet er i stor relation til medarbejderindflydelse. Når der fokuseres på feedback, vidner det om en interesse for den enkelte medarbejders syn på en sag og dermed en anerkendelse af denne som en vigtig medspiller i det organisatoriske kredsløb. (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention*. 2011) p. 32-33)

Der skabes en ramme for indflydelse med kommunikation som værktøj. Fokus på det nonverbale taler samme sag, nemlig en interesse for den enkeltes indflydelsesmuligheder i ønsket om at skabe de mest fordelagtige betingelser for organisationen som muligt. Kommunikationen opnår i det moderne perspektiv status af, at være tovejs og vidner dermed om den øgede værdi, der tillægges medarbejderen som mere end blot en statist uden indflydelse og stemme.

3.2.6 Kommunikation i det relationelle perspektiv

Kommunikationen spiller en stor rolle i det relationelle perspektiv i og med, at det er det komplekse samspil aktørerne i mellem, der udgør beslutningsprocesserne og ledelsessamarbejdet. Når individets påvirkning i samspillet og relationerne udgør den organisatoriske forandring, må den lokale kommunikation spille en stor rolle. Der er her tale om kommunikation blandt mange aktive parter. Det adskiller sig markant fra det klassiske perspektiv; afsender – modtager – stop. I det moderne perspektiv så vi, et begyndende fokus på kommunikation "med" medarbejderen, fremfor "til" medarbejderen, herunder også med fokus på nonverbalitet, og dette videreudvikles i det relationelle perspektiv med fokus på alle parter fortolkning af det, der kommunikerer. Kommunikationen bliver dermed både vertikal og horisontal. Herfra kan peges på, at den kommunikative del er medskabende af organisationskulturen via lokal sprogkultur. (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention*. 2011) p. 33-34)

Man kan altså pege på, at kommunikationen tegner et billede af, hvorledes indflydelse og forandring kan skabes gennem kommunikation. Medarbejderen tillægges en indflydelsesrig rolle i kraft af sin relationelle formåen via kommunikativ adfærd. Kommunikation er både et billede af og ikke mindst medskabende til den kollektive indflydelse, medarbejdere har på organisationen.

3.2.7 Medarbejdersyn i det klassiske perspektiv

Medarbejderfokus i det klassiske perspektiv kan anskues med udgangspunkt i indflydelses- og kommunikationsaspektet. Medarbejderen tillægges her en værdi ud fra det stykke arbejde, der på daglig basis leveres. Det handler om, hvorvidt medarbejderen er i stand til at udføre en uddelegeret opgave. Der kommunikeres ikke om mulighedsbetingelserne for, hvorvidt opgaven kan udføres sufficient ud fra et ressourceperspektiv. Tværtimod ligger der en forventning om, at det krav der stilles til medarbejderne i en organisation, forventes udført. Medarbejderen kan i det lys ikke pårabe sit et individuelt fokus. De fungerer som en del af en forståelse af, at det er uden betydning, hvorvidt medarbejdere er forskellige, og hvordan de definerer sig selv i en organisatorisk kontekst, for meningen er jo, at den største succes sikres ud fra tanken om, at klare instrukser og krav skaber optimale arbejdsbetingelser for alle medarbejdere. Medarbejderen betragtes i det klassiske perspektiv dermed som en slags soldat, der som i et spil stratego, indtager sin position efter anvisning og ikke gør sig yderligere tanker om noget, før han eller hun korrigeres eller flyttes af en magthaver.

3.2.8 Medarbejdersyn i det moderne perspektiv

Synet på den enkelte medarbejder ændrer sig markant fra det moderne til det klassiske perspektiv. I det moderne perspektiv er der, som noget nyt, forståelse af, at den enkelte medarbejder er et større aktiv for organisationen, hvis der skabes fokus på og rum for medarbejderens meningsperspektiv. Det betyder, at hvis den enkelte medarbejder kan identificere sig med sine arbejdsopgaver, hvis medarbejderen føler sig set og hørt og hvis medarbejderen kan danne sig et meningsperspektiv ud fra kompetencer og opgaver, skabes de største mulighedsbetingelser for succes. Der skabes et individuelt fokus på medarbejderen. Hver medarbejder anses ikke blot som værende en del af en hær, for at bruge samme eksempel som før, men i stedet som en vigtig brik i spillet.

3.2.9 Medarbejdersyn i det relationelle perspektiv

Fra i det klassiske perspektiv at have fokuseret på medarbejderen som en del af en hær til i det moderne perspektiv at tillægge hver soldat individuelt fokus ses endnu en forskydning i måden at tænke medarbejdere på i det relationelle perspektiv. Det individuelle fokus skifter til en medarbejderværdiskabelse i kraft af relationer. Vi er således ikke tilbage til det klassiske perspektiv, hvor medarbejderen anses som en del af mængden, men i stedet anses hver enkel medarbejder, med afsæt i det moderne perspektiv, som et unikt individ, der i fællesskab med andre unikke individer udgør en skaberkraft. Jeg fristes til at kalde det et multiindividelt fokus, om end begrebet rummer sit eget paradoks. For hvordan kan der på samme tid være individuelt- og fællesskabsfokus? Med udgangspunkt i at medarbejderindflydelsen skabes gennem kommunikation i relationerne, må hver medarbejder anses for at have værdi som deltager i fællesskabet. Set i en organisatorisk forståelse udgøres organisationen af alle implicerede individer, men det er først i relationerne, at de udgør en reel værdi. Det relationelle perspektivs fokus må derfor beskrives som værende på det enkelte individ, men værdiskabelsen findes i samspillet mellem de enkelte individer. (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention*. 2011) p. 24-47)

3.2.10 Menneskesyn i det klassiske perspektiv

Direkte afledt af medarbejdersynet i det klassiske perspektiv kan menneskeperspektivet anskues ud fra et klassisk eksempel helt tilbage fra 1920'erne: Henry Fords berømte ytringer om, at han fandt det problematisk, at der fulgte mennesker med de arbejdende hænder. Han var altså kun interesseret i arbejdskraften og havde en dehumaniserende tilgang til selve mennesket bag arbejdskraften. Mennesket er overflødig. Der er kun brug for hænderne. Det bliver nærmest en maskinel forståelse af mennesket; at det kan programmeres. Mennesket tillægges ikke yderligere værdi, end hvad de er i stand til at udføre og producere efter ordrer. Med udgangspunkt i, at medarbejdere i denne periode er uden for indflydelse i alle organisatoriske forhold, at kommunikationen er domineret af ordrer og anden envejskommunikation, og at synet på medarbejdere ikke har et individuelt fokus men i stedet som en fodsoldat, der er nemt erstattelig med en

anden, tyder det samlet på et syn på mennesket, der er irrelevant. Forstået på den måde, at det menneskelige aspekt ikke spiller en rolle i det klassiske perspektiv. I en organisatorisk kontekst ansætter man medarbejdere uden interesse for eller indsigt i den menneskelige del. Menneskesynet er dermed præget af ikke at blive tillagt værdi i en organisatorisk kontekst. Man har interesse i at ansætte en medarbejder og må tage mennesket med i købet, men der er i organisationen ikke plads til de menneskelige faktorer, der strækker sig ud over, hvad der har med medarbejderpositionen at gøre.

3.2.11 Menneskesyn i det moderne perspektiv

I det moderne perspektiv ser vi, hvordan medarbejderindflydelsen stiger. Medarbejderen bliver tillagt øget værdi som værende et individ indeholdende meninger og perspektiver, der kan være anvendelige og lukrative for organisationen. Dels fordi at man får mere ud af den enkelte medarbejder, hvis medarbejderen oplever mening og formål med sit arbejde, og dels fordi at menneskesynet ændrer sig. Der åbnes op for tanken om, at den enkelte medarbejder rent faktisk kan have noget at byde på til fordel for organisationen. Det hersker ikke længere en stringent tanke om, at det kun er ledelsen, der har svaret på alt. Det vidner om en forskydelse i menneskesynet. Det anerkendes, at medarbejderen er mere end blot en maskine, hvor udbyttet bliver størst, hvis de arbejder inden for stramme og tydelige rammer uden plads til afvigelser eller karaktertilpasning. Menneskesynet tager i stedet udgangspunkt i det enkelte menneskes autonomi og lader subjektet være i fokus. Der bliver pludselig plads til også at være menneske, når man går på arbejde. Ikke blot medarbejder. Med subjektivitetstanken åbnes der både op for en mere human tilgang til organisationstænkning og til det faktum, at det menneskelige aspekt kan skabe en reel værditilførsel til medarbejderen og dermed i sidste ende til organisationen.

3.2.12 Menneskesyn i det relationelle perspektiv

I det relationelle perspektiv ser vi igen en forskydning i menneskesynet. At det menneskelige perspektiv er en nødvendig del af medarbejderen anfægtes ikke, tvært i mod, men fokus flyttes fra en subjektiv forståelse af medarbejderen og mennesket mod en intersubjektiv forståelse. I en organisatorisk ramme betyder det, som skitseret ovenstående, at den menneskelige eller subjektive værdi optimeres i kraft af relationer; et team, en fokusgruppe, en filial eller lignende. Kollektivitet bliver udgangspunkt for tanken om den enkelte medarbejders rolle og ageren i organisationen. Den organisatoriske værdiskabelse skal ses i et intersubjektivt perspektiv, i og med, at medarbejderne medskaber organisationen i kraft af de relationer og dynamikker, der opstår mennesker imellem.

Samlet efterlader det billeder af et menneskesyn, der tillægger individet værdi i kraft af det, der kan opnås i samspil og relation til andre individer både inden for den organisatoriske ramme, men ligeledes i gensidig påvirkning eksternt. Synet på det arbejdende menneske har således bevæget sig fra op i 1960'erne at have mange ligheder med en maskine, der modtager ordrer og arbejder derefter, til det moderne

perspektiv, hvor individet bliver trukket mere frem med en fornuftsforståelse af, at investering i individets meningskabelse på jobbet i sidste ende kan være lukrativt for organisation til i det relationelle perspektiv at fokusere på individet som en organisatorisk kraft qua de relationer og det samspil, der udgør organisationen. Lidt firkantet kan man vel sige, at synet på individet har bevæget sig fra at være "en i mængden" til "en enhed af mængden" til i dag at være "mængden skabt af enheder" (*Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention. 2011*) p. 24-47)

3.2.13 Model over perspektiver og kategorier

Jeg vil nu på baggrund af de fire fokuspunkter inden for hvert perspektiv forsøge at opsamle og overskueliggøre grundantagelserne om det arbejdende menneske ved hjælp af et skema. På samme vis som med skemaet i foregående afsnit, har jeg udvalgt, denne gang, fire kategorier, jeg synes er repræsentative for teorien. Anderledes i dette afsnit har jeg opbygget bearbejdelsen af teorien efter det. Jeg har taget udgangspunkt i samme kategorier som i foregående afsnit. Netop disse kategorier siger noget om de værdier, der gør sig gældende, og som har relevans for min undersøgelse. Relevansen fremhæves yderligere af, at de samme kategorier går igen fra den historiske udvikling til udvikling af synet på det arbejdende menneske. Jeg forventer derfor, at jeg på baggrund af kategorierne kan sige noget om, hvad der harmoner, og hvad der afviger i de to logikker, for der i gennem at få øje på det clash der opstår, når konkurrencestaten møder nutidens medarbejdere. Jeg har adderet én kategori yderligere i dette skema; kommunikationen er her med til at sige noget om den organisatoriske udvikling, der er foregået med relationen til medarbejderen. Den indeholder nogle pointer, jeg ikke direkte kan sammenligne med konkurrencestatens logikker, men som jeg synes understreger hvert perspektivs syn på og tilgang til det arbejdende menneske.

	<i>Det klassiske perspektiv</i>	<i>Det moderne perspektiv</i>	<i>Det relationelle perspektiv</i>
<i>Medarbejderindflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har lav indflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har mulighed for indflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har mulighed for moderat individuel indflydelse. Medarbejderen har via relationer mulighed for høj kollektiv indflydelse</i>
<i>Kommunikation</i>	<i>Monologisk</i>	<i>Dialogisk</i>	<i>Samskabende</i>
<i>Medarbejdersyn</i>	<i>"Soldat" En i mængden</i>	<i>Fokus på individet</i>	<i>Fokus på kulturen, kollektivet, netværket</i>

<i>Menneskesyn</i>	<i>X</i>	<i>Mennesket er et subjekt, der kan agere autonomt</i>	<i>Mennesket ses i intersubjektivitet og opfattes og agerer relationelt</i>
--------------------	----------	--	---

Figur 2

3.3 Organisationscoachens rum og berettigelse

Jeg kan på nu, på baggrund af de to foregående afsnit, pege på nogle generelle tendenser og grundantagelser om henholdsvis samfundsudviklingen og heraf afledte logikker samt udviklingen frem til i dag af, hvordan man ser på det enkelte menneske i en arbejderrelation. Hvis man tager udgangspunkt i, at hver del repræsenterer hver sin logik, vil jeg nu forsøge at underbygge min hypotese om, at det er, når de to logikker mødes, at rummet for organisationscoachen opstår. I første delafsnit vil jeg forsøge at forene de to logikker via diskussion, og pege på hvilke logikker de hver især repræsenterer for derigennem i det efterfølgende delafsnit at pege på det rum, der opstår på baggrund af det, der sker, når logikkerne forsøges fusioneret. I et sidste underafsnit vil jeg med en teoretisk ramme tage udgangspunkt i, hvordan man konkret kan arbejde med organisatorisk coaching. Hvis jeg kan kortlægge, hvordan man kan arbejde med coaching i organisationer kan jeg derigennem pege på hvilke behov eller udviklingspotentiale det understøtter, og det kan dermed fungere som et svar på, hvordan organisationscoachen kan behandle det behov der er opstået forud for, at organisationscoachen rekvireres.

3.3.1 Forening af menneskesyn og økonomistyring

Der hersker ikke umiddelbar enighed mellem Pedersen og Rasmussen, Jørgensen og Larsens udlægning af synet på henholdsvis person og det arbejdende menneske. Ikke desto mindre er der enighed om, at en reel udvikling har fundet sted og enigheden strækker sig også til at gælde overgange og perioder, det vil sige, at Rasmussen, Jørgensen og Larsens perspektiver periodemæssigt stemmer overens med Pedersens benævnelse af nationalstat, velfærdsstat og konkurrencestat (og dermed også udviklingen af menneskesyn). Deres tænkninger afviger dog fra hinanden, når vi ser på, hvilke menneskesyn der gør sig gældende; her især med fokus på menneskesynet i det relationelle perspektiv og mennesynet afledt af den politiske kultur under konkurrencestaten. Overordnet set ser Pedersen et menneskesyn, der er direkte afledt af og tilpasset konkurrencestatens logikker, hvor Rasmussen, Jørgensen og Larsen tager udgangspunkt i et menneskesyn der er forankret i faglighed og menneskeligt udviklingspotentiale i en relationel kontekst. Lad mig forsøge at belyse det yderligere ved at indsætte de to skemaer igen, denne gang opstillet over hinanden for et lettere sammenlignings- og diskussionsgrundlag for derefter at forsøge at beskrive, hvad jeg kan udlede her af.

	<i>Nationalstat</i>	<i>Velfærdsstat</i>	<i>Konkurrencestat</i>
--	---------------------	---------------------	------------------------

<i>Medarbejderindflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har lav indflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har mulighed for indflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder skal have indflydelse inden for de udstukne rammer og regulativer; Indskrænkelse af handlerum</i>
<i>Medarbejdersyn</i>	<i>Arbejdskraft og drift under ledelse</i>	<i>Fokus på faglig forankring og udvikling, lederen er i sidste ende ansvarlig</i>	<i>Krav om faglighed kombineret med ansvarlighed for resultater inden for udstukne, økonomiske rammer,</i>
<i>Menneskesyn</i>	X	<i>Mennesket er et subjekt, der kan agere autonomt</i>	<i>Mennesket er en organisme, der agerer opportunt</i>

Figur 1

	<i>Det klassiske perspektiv</i>	<i>Det moderne perspektiv</i>	<i>Det relationelle perspektiv</i>
<i>Medarbejderindflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har lav indflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har mulighed for indflydelse</i>	<i>Den enkelte medarbejder har mulighed for moderat individuel indflydelse. Medarbejderen har via relationer mulighed for høj kollektiv indflydelse</i>
<i>Kommunikation</i>	<i>Monologisk</i>	<i>Dialogisk</i>	<i>Samskabende</i>
<i>Medarbejdersyn</i>	<i>"Soldat" En i mængden</i>	<i>Fokus på individet</i>	<i>Fokus på kulturen, kollektivet, netværket</i>
<i>Menneskesyn</i>	X	<i>Mennesket er et subjekt, der kan agere autonomt</i>	<i>Mennesket ses i intersubjektivitet og opfattes og agerer relationelt</i>

Figur 2

Ved gennemgang af det arbejdende menneskes antropologi ifølge Rasmussen, Jørgensen og Larsen, danner der sig et billede af en udvikling i menneskesynet mod en forståelse af, at man får de dygtigste og mest effektive medarbejdere, når de selv kan se en mening med arbejdet. Der er tale om fokus på motivation, menings-skabelse og medarbejderen som en uundværlig kraft i den fælles menings-skabelse, der er baggrund for den konstante organisatoriske udvikling. En organisations syn på mennesket, er selvfølgelig altid set i den kontekst, at det stadig handler om at få mest muligt ud af sine medarbejdere. Som Tine Gaihede skriver:

"Gennem de sidste 100 år har virksomhedsejere været optaget af, hvordan de motiverer mennesker til at yde bedst og mest." (Coaching i nyt perspektiv : en metodebog. 2014) p. 151)

Min pointe er, at det stadig handler om økonomi, men at fokus på mennesket har ændret sig i og med, at det blev tydeligt, at medarbejderne bliver mere effektive, hvis der er fokus på motivation og individuel meningskabelse. Tid, udvikling og erfaringer viser altså, at et menneskesyn med respekt for individet, i en subjektiv eller intersubjektiv forståelse, skaber bedre resultater.

For Pedersen er menneskesynet i konkurrencestaten præget af skoling mod resultatorienteret og tanken om, hvordan en persons færdigheder kan være til gavn for fællesskabet. Menneskesynet er altså styret af konkurrencetanken; hvordan gør vi os så konkurrencedygtige så muligt.

Selvom der kan udpeges ligheder mellem de to menneskesyn, ser jeg er en altafgørende forskel: I det relationelle perspektiv er fokus på, hvordan mennesket i fællesskab med andre kan udrette det optimale til organisationens bedste med udgangspunkt i meningskabelse, selvevaluering og motivation. I Pedersens bud tilskynder konkurrencetanken en bestemt ageren. Der er fast målstyring og kontrol af, hvor man vil hen, hvordan man ønsker en medarbejders ageren og skoling. I det relationelle perspektiv er man åben for, hvad mennesker i relationer kan generere. Målstyringen er her intentionel, hvilket ikke er tilfældet i Pedersens tænkning; der er det resultatorienteret, der gør sig gældende. Pedersens bud på menneskesynet stemmer overens med samfundstænkningen: konkurrence. Det gør menneskesynet i det relationelle perspektiv ikke. Jeg gør mig derfor tanker om, hvad der er på spil i forhold til, at jeg tidligere har peget på, at konkurrencestaten kræver en helt ny type medarbejder, der kan svare på NPMs logikker. For umiddelbart svarer det menneskesyn Pedersen peger på under konkurrencestaten til de krav, logikkerne kræver. Fælles for begge anskuelser er, at der opstår et clash i mødet med eksempelvis organisationen på baggrund af en udvikling. Årsagen til dette clash, vil jeg adressere yderligere om lidt, men lad mig først pege på, hvad jeg mener, ligger til grund for, hvordan situationerne i Pedersens menneskesyn og menneskesynet i det relationelle perspektiv begge kan bidrage til et sådan clash, når der ikke er konsensus mellem dem. I det relationelle perspektiv drejer det sig om, at det menneskesyn, der er repræsenteret ikke stemmer overens med de krav der stilles i en samfundsmæssig og organisatorisk kontekst. Pedersens bud på menneskesynet i konkurrencestaten stemmer overens med konkurrencetænkningen og burde derfor ikke være medskabende til den inkohærens vi ser mellem menneskesyn og samfundsforventninger. Jeg mener her, at vi skal tage udgangspunkt i den del, hvor Pedersen skriver om kampen om personen. Han skriver her, som tidligere angivet, at kampen er uafgjort. Det betyder, at vi med fastholdelse i velfærdsstatens idealer ikke endeligt tilslutter os konkurrencetænkningen. Og i min optik skaber det, på samme måde som med menneskesynet i det relationelle perspektiv, en inkohærens mellem samfundets forventninger og menneskelige værdier. Og dermed pointen om, at konkurrencestaten og NPM sætter krav til en helt ny type medarbejder. Jeg vil forsøge at forklare det clash, jeg ser yderligere:

Hvis økonomiske rammer og konkurrencedygtighed dominerer alt andet, som Pedersen peger på, hvor efterlader det så medarbejderen? Når man ved, med udgangspunkt i menneskesynet ifølge Rasmussen, Jørgensen og Larsen, at man får de dygtigste medarbejder, når de selv kan se en mening med arbejdet, men samtidig skal skabe effektivisering, er der et kæmpe stort arbejde mellem at skabe en fusion mellem selvlogikker og faglighed og tal. Det kan godt være, man må mene noget, men der er grænser for, hvor meget man må mene; forstået, at det skal stadig passe inden for den angivne, økonomiske ramme. Er der så tale om en fusion af de to logikker, eller er der i stedet tale om en klar prioritering, der, i min optik, spænder ben for sig selv? Man kan vel sige, at der opstår et paradoks i, at enkelte medarbejder står tilbage med opgaven, at skulle fusionere faglighed, ansvarlighed, stolthed af sit fag med videre med et økonomisk hensyn. De skal så at sige få styring til at passe sammen med meningsgskabelse, og denne fusion er ikke kun udfordrende i teori, men også i praksis. Det kan sammenlignes med den måde, de fleste er forældre på. Vi har ønsker og drømme for vores børn. Vi ønsker dem det bedste og vil give dem alt verden. Men for de fleste af os er "alt i verden" begrænset af midler. Ønskeligt ville vi gerne give vores børn en måned med "all inclusive" på Seychellerne, men realiteten muliggør en campingferie i Harzen. Man gør det bedste inden for de angivne rammer. Rammerne angiver den økonomiske ansvarlighed, som Pedersen også tilslutter sig, når han angiver økonomi som værende en af grundene til udviklingen væk fra velfærdsstaten: at velfærdsstaten ikke kunne finansieres. (Pedersen 2011) p. 13) På samme måde, som vi kan vælge at tage en måned med "all inclusive" på seychellerne men vender hjem til en virkelighed om, at vi nu skylder flere penge væk, end husholdningen kan bære. Men det ændrer ikke nødvendigvis på, at vi ser mening i gerne at ville invitere vores børn til Seychellerne.

Hvis der udelukkende er fokus på - og hensyntagen til økonomilogikken, er det min hypotese, at der opstår grobund for det førmtalte clash. Det økonomiske hensyn tager som sagt ikke afsæt i det menneskesyn vi ser i det relationelle perspektiv, som samspil til organisatorisk udvikling. Jeg må derfor udlede, at en økonomisk styrende ramme kan virke begrænsende for medarbejdere. En leder kan muligvis på kort sigt, få en medarbejder til at præstere mere effektivt ved at opstille rammer og krav uden hensyntagen til medarbejderens motivation for, og meningsgskabelse af den uddelegerede opgave. Men det er kortfristet. Men når menneskesynet er af en hel anden karakter; human og anerkendende, bliver det i min optik tydeligt, hvorfor rummet for organisationscoachen opstår: De organisatoriske rammer bliver for stor en udfordring for den enkelte medarbejder at mestre selv, og der opstår dermed et behov for, at denne mestring, eller tilpasning til andre logikker, skal understøttes af en tredje part. Jeg mener dermed ikke, at organisationscoachen kan fjerne de økonomiske rammer eller få medarbejderen til "bare at makke ret", men organisationscoachen kan understøtte tilpasningen mellem forventninger og krav. Min pointe er, at rummet for organisationscoachen opstår i og med at organisationen stiller krav til medarbejderen, som medarbejderen ikke umiddelbart er omstillet til at honorere og derfor behøver hjælp til at tilgå. Hvordan organisationscoachen kan understøtte denne tilpasning, vil jeg undersøge og behandle længere fremme. Først vil jeg forsøge at sætte ord på, hvordan

jeg ser skildringen i et nutidigt samfundsbillede, både ved teoretisk understøttelse og med eksempler fra praksis.

At fusionen af logikkerne kan opleves udfordrende for især medarbejderne finder jeg også tydeliggjort i nutidens samfundsbillede. Vi oplever en stress – og udbrændthedsbølge skylle ind over vores samfund. Det kan italesættes som socialpatologier, hvor mennesker deciderede bliver ”syge” som følge af gældende, sociale forhold. Denne forståelse deler Tine Gaihede. Hun peger på, hvordan inkohærens i forventninger mellem samfund og organisation og medarbejder kan give udslag i menneskelige konsekvenser. Hun beskriver, hvorledes organisationernes fokus på optimering, præstation og effektivitet har afledt en **forståelse** af, at ”det er aldrig godt nok”. Denne følelse kombineret med vækst- og målforventning har skabt en **kultur** af, at ”der aldrig er nok”; vi oplever os selv i et konstant underskud: Fordi der konstant forventes mere af os, og fordi vi lever i et konkurrencepræget samfund, har vi som mennesker, ifølge Gaihede, en tendens til konstant devaluering af os selv, ved at tænke; Jeg har ikke arbejdet hårdt nok, jeg har ikke været nok sammen med mine børn, jeg har ikke spist sundt nok og så videre. Og denne konsekvens ser vi ikke kun på det individuelle niveau, men også på et makro-niveau:

”Menneskets psyke har efter mange års påvirkning lært, at der er et gab mellem dér, hvor vi er i dag, og dér, hvor vi ønsker at være. Det er ikke nødvendigvis dårligt. Spørgsmålet er blot, hvad prisen er. Problemerne viser sig i disse år med massiv styrke på makro-niveau: Udbrændthed, stress, depression, brug af lykkepiller, overvægt, gældssætning osv.” (Coaching i nyt perspektiv : en metodebog. 2014) p. 152-153

Tine Gaihede peger måske her, på en essentiel tilgang i forholdet om, hvorfor vi ser en inflation i brugen af coaching i organisatorisk sammenhæng. Der er noget der ikke fungerer. Og hertil kan en organisationscoach bidrage med sine kompetencer.

I praksis har jeg oplevet gentagne eksempler på, at dette clash opstår; at intentionerne fra hver af de to blokke måske er gode, men ved forsøg på fusion i praksis, fejler det.

Som udgangspunkt tilslutter jeg mig Gaihedes udlægning om menneskelige påvirkninger i form af stress og udbrændthed. Jeg har gennem de sidste ti år været kommunalt, regionalt og statsligt ansat, og i de ti år, har der altid været minimum én af mine nærmeste kollegaer, der har været langtidssygemeldt med stress. Jeg tør slet ikke tælle maksimum, når det har været værst. Disse sager bliver dog meget personlige, og der kan være mange faktorer, der spiller ind her; både før, under og efter sygemelding. Jeg vil derfor ikke bruge eksempler af en sådan karakter. I stedet vil jeg fremsætte eksempler på, hvordan jeg i praksis har oplevet NPM influere på en praksis, hvor faglighed og rammer og krav har været svært forenelige; uden personrelaterede konsekvenser i form af stress med videre.

Som en overordnet ramme, har den danske sundhedssektor de senere år, siden 2004, været underlagt en standard; Den Danske Kvalitetsmodel, DDKM, som i praksis består af en række målsætninger for god kvalitet, som de enkelte behandlingssteder skal leve op til. (Ikas 2017) Målsætningerne kaldes akkrediteringsstandarder. Hensigten med DDKM var og er, at den skal bidrage til tre hovedpunkter:

- *” sikre løbende udvikling af kvaliteten i alle offentligt finansierede sundhedsydelser*
- *skabe bedre og mere sammenhængende patientforløb*
- *forebygge fejl og utilsigtede hændelser(UTH) i sundhedsvæsenet (DDKM)*

I DDKM er disse tre hovedpunkter og formålet med dem forklaret yderligere. Blandt andet, interessant i denne kontekst:

” I DDKM er der standarder, der beskriver organisatoriske forhold, der er vigtige for at behandlingsstedet kan levere god kvalitet. Det kan fx være, hvordan man overvåger og udvikler kvaliteten af sine ydelser, og hvordan man sikrer, at arbejdet udføres af kompetente medarbejdere. ” (DDKM)

Vi ser her, hvordan organisatoriske forhold er en klar prioritering i DDKM. Ligeledes peger fokus på udvikling, kvalitetssikring og reduktion af utilsigtede hændelser, at både patienters og ansattes trivsel sættes i højsædet. På alle måder syner intentionerne bag DDKM positive. I praksis udspiller der sig også en anden historie. For selvom DDKM ikke nævner økonomi med ét ord, er der stadig en dagsorden der lyder, at alt dette er inden for den økonomiske ramme, der er gældende for sundhedsvæsenet; statslige budgetter, regionale budgetter, kommunale budgetter, afdelingsbudgetter, accelererede patientforløb med henblik på at ressourcefrigøre, øget tryk i sundhedsvæsenet, ”ældrebyrden” – der i sig selv er en vanvittig sproglig formulering, og nuværende også inkluderende omprioriteringsbidraget og den årlige 2 procent besparelse frem til 2019 og så videre. (FTF 2015) Det også ud fra den præmis, at jeg tilslutter mig Pedersens teori om konkurrencestaten. Faktum er altså, at DDKM ikke kan stå alene men skal tænkes ind i den hverdag, vi møder hver dag på sygehuse, lægeklinikker, plejehjem, i borgerens eget hjem og alle andre steder, hvor sundhedssektoren har sin berøringsflade. En berøringsflade, der ikke kun er præget af høj faglighed og udvikling inden for sundhedsfaglige fag men i lige så høj grad et område, der er underlagt økonomiske rammer. Dette især også set i lyset af, at DDKM er udviklet i en samtid, hvor NPM er en styrende kraft. Og ifølge Pedersen på baggrund af en velfærdsstat, der ikke kunne finansiere sig selv. (Pedersen 2011) p. 13) Og som allerede beskrevet er det økonomiske fokus her i højsædet.

I praksis har det, i min optik, betydet to ting: På positiv siden har DDKM bidraget til en stærkere faglig kultur på flere områder, fordi der er blevet strammet op på de faglige krav i forbindelse med de forskellige interne og eksterne audits, der årligt udføres mange af. Som eksempel kan det dreje sig om håndhygiejnen: Der er kliniske standarder for, hvorledes korrekt håndhygiejne udføres; hvor, hvornår, hvordan, og så videre. Alle ansatte med mikrobiologiske viden; læger, sygeplejersker, laboranter etc., er via deres studie bevidste om vigtigheden af dette, men som med så mange andre ting, kan der i arbejdskulturer hurtigt udvikle sig dårlige vaner og selvlogikker, eksempelvis; jeg har ikke rørt ved noget nogen, inden jeg går i medicinrummet, så jeg behøver ikke spritte mine hænder igen, eller tiden er knap og patienterne på både stue 7 og 9 behøver hjælp, hvorfor håndhygiejnen bliver glemt eller nedprioriteret. For læseren, der ikke besidder mikrobiologisk viden kan jeg røbe, at disse logikker ikke fagligt kan begrundes. En

håndhygiejneaudit kan være medhjælpende til, at der reetableres gode håndhygiejnevaner, og at der skabes en intern, positiv italesættelse af, at selvom der er travlt, er der visse ting, der SKAL prioriteres.

På negativ siden oplever jeg i praksis, hvordan DDKM besværliggør arbejdsgange, der er bundet an på faglige vurderinger, det faglige skøn, individualitet og så videre; kort sagt tvinger DDKM det sundhedsfaglige personale til at kassetænke, uden plads til individualitet hos hverken patient eller behandler. Der er tydelige spor af, at DDKM er udviklet i et kontorlandskab frem for på sygehusafdelinger, for alt skal skematiseres og kassetænkes i dokumentationen. Og når jeg skriver alt, overdriver jeg næsten ikke. Eksempelvis skal alle patienter, der bliver indlagt i Danmark KRAM-screenes inden for 48 timer. KRAM er et sundhedsparameter, der bruges i den danske sundhedssektor. Det står for Kost, Rygning, Alkohol og Motion. (Statens Institut for folkesundhed 2009) Tanken bag denne screening er god og fagligt velargumenteret. Det giver i et sundhedsfagligt øjemed virkelig god mening at beskæftige sig med de fire faktorer, vi ved har en kæmpe indflydelse på det sundhedsbillede, vi møder den indlagte patient i. Det giver til gengæld ikke ret meget mening at give sig til at tale om KRAM-faktorer med en bevidstløs eller terminal patient. For det første bliver kommunikationen med den bevidstløse monologisk og registreringen dermed uladssiggør, For det andet er der mange faglige og etiske aspekter i at tale om KRAM faktorer med den døende patient. Der er ofte andre ting, der relevansmæssigt ligger forud for et KRAM-sundhedsfokus. Når en patient indlægges dybt psykotisk eller suicidal er min, og heldigvis også kollegaers, vurdering, at hovedfokus må og skal være på relationsdannelse og afhjælpning af svære psykotiske og/eller suicidale impulser og symptomer. Med min fornuft er jeg fuldstændig klar over, at hvis jeg fremlagde disse betragtninger på en bordet hos de øverste ledere, udviklerne af DDKM og lignende, vil jeg højst sandsynligt få opbakning til at følge mit faglige skøn og passe en sådan KRAM-screening ind, når og hvis det giver mening under en sådan indlæggelse. Problemet opstår i, at det ikke er udspecificeret, noteret eller på anden måde insinueret, at en sådan forvaltning af procedurerne er acceptabel. Det vil altså sige, at jeg, ved at bruge mit faglige skøn i klæder mig en officiel, anarkistisk kittel i forhold til de regler og retningslinier, der er udstukket fra ledelsens side. Og ved manglende udfyldelse af KRAMskemaet i e-journalen, kan afdelingen få en anmærkning ved, at arbejdet ikke er udført sufficient ved en journal-audit. Det viser, hvordan der via DDKM er udstukket klare retningslinier til den sundhedsfaglige medarbejder i sundhedssektoren, hvori der, i min optik, ligger både implicitte og eksplicitte forventninger til den enkelte medarbejder, der dermed gøres ansvarlig for de handlinger der træffes på en baggrund, der hverken repræsenterer gode faglige værdier eller situationel, optimal handling. I stedet bliver resultatet halvgodt og halvdårligt. Et scenarie, der hverken er optimalt for ledelsen, patienten eller medarbejderen og fungerer som glimrende eksempel på, hvordan de to logikker er svært forenelige.

Denne skematiserede tilgang til sundhedsarbejdet har været udsat for kritik siden implementeringen af DDKM tilbage i 2004, og det er min oplevelse, at de ledende organer i dag til dels accepterer præmissen om, hvorledes de ansattes arbejdsgange besværliggøres af den megen og unødige dokumentation, der tager reel tid fra andre

opgaver, især relationsarbejde og i sidste ende koster unødvendige penge. Dette er min hypotese ud fra det faktum, at jeg synes der opstår flere og flere tiltag i et forsøg på at rette op. Lad mig give et eksempel (ud af mange mulige): Da jeg arbejdede som souschef på retspsykiatrisk afsnit, fik vi tilsendt en række registreringsdokumenter, som samtlige ansatte skulle introduceres for. Vi skulle hver dag registrere i et skema, hvor meget tid, vi på en vagt brugte på at registrere i skemaer vedrørende patienter og journaler. Lad mig pænse det ud; Jeg skulle dagligt registrere hvor meget tid jeg brugte på at registrere i det øjemed, at vi brugte for meget tid på at registrere og ønskede denne byrde reduceret. I min optik er dette i sig selv et glimrende eksempel på NPMs affødte logikker. Intentionerne om at udbedre udfordringer var glimrende, men udførelsen glippede fuldstændig, da den humane tilgang til problemet blev nedprioriteret. Man har som organisation således forsøgt at korrigere, men fokus forblev på egne logikker og medarbejdernes tilpasning blev ikke forsøgt understøttet. Flere medarbejdere følte sig derimod yderligere frustreret ved endnu en gang at blive mødt med krav, de følte, de ikke var i stand til at honorere med deres faglige fornuft.

Et sidste eksempel er fra min nuværende arbejdsplads. Jeg arbejder som faglærer på en erhvervs-sundhedsskole. Arbejdspladsen blev i 2014, som så mange andre, underlagt lov 409, hvor 37 timers tilstedeværelse på arbejdspladsen indgår. Samtidig har den nyeste lavere ansøgningsprocent til erhvervsskoler, den seneste erhvervsskolereform, fremdriftsreformen, og omprioreringsbidraget i sammenhæng skabt et uddannelsesbillede, der er repræsentativt for resten af samfundet; der skal effektiviseres og spares. Det betyder i praksis, at der er færre ansatte til at løse flere, eller andre om man vil, opgaver. Alle arbejdstimer skal registreres i et flex-skema, da vi ud over den planlagte mødeaktivitet, selv flexer den resterende tid op til de 37 timer. Problemet er ofte, at der ikke er den nødvendige tid til forberedelse, når timerne til undervisning og obligatorisk mødeaktivitet er brugt, hvorfor der ofte arbejdes i spidsbelastninger; det vil sige uger, hvor arbejdstiden markant overstiger de normerede 37 timer. Det er i sig selv ikke et problem. De fleste undervisere brænder for deres job og vil hellere arbejde mere end 37 timer end at møde uforberedte op til undervisning af elever. Problemet opstår, når flextiden skal afvikles. Min ledelse er meget klar i instruktionerne om, hvordan vi hvert år ultimo december og juni skal have en flexsaldo på nul. Der udbetales ikke flextimer ligesom flexsaldoen ikke kan overgå fra halvår til halvår. Der er dog aldrig kalkuleret med tid til at afholde flex-fri-timerne, hvorfor medarbejdere "tvinges" på ferie og fridage flere uger inden skoleåret er slut med alle de problematikker det så medfølger; manglende forberedelse til næste semester, overladelse af vigtig undervisning til vikarer, følelsen af ikke at slå til eller at kunne fagligt begrunde sit eget fravær og ikke mindst følelsen af at være en organisatorisk brik uden indflydelse på hverken arbejdstid eller fritid; for arbejdspladsen bestemmer, hvornår der skal arbejdes over og arbejdspladsen bestemmer hvornår der skal holdes fri. Den enkelte medarbejder er så at sige ikke involveret i beslutningerne vedrørende eget liv. Med udgangspunkt i, at den økonomiske ramme forsvarligt skal opretholdes, er der perspektiver i det, der giver mening; at der ikke er økonomi til at udbetale flex-overskuddet, hvis man ser bort fra, at der i stedet indsættes vikarer, der også skal aflønnes. Det har konsekvenser for medarbejderne. For hvordan kan man forene

faglighed med ikke at have tid til eksempelvis forberedelse? Det bliver den økonomiske logik, der får overtaget. Og set i lyset af Tine Gaihedes tanker om hvorledes denne "aldrig god nok-kultur" på makro-niveau er medskabende til stress, udbrændthed, krise og så videre, er det netop, hvad der er tilfældet på min arbejdsplads, på samme måde som vi ser det i mange andre organisationer. Jeg gør mig tanker om, at det er muligt at skabe et rum eller en kultur, hvor medarbejdere kan lære at stemme deres arbejde og forventning overens med de vilkår der gør sig gældende i en organisation. Min tanke er, at det er behovet for hjælp til denne læring, der skaber rummet for den organisatoriske coach. En hjælp der i praksis også blev indsat på min arbejdsplads sidste år, hvorfor jeg finder et eksempel som dette relevant i forhold til specialets gældende undersøgelse.

Jeg har således i denne del forsøgt at samle de implicite antagelser jeg har gjort mig om konkurrencestatens logikker og de grundlæggende antagelser om det arbejdende menneske og der igennem peget på, hvad jeg mener skaber et arbejdsrum for organisationscoachen. På baggrund af denne slutning vil jeg i det følgende, ud fra samme antagelser, forsøge at pege på, hvorfor jeg mener, at netop organisationscoachen i praksis i tiltagende grad betragtes som håndteringsværktøj til at imødekomme de behov, der opstår som følge af, at NPM installerer en splittelse mellem organisationen og den enkelte medarbejder; altså hvad er det, der gør organisationscoachen til et relevant bud på forvaltningen af, at medarbejdere og organisationers behov i relationen mødes og håndteres?

3.3.2 Organisationscoachen som svar

Med udgangspunkt i forrige afsnit vil jeg nu forsøge at pege på, hvilken relevans organisationscoachen har, når der skabes et akut behov for et behandlingsrum, hvor de to logikker skal forsøges passe sammen. Jeg vil altså forsøge at pege på, hvorfor netop organisationscoachen kan imødekomme det, der i organisationer rekvireres hjælp til: Når der skabes splittelse mellem organisation og medarbejder. Dette vil jeg tilgå, først ved at pege på generelle tendenser inden for organisationscoaching; altså hvad kan organisationscoaching, hvilke behov svarer det på og hvordan kan det være relevant i denne sammenhæng. Jeg vil i et efterfølgende afsnit, forsøge at oversætte det til en organisatorisk praksis med et konkret bud på organisationscoaching: ledelsesbaseret coaching.

På baggrund af ovenstående er mit bud, at en organisationscoach skal arbejde med problemstillingen om, hvordan man får det frie og fortolkende menneske til at passe ind i en organisation med rammer og krav. For at belyse, hvad der kan ligge til grund for, at organisationscoachen opleves, eller benyttes, som svaret herpå vil jeg især tage udgangspunkt i Gade og Jepsens tekst om organisationscoaching som læringsrejse for individet i organisationer. Igen arbejder jeg med teori, hvor mange gennem tiden har budt ind med tanker og perspektiver, men jeg vælger Gade og Jepsens tekst, både fordi jeg betragter den som værende eksemplarisk og ikke mindst fordi jeg synes den både harmonerer med mine grundantagelser om organisationscoaching men samtidig rummer tanker og passager, jeg ikke nødvendigvis er helt enig i, og som dermed kan virke som afsæt for en kritisk tilgang. Jeg kan således bruge teksten til at belyse mine

hypoteser, både ud fra et enigheds- og uenighedsperspektiv. Gade og Jepsen skriver om forskellige bud på coaching i organisationer:

”Coaching ses som måder for organisationer at skabe sammenhængende ledelsessystemer og kommunikationssystemer på. Coaching kan bruges som en metode, der medvirker til, at medarbejdernes potentiale og viden bliver brugt. Coaching fungerer som værktøj til videndeling og coaching indføres som systematisk metode til at højne den sociale kapital.” (Coaching i nyt perspektiv : en metodebog. 2014) p. 166)

Denne forståelse bygger ifølge Gade og Jepsen på teoretiske bud på den organisatoriske coaching. Den favner, i min optik coachings kerne og rummer mange af de elementer, jeg ser nødvendige og relevante for at kunne svare på de udfordringer der skabes, når der opstår splittelse mellem organisation og medarbejder. Når dét så er sagt, oplever jeg, at den beskrivelse af organisationscoaching Gade og Jepsen peger på ovenstående ikke til fulde ser og rummer den samfundsudvikling vi ser anno 2017, hvorfor det i praksis kan synes simplificeret og ufuldstændigt. Det er i min optik tenderende naivt at arbejde med coaching udelukkende som et værktøj til optimering inden for problemfrie rammer, som jeg tolker her. Med udgangspunkt i Pedersen og Gaihede befinder vi os, som individer i samfundet et helt andet sted, nemlig udfordrede i fusionen mellem to logikker, fag og økonomi. Det er min forståelse af teksten, at denne tematik forsøges implementeret i praksistækningen. Altså at teoretisk kan coaching betragtes som ovenstående, i en mere positiv kontekst, eller at grundopkomsten af coaching var anderledes end i dag, men at der i dag er flere dimensioner i coachingfeltet. Gade og Jepsen peger som praktikere selv på en udvikling de ser i rekvirering af organisationscoaching:

”Vi oplever, på den ene side i stigende grad, at coaching bliver efterspurgt af individer, der på en eller anden måde er presset af det moderne arbejdsliv f.eks. pga. uigennemskuelige magtstrukturer, stadige forandringstiltag eller generel offentlig nedvurdering. På den anden side ser vi også en efterspørgsel efter coaching og facilitering som middel til at reflektere sammen over organisatoriske komplekse problemstillinger og som metode til at styrke, påvirke og optimere individer og organisationer.” (Coaching i nyt perspektiv : en metodebog. 2014) p. 166)

Denne beskrivelse favner måske i højere grad netop denne todeling i menneskesyn og samfundsudvikling, jeg i opgaven forsøger at favne. Det understøtter min tese om, at organisationscoachen opstår som resultat af den splittelse NPM installerer mellem organisation og den enkelte medarbejder. Ud fra denne betragtning skal en organisationscoach altså i praksis skabe et rum, hvor medarbejderen kan forhandle sig frem til noget; ud fra det de i virkeligheden finder problematisk. En organisation har, som fastslået, krav og rammer, ofte af økonomisk karakter jævnfør konkurrencestaten. Coaching kan tilbyde medarbejderne en forhandling om, hvorledes den enkeltes ressourcer kan tilpasses de organisatoriske rammer og krav og dermed være medskabende til en hel ny logik. Man kan vel tale om, at situationen kan være, at medarbejderen anser, dét at skulle passe ind i de organisatoriske rammer og krav som meningsløs tvang, men denne opfattelse varer ofte kun ved, indtil man får lov at behandle det. Når det bliver behandlet sammen med en organisationscoach og

eventuelt kollegaer kan der i fællesskab skabes en ny logik eller overenskomst om, hvorledes ressourcerne kan og skal fordeles. Medarbejderen kan på ny opleve meningsgæbelse i kraft af aktiv inddragelse og det der før syntes problematisk, kan pludselig blive positivt ladet. Det handler altså i stor stil, som jeg ser det, om at give plads til, at udfordringer skal have et rum, hvor det kan italesættes, således at fusionen af fag og økonomi ikke får for store menneskelige og dermed også organisatoriske konsekvenser, hvis vi tænker individet som organisatorisk medskabende, som i det relationelle perspektiv. Dette tænkt på baggrund af Gaihedes pointe om, at samfundsudviklingen kan have menneskelige konsekvenser, hvis ikke udviklingen håndteres korrekt. Denne tanke bakker Gade og Jepsen op, når de skriver:

”Som coaches ser vi tydelige konturer af et samfund, der er i transformation. Samfundet søger efter nye bæredygtige løsninger og finder dem indimellem, men får også tit slået nogle gevaldige sværdslag med nogle af de mennesker, der skal arbejde og eksistere i ændringerne.” (Coaching i nyt perspektiv : en metodebog. 2014) p. 175)

Og måske opsummerer det egentlig meget godt organisationscoachens berettigelse og arbejdsflade: At understøtte de enkelte individers navigering i organisatoriske forandringer i kølvandet på konkurrencestatens krav og logikker. Det handler både om at kunne medfacilitere udvikling og ændringer, når de går godt men også at hjælpe medarbejdere og organisation sikkert i land, når forandringsprocesserne er af mere udfordrende karakter.

Jeg har således, ud fra mine første antagelser og hypoteser, peget på, hvad der skaber rummet for den organisatoriske coach og i ovenstående opstartet tanker om, hvilken rolle organisationscoachen spiller i håndteringen af udfordringer hos organisation og medarbejder. Organisationscoachens rolle vil jeg nu forsøge at belyse yderligere med et konkret bud på organisationscoaching. Det er min forventning, at jeg med dette konkrete bud kan understrege, hvorfor organisationscoachen i tiltagende grad efterspørges til håndtering af komplicerede forløb. Sagt med andre ord har jeg peget på, ”hvorfor” jeg mener, organisationscoachen bliver anvendt som svar NPMs splittelse mellem organisation og medarbejder. Jeg vil nu udvide med et ”hvordan”.

3.3.3 Organisationscoaching

Som anført vil jeg i det følgende, på baggrund af ovenstående komme med et konkret bud på organisationscoaching. Det er min forståelse, at hvis jeg kan tydeliggøre hvilke behov organisationscoachen med sit arbejde imødekommer, siger det ikke blot noget om coachingformer. Det fungerer også som svar på, hvorfor behovet for organisationscoachen er kraftigt stigende; organisationscoachen besvarer med sin organisationscoaching på den efterspørgsel der opstår på baggrund af et behov, jeg peger på opstår, når organisatoriske krav og medarbejderforventninger skal mødes. Jeg vil derfor kigge på hvordan.

Inden mit konkrete bud vil jeg tydeliggøre mine generelle overvejelser om, hvordan et sådan bud kan struktureres og udvælges; på samme måde som jeg gør det i praksis med organisationer. Det omhandler især fra hvilken position i organisationen man coacher.

Det er nemlig ikke helt ligegyldigt om man coacher på ledelsesplan eller medarbejderplan, individplan eller gruppeplan, fra en intern eller ekstern position med videre.

"A coaching culture exists in an organization when a coaching approach is a key aspect of how the leaders, managers, and staff engage and develop all their people and engage their stakeholders, in ways that create increased individual, team, and organizational performance and shared value for all stakeholders." (Hawkins 2012) p. 21)

Sådan skriver Hawkins om det han betegner som coachingkultur, hvor coachingtilgangen betegnes som et centralt aspekt af coaching-integrationen. Coachingtilgangen skal have et fokus. Individuel coaching har tendens til i sagens natur at omhandle understøttelse af individet og dets professionelle virke og kan dermed let løsriver fra organisationens kerneopgave og strategiske retning. (*Coaching i nyt perspektiv : en metodebog.* 2014) p. 205). Ledelsesfokuseret coaching har lederens rolle i fokus. Teamcoaching kan medvirke til integration af individuelle og systemiske perspektiver og dermed bygge bro mellem individuel og organisatorisk læring. (*Coaching i nyt perspektiv : en metodebog.* 2014) p. 242) I bund og grund handler det hele om, hvad organisationen vil have ud af coachingen og hvad coachen vil med organisationen. Det handler ikke om, hvad der er den rigtige eller forkerte løsning men i højere grad om, at der forventningsafstemmes mellem organisation og coach. Det skal være tydeligt hvor fra i organisationen, der coaches og hvilken tilgang, der coaches ud fra. Dette kan med udgangspunkt i Morten Ziethen og Michael Paulsens tekst om filosofien på arbejde gøres ved at have fokus på den rolle man indtager, som jeg må formode afstemmes med organisationen. (Michael Paulsen og Morten Ziethen) Herefter kan coachen, med afsæt i den organisatoriske udfordring, udvælge den coachingtilgang, man mener stemmer bedst overens med organisationens bevægelsesønske og coachens kompetencer.

I dette tilfælde har jeg valgt at tage udgangspunkt i ledelsesbaseret coaching, da jeg slutter, at den kan svare på nogle af de problematikker, der gør sig gældende, når organisationskrav og medarbejderforventninger mødes. Som peget på med Pedersens konkurrencestatstanker er vi som mennesker konstant i konkurrence med hinanden, og vi bliver oftest målt og vurderet ud fra de resultater vi skaber. Dette gør sig også gældende for en leder. Med henblik på mine grundantagelser om, at der opstår organisatoriske udfordringer, når økonomiske krav møder faglighed, vil dette inkludere lederen, som værende øverst ansvarlig. Ikke for enkeltopgaver eller økonomitilpasning; dertil har vi allerede slået fast, at denne del med NPM varetages af den enkelte medarbejder. Der danner sig et billede af, at NPM positionerer den enkelte medarbejder som ansvarlig for, at faglig forankring og økonomiske rammer mødes. Og denne tanke tilslutter jeg mig. Men når rummet for organisationscoachen opstår; når den enkelte medarbejder og organisationen må have hjælp til at understøtte en forandringsproces, hvor medarbejderen skal lære at tilpasse sine forventninger til organisationens krav, hvis der opstår mistrivsel eller hvis organisationen ikke målbart er konkurrencedygtige, dér tilfalder ansvaret lederen. Lederen bliver målt på, om han eller hun evner at skabe trivsel og konkurrencedygtighed. Jeg ser derfor i denne kontekst perspektiver i, at understøtte lederens rolle i ledelsen af sine medarbejdere, der i dag,

som jeg har peget på, er positioneret mellem to logikker. Den ledelsesbaserede coaching kan med lederen i fokus bidrage til medarbejderens trivsel og dermed øgede fokus på effektivitet, der i sidste ende influerer på organisationen.

3.3.4 Ledelsesbaseret coaching

Jeg vil nu forsøge at gengive hovedtræk inden for ledelsesbaseret coaching. Jeg forventer at jeg, med det som fundament, kan pege på hvordan organisationscoachen via sin coaching kan imødekomme organisationens, herunder også medarbejdernes, behov for understøttelse af en udvikling. Jeg vil tage udgangspunkt i Molly-Søholm og Molly et als bud på ledelsesbaseret coaching. Jeg har valgt netop deres teoretiske bud ud fra betragtningen om deres grundige arbejde inden for feltet med mange publiceringer, årelange erfaringer og ikke mindst på baggrund af deres refleksivitet på området; de er i konstant udvikling og har blandt andet lavet et større redigeringsarbejde i 1. udgaven af ledelsesbaseret coaching til 2. udgaven. Teorien er dermed både tidssvarende og forankret i stor refleksivitet og erfaringsperspektiver.

Den ledelsesbaserede coaching ifølge Molly-Søholm og Molly et al er formuleret ud fra ønsket om at imødekomme den uoverensstemmelse, der i praksis kan opstå, når metoder og teknikker fra almen coaching forsøges implementeret organisatorisk af lederen. Alt dette; formulering, uoverensstemmelser, metoder og teknikker vil jeg forsøge at kaste lys over i det følgende.

Ledelsesbaseret coaching tager, som angivet ovenfor, sit udgangspunkt i lederens rolle i organisationen. Ledelse er ifølge Molly-Søholm og Molly et al en kontekst for coaching. (Molly-Søholm 2013) p. 15) Coachingen skal dermed ses som et værktøj lederen kan gøre brug af i sin ledelse. Det er klart, at lederen hverken kan eller skal coache hele tiden, men Molly-Søholm og Molly et al giver det stadig karakter af at være en ledelsesform. Coachingen varetages af lederen, der dermed indtager en position som intern coach. Men ikke ved benævnelse. Med det mener jeg, at coaching tilgangen ikke nødvendigvis skal ekspliciteres. Lederen præsenterer ikke sig selv over for sine medarbejdere som leder OG coach (medmindre der er tale om et coachingbureau eller lignende, hvor lederen rent faktisk profilerer sig ved sin rolle som coach). Han indkalder ej heller til coachingsamtaler. Han omtaler sig som leder og benytter samtalerne med benævnelse ud fra deres fortsæt; udviklingssamtale, trivselsamtale, måltilpasningssamtale eller lignende.

"Hovedparten af de ledere, som har haft held til at omsætte coaching i praksis, bruger hyppigst udvalgte dele af coachingteknikkerne i de daglige dialoger med medarbejderne. Vi har kun kendskab til få ledere, der har haft succes med deciderede skemalagte coachingsamtaler." (Molly-Søholm 2013) p. 19)

Det er således ikke forkert for lederen, i et coaching øjemed, at skemalægge en coachingsamtale med sin medarbejder. Men Molly-Søholm og Molly et al peger på, hvorledes succeskriteriet der ud fra ikke er stort. I stedet skal lederen gøre brug af sin coachingtilgang implicit i sin daglige ledelse. Den ledelsesbaserede coaching fungerer

dermed ikke som et mål i sig selv men som et middel til at nå organisatoriske mål. (Molly-Søholm 2013) p. 9)

Coaching som en del af ledelsesstilen kan altså hjælpe lederen med at nå organisatoriske mål. Der er her tale om et eksempel, jeg kan sætte i relation til de logikker Pedersen og Rasmussen, Jørgensen og Larsen peger på med deres teorier. Ledelsesbaseret coaching kan understøtte den inkohærens jeg peger på opstår, når NPMs logikker mødes med medarbejderforventninger. Molly-Søholm og Molly et al skriver:

”Det fundamentale mål i ledelsesbaseret coaching er at sikre, at organisationen får løst de definerede opgaver og når de valgte mål gennem den enkeltes indsats.” (Molly-Søholm 2013) p. 34)

Den ledelsesbaserede coaching kan dermed betragtes som en måde at favne eller understøtte den udvikling, der synes nødvendig, når medarbejdere skal tilpasse sine forventninger til de organisatoriske rammer. Lad mig forsøge at beskrive:

Jeg har, via Pedersen, peget på, at en organisation befinder sig i en kontekst af konkurrence. Organisationen skal oftest genere overskud eller sikre sig mod underskud. For at nå målet om eksempelvis at genere overskud er der forventninger til den enkelte medarbejder, som den enkelte medarbejder skal indfri. Forventningerne betyder, at arbejdet skal effektiviseres yderligere. Den samme medarbejder skal nå mere på mindre tid i et konkurrencemæssigt øjemed. Medarbejderen er jævnfør Rasmussen, Jørgensen og Larsen forankret i en faglig diskurs og kan have svært ved at se meningsperspektivet i de økonomiske rammer, der pludselig dominerer og sætter krav til en anden arbejdstilgang. Som jeg tidligere har peget på, kan dette mismatch resultere i et clash; i værste fald stressede, ineffektive medarbejdere, der ikke længere kan se et meningsperspektiv eller faglighed i deres arbejde, hvis ikke denne fusion af logikker imødekommes, faciliteres eller understøttes sufficient. Det er netop denne understøttelse eller facilitering, der er organisationscoachens opgave. Ifølge Molly-Søholm og Molly kan denne opgave imødekommes og udføres af lederen selv.

Overskriften for den ledelsesbaserede coaching er altså at coache via ledelse og dermed undgå eller imødekomme de problematikker og frustrationer, der opstår, når kravene til medarbejderne øges. For at dette i praksis er en reel mulighed, peger Molly-Søholm og Molly et al på flere grundtræk i den ledelsesbaserede coaching, som lederen må gøre sig bevidst om. Disse grundtræk, eller metodiske greb, vil jeg nu forsøge at fremhæve.

Jeg vil starte med at vende tilbage til lederens rolle som intern coach. Som internt positioneret arbejder man ud fra sin position med allerede etablerede relationer og kendskab til organisationen. Det vil sige, at lederen, fra sin position kender til direktion, målstrategier, arbejdsflade, medarbejdere og eventuelt også interne medarbejderrelationer med videre. Den vigtigste pointe i forhold til den interne positionering og ledelsesbaseret coaching, er den relation, der er gældende mellem leder og medarbejder. Uanset om relationen er god eller dårlig vil den aldrig kunne være magtneutral. Lederen besidder i sagens natur en større magt end medarbejderen. Denne magtrelation må lederen, ifølge Molly-Søholm og Molly et al, anerkende og acceptere. Magtrelationen kan være en udfordring i coaching. De skriver:

"At være coach er, ifølge den gængse definition, at træde ind i en neutral og faciliterende hjælperolle, hvor man etablerer et magtfrit og fortroligt rum. Igennem iscenesatte samtaler arbejder man med at frigøre fokuspersionens iboende ressourcer og udviklingspotentiale på baggrund af dennes egne ønskede målsætninger." (Molly-Søholm 2013) p. 17

Ledelsesbaseret coaching tager sit afsæt i den almene coaching ud fra perspektivet om en coach i en faciliterende hjælperolle og en fokuspersion, der modtager hjælp. Ud over disse fællesnævner, adskiller ledelsesbaseret coaching sig fra den almene coaching både ud fra betragtningen om coachens rolle og position og ikke mindst med forskel på højeste kontekst. Lad mig forklare hver del for sig:

For lederen kan det som internt positioneret med magtovertaget være umuligt at indtage en neutral og faciliterende rolle, hvor man etablerer et magtfrit og fortroligt rum, som er tilfældet hos den almene coach. Det kan være svært at optræde magtfri, ærlig, empatisk og tillidsfyldende når virkeligheden er, at chefen er coach og medarbejderen er coachee. (Molly-Søholm 2013) p. 18 Molly-Søholm og Molly et al peger på, at det i en coachingrelation ikke handler om en tro på magtneutralitet:

"Hvordan bærer man sig ad med i praksis at udvise (bevidstheden om) lederens beføjelser vedrørende forfremmelse og fyring i en samtale mellem leder og medarbejder. Vores svar er: Det gør man ikke! Det kan simpelthen ikke lade sig gøre for lederen at træne sig til at skabe denne stemning, eksempelvis via coachende kommunikationsteknikker, uden at det får et skær af manipulation over sig." (Molly-Søholm 2013) p. 19)

Molly-Søholm og Molly et al peger dermed på, at kampen om opnå magtneutralitet er umulig. I stedet handler den ledelsesbaserede coaching om at indtage coachingrollen som leder og dermed iscenesætte sig selv som en mere aktiv og samskabende part. Det vil sige, at når lederen anerkender sin magtposition, giver det ham mulighed for at give feedback og idéer og ikke mindst ledelsesmæssige holdninger til, hvad der tales om. Og dermed bevæger vi os fra lederens position til selve coachingen og konteksten heraf.

For netop her ser vi også den ledelsesbaserede coaching adskille sig fra den almene coaching, der er beskrevet ovenfor. I organisationscoaching er organisationen den øverste kontekst. Coachings formål er stadig at frigøre iboende ressourcer og udviklingspotentiale, men til forskel fra den almene coaching er det ikke på baggrund af medarbejderens egne ønskede målsætninger.

"Indholdet af coachingen rammesættes på denne måde af den organisatorisk funktionalitet og logik samt af de temaer, medarbejderen peger på inden for rammerne af denne; selvudviklingsdiskurser samt private temaer udelades." (Molly-Søholm 2013) p. 25)

Det betyder selvfølgelig ikke, at rammerne forud definerer og låser medarbejderens opgavefelt endeligt. Dertil ville coachingtilgangen ikke synes relevant. Der er stadig fokus på at skabe refleksivitet og udviklingsrum; forskellen er blot, at der er en iboende kontekstbegrænsning herfor, der ikke på samme vis er til stede ved almen coaching.

Fokus med den ledelsesbaserede coaching bliver dermed at nå fælles, organisatoriske mål via frigørelse af medarbejderens fulde potentiale. Lederes opgave er her at sørge for, at organisationens mål og ikke mindst kravene til medarbejderens præstation og opgaveløsning opfyldes. (Molly-Søholm 2013) p. 21, 25) Rammerne formuleres således i fællesskab med medarbejderen ud fra coachingsamtalens fokus; medarbejderens udviklingsønsker. Det ville virke kunstigt, hvis lederen agerer ud fra en position, hvor han ikke tydeliggør medarbejderens organisatorisk rolle. På denne måde itræder lederen sin position som leder og coach; han anerkender magtrelationen og de organisatoriske mål og udarbejder med medarbejderen en ramme for fremtidige præstationer og opgaveløsninger.

Molly-Søholm og Molly et al skriver:

"Det fundamentale mål i ledelsesbaseret coaching er at sikre, at organisationen får løst de definerede opgaver og når de valgte mål gennem den enkeltes indsats. Den enkelte medarbejders ambitioner, mål og udviklingsønsker er den anden halvdel af coachingsamtalerne, men faktum er at medarbejderen er ansat til at løse organisatoriske behov. Det enkelte individ kan derfor aldrig være vigtigste kontekst i et organisatorisk spørgsmål." (Molly-Søholm 2013) p. 34)

Faktum om at medarbejderen er ansat for at dække et organisatorisk behov er en præmis, der må tydeliggøres for ikke at give medarbejderen en forventning om, at organisationen til enhver tid, kan imødekomme den enkelte medarbejders krav og ønsker. Denne del harmonerer med det billede, jeg har forsøgt at tegne ved hjælp af foregående teori og bearbejdning. I et anvendelsesperspektiv i relation til specialets emne finder jeg ligheder mellem den ledelsesbaserede coaching og konkurrencestatstænkningen. For er denne tilgang ikke identisk med den Pedersen påpeger gør sig gældende? Når den øverste kontekst er organisationen kan der drages paralleller til Pedersens teori, hvor staten altid er øverste kontekst. Forstå mig ret; jeg er ikke her ude i et ærinde om, at staten og organisationer **udelukkende** repræsenterer kapitalistiske tendenser og at borgeren er sat fuldstændig uden for indflydelse. I sidste ende kan konkurrencestaten betragtes som er valg og ikke tvang. Jeg har fuld forståelse for, som Pedersen også peger på, at velfærdsstaten ikke kunne finansiere sig selv. Ej heller kan en organisation generere overskud og dermed overlevelse, således medarbejderne holdes i beskæftigelse (konkurrencestatstænkning) ved **udelukkende** at have medarbejderens interesser i fokus. Organisationen skaber det økonomiske råderum og dermed den øverste kontekst. Min pointe med dette er blot, at med udgangspunkt i Gaihedes tanker om menneskelige konsekvenser i målstyrede samfund og organisationer, må lederen være denne tænkning bevidst. Lederen må derfor hele tiden lade hensyn til organisationens økonomi og hensyn til medarbejderens faglige forankring komme på banen i en intern kamp, således at det ikke kun er det økonomiske fokus, der får overtaget. Denne risiko er stor, hvis vi sammenholder det med Pedersens teori, hvor lederen jo ikke blot svarer for sig selv, men oftest svarer til en højere instans og ikke mindst skal fungere i konkurrence med andre organisationer; nationalt som internationalt. Men med udgangspunkt i Molly-Søholm og Molly et al skal lederen for at kunne nå de organisatoriske mål samarbejde med medarbejderen. Det er på baggrund

af denne teori således min tese, at målet ikke kan nås med et udelukkende fokus på økonomi. Medarbejderen skal også på banen med udviklingsønsker og –tanker. Og denne del harmonerer med Rasmussen, Jørgensen og Larsens relationelle perspektiv på det arbejdende menneske; Medarbejderen samskaber i relationer organisationen. Lederen må derfor acceptere præmissen om, at medarbejderens perspektiver tæller og at hensynet til medarbejderen er en nødvendighed for at de organisatoriske mål og krav indfries.

Ledelsesbaseret coaching er et værktøj til at sikre, at ønskede krav honoreres: at overordnede organisatoriske mål indfries. Organisationscoachen må derved, på baggrund af mine antagelser, være bevidst om medarbejderen som fagligt forankret; og dermed som en medarbejder, der kan have svært ved at omsætte og tilpasse egen praksis til organisationens øgede krav og målsætninger. En dygtig leder kan således ifølge Molly-Søholm og Molly et al understøtte medarbejderen i en udvikling i at få tilpasset egne forventninger til organisationens krav. Samtidig skal lederen altid bevare organisationen som øverste kontekst og ikke fortabe sig i sværhedsgraden ved at være i den asymmetriske magtrelation med den udfordrede medarbejder, ved eksempelvis at indgyde medarbejderen trøst i form af falsk individuelt fokus. Lederen vil i sidste ende være nødsaget til at ændre fokus og fremstår på den måde utroværdig og tillidsbrydende. (Molly-Søholm 2013) p. 13-42)

Ledelsesbaseret coaching fungerer således som eksempel på, hvordan organisationscoachen, her i form af lederen, kan understøtte medarbejderen og dermed organisationen i det clash der opstår, når NPMs logikker skaber splittelse mellem organisation og medarbejder. Denne viden ikke er forventet iboende en hver leder; disciplinen ledelsesbaseret coaching kræver oplysning, viden og læring, som en hver anden ledelses- og coachingdisciplin. Hertil kan en eksternt rekvireret organisationscoach få sin berettigelse; organisationscoachen må oplære lederen i ledelsesbaseret coaching.

Med ledelsesbaseret coaching foldet ud som organisationscoachens forsøg på at imødekomme de organisatoriske udfordringer, kan der på sin vis sættes punktum for opkomsten og rummet for den organisatoriske coach og organisationscoaching. Og så alligevel. For coachingen er organisationsteoretisk forankret. Vi har gennem de senere år set en øget efterspørgsel af protreptik, der udmærker sig som en filosofisk coaching disciplin. Det får mig til at tænke, at filosofien har noget at byde ind med, som de andre dialogformer ikke kan tilbyde. Dette bidrag vil jeg nu forsøge at beskrive.

3.4 Protreptik

Der er som beskrevet større og større efterspørgsel på protreptikken som organisationscoaching. For Kirkeby er filosofisk coaching lig med protreptik. Dette også i en organisatorisk kontekst, hvor Kirkeby som organisationsteoretiker har størstedelen af sin arbejdsflade og dermed erfaringsgrundlag. Protreptikken omhandler det at vende den enkelte mod indsigt i sig selv og i fællesskabet. Det er min tese, at når protreptikken i stigende grad efterspørges, er det fordi den kan noget, de andre dialogformer ikke

rummer eller rammer. Filosofien kan bidrage med noget til en organisation, som der er et behov for. Filosofien udmærker sig dermed som disciplin og jeg finder det relevant at kigge mere indgående på, hvad denne dialogform indeholder, for dermed at kunne pege på, hvad den kan bidrage med som ledelsescoaching, der ikke på samme måde imødekommes med andre dialogiske metoder. Jeg vil med afsnittet forsøge først at beskrive hvad protreptikken er, og ud fra det forsøge at formulere, hvordan jeg mener den kan imødekomme det behov for hjælp der opstår, når organisation og medarbejder er splittede. Jeg mener hermed, at selvom det i præsentationen er muligt drage referencer til ledelsesbaseret coaching, bliver dette afsnit ikke opbygget som en komparativ analyse her til. Det er ikke intentionen. Jeg vil i stedet folde protreptikken ud og lade den tale for sig selv, for. Jeg vil tage udgangspunkt i protreptikken som fænomen for derigennem at understrege dens berettigelse i en organisatorisk kontekst. Jeg vil således fokusere på, hvilke filosofiske dimensioner, jeg mener protreptikken bidrager med i stedet for et fokus på, hvad de andre IKKE bidrager med. Denne tilgang vil jeg i stedet berøre i diskussionen.

Jeg tager, som allerede peget på, udgangspunkt i Kirkebys teori om protreptik; som filosofisk samtaledisciplin og filosofisk coaching i ledelse. Kirkeby er kendt gennem mange år for sit arbejde med protreptikken i både teori og praksis. Ydermere arbejder han med organisationsfilosofi. Jeg mener derfor, at jeg med udgangspunkt i Kirkebys teori får et relevant bud på, hvad filosofien i form af protreptik kan bidrage med i den organisatoriske dialog.

For Kirkeby kan en organisation styrkes ved anvendelse af protreptik som ledelsescoaching for derigennem at give lederen og medarbejderen radikale nye vinkler på egne og virksomhedens værdier: (Kirkeby 2008)p. 7 15)

”Den protreptiske samtale hjælper den enkelte medarbejder og leder med at få en større forståelse for det værdigrundlag, han handler ud fra, og hermed for sig selv, for sin livs- og arbejdssituation og ikke mindst for sine muligheder i og for organisationen.” (Kirkeby 2008)p. 7-8)

Udgangspunktet for protreptikken er altså dialogen og fungerer som coachingform ved sit formål om at hjælpe den enkelte mod indsigt, der kan fremme et bevægelsesønske. Helt grundlæggende peger denne grundforståelse af protreptikken på relevansen af protreptikken som løsning på hvordan NPMS logikker skal kunne imødekommes af nutidens medarbejder, der er forankret i faglighed frem for økonomiske logikker. For med fokus på indsigt, der kan fremme et bevægelsesønske kan filosofien hjælpe den enkelte medarbejder til at se sig selv og navigere i en organisatorisk kontekst, der ikke som udgangspunkt harmonerer med medarbejderens forventninger. Samtidig stiller det krav til lederen om at interagere i spændingsfeltet med medarbejderen. At investere noget af sig selv. Jeg vil nu forsøge at uddybe det her i afsnittet.

Helt grundlæggende er protreptik en undervisningsdisciplin og undervisningspraksis. Den har rødder i filosofien og det antikke Grækenland. Protreptikken blev oprindeligt udviklet af Aristoteles. Han formåede at systematisere den filosofiske proces om at

vende den enkelte mod indsigt i sig selv og fællesskaber. Udgangspunktet for protreptikken er dialogen, som er afgørende for effekten. Kirkeby skriver:

"Den er således den dialogiske form, der stimulerer til selverkendelse, ikke blot i betydningen af, hvem jeg er, men også i betydningen af, hvad jeg vil, og om jeg vil. Den er frihedens og myndighedens smedje." (Kirkeby 2008)p. 17)

Dialogen er, ifølge Kirkeby, nødvendig for, at en reel indsigt kan finde sted. Han præciserer det meget fint, når han skriver, at det er når ord får tilstrækkelig tyngde, at den omhandlende begivende bliver lettere at håndtere. (Kirkeby 2008)p. 16) Hermed peger Kirkeby også på den bevægelse, den protreptiske samtale resulterer i; at indsigt fører til håndtering og handlekraft:

"Protreptik er den måde, hvorpå et menneske lærer sig selv at kende i sin menneskelighed, så det for alvor kan sætte sig selv ind, forpligte sig og handle uden tvivl og tøven." (Kirkeby 2008) p. 17)

Set i det lys handler det, ud fra et protreptisk synspunkt om, at få medarbejderen i tale. Det er så at sige lederens fineste opgave. Men det handler ikke kun om at få medarbejderen i tale, for at lederen kan forme medarbejderen mod en bestemt forandring. Den protreptiske samtale går dybere ned. Formålet med dialogen er, at et menneske skal kunne opnå indsigt i sig selv som en forudsætning for at kunne undergå en forandring som naturligt følge heraf. Dette er også tilfældet for en medarbejder. Og med denne indsigtsdimension forankrer protreptikken sig som filosofisk disciplin. For Kirkeby skal protreptikken filosofihistorisk forstås som et bidrag til den praktiske filosofi i nutiden, der ifølge Kirkeby er udfordret i fraværet her af. Dette forstås i et intersubjektivt perspektiv. Det omhandler således både forholdet til sit eget selv og forholdet til den radikale Anden. Protreptikken afsøger i rejsen mod indsigt sjælen for værdier og holdninger. (Kirkeby 2008)p. 115-121) På baggrund af Kirkeby, mener jeg at kunne pege på, at lederen skal interessere sig for medarbejderen som en radikal Anden, for at protreptikken har sin berettigelse. Det er altså ikke nok blot at være fokuseret på medarbejderen som en "opgaveløser" og på dialogen som et middel. Og omvendt skal medarbejderen vise interesse for lederen som en radikal Anden og være åben for den Andens synspunkter og perspektiver på de organisatoriske udfordringer og krav.

I protreptikken er synet på protreptikeren fundamental. I og med at protreptikken søger at skabe indsigt i eget liv og fællesskaber som et fundament for fremtidig handlepraksis, er tanken, at enhver, der protrepteres, skal lære at være protreptiker i eget liv. Den primære, faciliterende protreptiker skal altså over tid gøres overflødig.

"Protreptikkens mål er at gøre protreptikeren overflødig, dvs. udruste den enkelte til at være sin egen protreptiker. Drømmescenariet er en organisation, hvor medarbejderen finder den protreptiske dialogform selvfølgelig som dialogform." (Kirkeby 2008)p. 9)

Det handler altså her om, at integrere protreptikken som en selvfølgelig dialogform over tid. Man kan sige, at det for lederen handler om at udstyre den enkelte medarbejder med filosofien, så medarbejderen via indsigt bedre kan gøre sine arbejdsudfordringer begribelige. Den dygtige leder skal altså evne at gøre sig selv overflødig i et

ledelselement. På den måde, kan medarbejderen navigere i organisation og udfordringer.

Selvom målet er, at gøre protreptikeren overflødig, må protreptikeren i starten være den styrende part ud fra viden og erfaring. Hermed menes viden om et protreptisk forløb; om hvordan det faciliteres, om teknikker, om udgangspunkt og så videre. Hertil kommer, at protreptikeren, modsat, ikke under nogen omstændigheder, må fremstå bedrevidende men i stedet hjælpe den anden mod en tiltro på sig selv. Protreptikeren skal navigere ud fra stemninger og følelser vidende om, hvad han ved og hvad han ikke ved om den anden, om situationen, om filosofien, om livet og så videre. Den føromtalt forankring i den praktiske filosofi, intersubjektivitet og selvet spiller ind på protreptikerens rolle.

"Protreptikeren må sætte sit eget selv på spil, for at den anden kan genvinde forholdet til sit. At sætte sit selv på spil kan i dialogen kun bestå i, på oprigtigt som muligt at sige, hvad man tænker, føler og mener under behørig hensyntagen til den anden. Den, der udøver Protreptik, må således have taget et vist bestik af sig selv og må forstå visse vigtige betingelser om overhovedet at praktisere et selvforhold." (Kirkeby 2008)p. 117)

Protreptikeren skal altså finde et leje imellem det at bruge anelser og fornemmelser til at bedømme en situation i protreptisk sammenhæng med den anden i fokus og sig selv i parentes til at sætte sit eget selv på spil. Som jeg forstår Kirkeby handler det, lettere omformuleret om, at en protreptiker skal turde være ærlig og fremstå, som den han er. Derved er han autentisk og har ingen facader oppe, der skygger for at lade værdier komme til udtryk. Omvendt skal en dygtig protreptiker ligeledes evne, at lade den protreptiske proces tage udgangspunkt i den anden og bidrage til den andens egentiltro. Som jeg i indledningen af afsnittet insinuerede, er lederen med protreptikken stillet over for en opgave. Han skal dele noget af sig selv, hvis han ønsker medarbejdere, der skal oparbejde indsigt i sig selv mod forandring. Når lederen i en organisatorisk kontekst fremsætter forventning om, at den enkelte medarbejder skal tilpasse sig de logikker, der er driftsbestemte, som jeg tidligere har peget på er skabt ud fra konkurrencestatens logikker, er det vigtigt, at lederen positionerer sig i problematikken. Hvis han altså vil virke autentisk i samtalerelationen med sin medarbejder, der har svært ved at tilpasse sine faglige forventninger til organisationens krav. Han må være i dialogen og udtrykke, hvad han som menneske og leder mener og forventer. Samtidig peger Kirkeby på, at han skal veksle denne autenticitet med plads til den Anden; det vil altså sige, at lederen skal huske, at det er medarbejderen, der protrepteres. Det handler ikke udelukkende om lederens perspektiver. Men lederen skal være oprigtig. Selvom lederens og medarbejderens fælles kontekst er organisationen, skal lederen give plads til medarbejderens indsigt og udvikling i selvforholdet.

En protreptisk samtale er at sidestille med en social relation. En social relation indeholder altid en magtfordeling. På samme vis den protreptiske samtale. Det særlige her er blot, at magtfordelingen forskydes over tid, som den anden bliver mere og mere kyndig i vejen mod at blive sig egen protreptiker. Når den protrepterede bliver dygtig nok til at være sin egen protreptiker, kan protreptikeren trække sig tilbage; Det er i sammenhæng i et asymmetrisk forhold en fast styring og ordenes tyngde der i

fællesskab skal medvirke til den protreptiske proces. I leder-medarbejder forholdet er den sociale relation allerede præget af en magtfordeling, hvor lederen besidder en magt. På den måde tager protreptikken udgangspunkt i en allerede eksisterende magtfordeling. Lederen skal hjælpe medarbejderen til at blive sin egen protreptiker. Dermed forskydes den protreptiske magtfordeling. Lederen skal dermed kunne navigere i, at magtfordelingen i den filosofiske coaching bliver mere og mere symmetrisk til trods for at den organisatoriske magtfordeling står uforandret. Denne opgave kan for lederen være udfordrende. Og dette leder direkte videre til Kirkebys syn på, hvordan lederen bliver rustet til at indgå i protreptiske dialoger med sine medarbejdere. Samtidig belyser det organisationscoachens rolle.

"Protreptikken skal således både opfattes som en ramme omkring og et sæt af fremgangsmåder for uddannelse af topledere til den opgave selv at varetage protreptiske dialoger og foretage disse dialoger med sig selv." (Kirkeby 2008)p. 64)

Organisationscoachens rolle vil være, at uddanne på at ledelsesplan, således at lederen bliver rustet til selv at implementere protreptikken i praksis. Det er altså organisationscoachens der indtræder i rollen som protreptiker, der skal guide, vejlede og oplyse lederen om protreptikken og dens muligheder, anvendelse og udseende inden lederen kan "slippes løs" til sine medarbejdere. Idealet for protreptikken som organisatorisk coaching er, at protreptikken bliver den naturligt foretrukne dialogform blandt alle i organisationen. Indflydelsen starter allerede i uddannelsen af lederen.

Med protreptikken som anvendt coachingform i en organisatorisk kontekst, må vi kigge på lederens positionering og forhold til resten af organisationen. Her kommer asymmetrien i fokus som et frugtbart grundlag, som Kirkeby beskriver det. (Kirkeby 2008)p. 53) Det betyder, at som ledelsescoaching er det positivt at der er umiddelbar asymmetri ved opstart af den protreptiske dialogform med mellemlidende og eventuelt øvrige medarbejdere. (Kirkeby 2008)p. 53) Via mesterlæren sker asymmetrien; lederen skal kunne lære protreptikken fra sig, og er derfor i besiddelse af størst viden om den protreptiske samtale og form. Det er her vigtigt at understrege, at asymmetrien skabes af netop mesterlæretanken og den protreptiske samtale: Det omhandler metoden. Der er ikke tale om, at lederens skal være i et asymmetrisk forhold til sine mellemlidende via større livsviden og i egen optik besidder "de rigtige svar", som tidligere nævnt:

"Men fordi samtalen har fokus på grundholdninger og værdier, som ingen ejer, skabes der ligeværd i samtalen, hvorved begge parter kan opnå nye erkendelser. F.eks. kan lederen få nye vinkler på egne værdier ved at høre dem blive tolket af et andet menneske." (Kirkeby 2008)p. 53)

Lederens værdier er ikke mere værdifulde end mellemlidendes og protreptikkens bidrager dermed til udviklingspotentiale til både leder og mellemlidende. Asymmetrien er altså til stede allerede forud for samtale både i kraft af intern hierarkisk magtpositionering og i kraft af lederens rolle som protreptiker. Leder besidder dog ikke nødvendigvis større viden om livet end mellemlidenden eller medarbejderen, hvorfor denne del af samtalen er ligeværdig. Og her understreges endnu et meningsperspektiv til, hvorfor lederen ligesom medarbejderen skal investere noget af sig selv i dialogen.

Det kan vise sig at være en lærerig konstellation for lederen på samme vis som for medarbejderen. Lige nøjagtigt med denne del kan jeg drage paralleller til Rasmussen, Jørgensen og Larsens relationelle perspektiv. I en sådan protreptisk dialog er lederen og medarbejderen samskabende. De bidrager begge til en organisatorisk udvikling via indsigt mod forandring. Det skaber en kontekst, hvor medarbejderen er en vigtig del af organisationen. Lederen investerer tid i medarbejderens udvikling via indsigt. Organisationens er stadig øverste kontekst, men fokus er på mennesket.

Når en leder skal klædes på til at udøve protreptik med mellemledere og medarbejdere, peger Kirkeby på et fundament, som samtalerne skal føres ud fra. Han kalder det for eventualer;

"Der er ikke tale om værktøjer eller spørgeteknikker i den gængse forstand, men om mere organisatoriske retningslinjer og indkredsning af grundstemninger, som lederen kan forholde sig til." (Kirkeby 2008)p. 57)

Og:

"Den leder, som fører en filosofisk dialog med sin mellemleder eller medarbejder, skal være bevidst om eventualerne, fornemme dem og efterhånden få dem gjort til sine egne, så han kan bruge dem i skabelsen af begivenheder, der kan skabe nye erkendelser for ham selv, og for den der bliver coachet." (Kirkeby 2008)p. 59)

Eventualerne er altså ikke en decideret metode men nærmere en vidensplatform eller – bank, lederen kan gøre brug af i dialogerne. Både for at kunne styre dialogerne men også for selv at kunne erkende på ny. Det drejer sig om seks eventualer:

1. Heterotelos, der omhandler det at vide, hvad man ikke ved og den positive energi, der medfølger erkendelsen af eventuel magtesløshed.
2. Synkathathesis er rummet for det acceptable i, at lederen på én og samme tid må have en mening om, centrale emner og værdier i dialogen og samtidig ikke må være fordømmende over for mellemleder eller medarbejder.
3. Lepsis er åbningen af det sociale rum, hvor lederen både skal turde at tage i mod, når mellemleder eller ansat lægger deres liv i hans hænder uden at misbruge det. Lepsis er også, at lederen ikke blot er til stede fysisk men også investerer noget af sig selv og deltager på mentalt på niveau med den anden.
4. Katafygé er at kunne rumme alt hvad den anden lægger over på én og vide, hvornår man blot skal rumme og hvornår man skal begrænse, tale, kommentere, kritisere eller intervenere på anden vis. Det handler så at sige om at lære samtale tempo og dramaturgi at kende.
5. Prosoché omhandler opmærksomhed og dens dimensioner. Med opmærksomhed skal lederen kunne se ting fra en anden vinkel og forberede den anden på uforudsigelighed samt selv at turde gøre det uforudsigelige. Opmærksomhedsdimensionen gør dette eventual til rummet for at søge og opleve uden at foregribe.
6. Ergon er lederens evne til at komme sikkert i havn med dialogen. Om at udføre værket. Det er hér magten skal forvaltes som den opgave og forpligtelse, der er

blevet én pålagt; at kunne navigere i ansvarsrollen. At tage ansvar for samtalen. (Kirkeby 2008)p. 60-64)

Eventualerne er trin og viden om håndtering i praksiszonerne, som Kirkeby beskriver det. De er medskabere af hele den begivenhed, som den protreptiske praksis er. (Kirkeby 2008)p. 65) En leder må altså erkende eventualerne for at kunne facilitere de bedste betingelser for den protreptiske dialog. Både for mellemlider og medarbejderes skyld, men i lige så høj grad for egen skyld. Lederens brug af eventualerne skal komme til udtryk som grundstemningen i en samtale formet af eventualerne. Når en leder evner at facilitere en dialog formet af eventualerne dannes der grundlag for den symmetriske dialog, på et værddiplan, ifølge Kirkeby. (Kirkeby 2008)p. 67-68). Eventualerne skal gerne bidrage til at der skabes grundlag for, at den anden kan træde frem for os som den, han kunne være. De skal bidrage til den øgede sensitivitet for den Anden, som er nødvendig i den protreptiske samtale ifølge Kirkeby. Opsummeret fungerer eventualerne altså ikke som en metodisk praksis men nærmere som dannende opmærksomhedspunkter, der er nødvendige for at lederen kan rammesætte og facilitere den protreptiske samtale ud fra bedst mulige vilkår.

Med eventualerne cementerer Kirkeby protreptikkens filosofiske forankring. Alle 6 eventualer omhandler dialogen som en selvstændigt værk, der har til formål at fremme den enkeltes indsigt i eget liv, for derigennem at udvikle sig. Også i en organisatorisk kontekst. Eventualerne favner filosofien med deres insisteren på at deltagernes tilstedeværelse i dialogen så ærligt og oprigtigt som muligt, at være til stede i øjeblikket uden at foregribe, at indtage en søgende position, at rumme magtesløshed, og at rumme den radikale Anden i et indholdsdimensionelt ligeværdigt forhold med videre. Jeg ser eventualerne med rødder i store filosofiske tænkere og tanker; blandt andet Kierkegaards tanker om det timelige og det evige og fortvivlelse, Løgstrups livsytringer, Levinas' og måske endda Waldenfels syn på den radikale Anden for bare at nævne nogle. Min pointe er, at med hele protreptikkens grundtanker udspecificeret i eventualerne, får vi syn for, hvilken filosofisk dybde, protreptikken tilbyder som ledelsescoaching.

For Kirkeby er denne form for ledelsescoaching en naturlig del af den udvikling vi ser i efterspørgslen af mere personlig og personrettet ledelse, der som behov er opstået i kølvandet på konkurrencestatens problematikker. (Kirkeby 2008)p. 27) Kirkeby skriver hvordan udviklingen til den ultramoderne organisation stiller tilsvarende større krav til ledere og politikere. Kirkeby peger her på, hvad jeg, ifølge Pedersen, har forsøgt at rammesætte i første del af problembearbejdelsen: Vi er en konkurrerende nation. Alle ledere og politikere handler ud fra konkurrencetænkning. Min tese går yderligere på, at når kravene til ledere øges, forplanter de sig gennem hele organisationen, hvorfor vi ser det øgede behov for organisationscoaching, når de pressede medarbejdere skal forsøge at forene deres faglige forankring og – forståelse med de økonomiske krav deres organisation, leder og dermed også de selv udsættes for. En fundamental tese i Kirkebys organisationsfilosofi er, at han sidestiller organisationer og samfund; forstået på den måde, at han mener, at mange af de konstellationer og processer, der gør sig gældende i et samfund på samme vis gør sig gældende i en organisation. (Kirkeby 2001) Og med

denne viden ser vi også, hvorledes organisationer udvikler sig i takt med samfundet. Kirkeby peger dermed på, at organisationscoaching er naturlig i et samfund og en organisation, der af dagen i dag stiller krav til deres medarbejdere og en organisation, hvor medarbejdere udmærker sig inden for deres felt. For dygtige og oplyste medarbejdere stiller ifølge Kirkeby større krav til deres arbejdsfunktion og arbejdsrum og dermed større krav til ledelsen. (Kirkeby 2008)p. 28-32). Det tyder på, ifølge Kirkeby, at det netop er udviklingen af samfund og menneskesyn, jævnfør Pedersen og Rasmussen, Jørgensen og Larsen, der skaber organisatoriske udfordringer. Jeg har tidligere peget på, at NPMs logikker stiller krav om en helt ny type medarbejder. Kirkeby nuancerer denne tænkning ved at pege på, at den enkelte medarbejder er i en udvikling og bliver dygtigere og dygtigere. Med øget udvikling øges kravene. Hvis NPMs logikker skulle mødes med medarbejderen fra det klassiske perspektiv, ville udfordringerne være anderledes. I en tænkt situation: Medarbejderne i det klassiske perspektiv ville givetvis ikke være i stand til at stille samme krav, på baggrund af den kultur, de arbejder i, som de krav medarbejderne i dag stiller. Ej heller ville de nødvendigvis være i stand til at magte de uddelegerede opgaver. Denne organisationstænkning gør sig relevant for lederen i filosofisk coaching. Det er noget på spil, der kræver udvikling, ifølge Kirkeby, gennem indsigt. Medarbejderen stiller krav og kan ikke blot imødekommes med konkurrencestatens logikker uden hjælp af eksempelvis protreptikken som ledelsesbaseret coaching. For mig virker det lidt som om, at protreptikken insisterer på et subjektfokus, som både er gældende i Pedersens velfærdsstat og Rasmussen, Jørgensen og Larsen moderne perspektiv og til dels også det relationelle perspektiv. Et fokus på, at et individ udvikler sig bedst med indsigt i eget liv. Man kan pege på, at der skal investeres i den enkeltes udvikling for i sidste ende at kunne høste en organisatorisk gevinst.

Opsummerende kan man pege på, at filosofien bidrager med en dimension til ledelsescoaching. Ifølge Kirkeby kan det anskues som et bidrag til den praktiske filosofi. Et bidrag han, som nævnt, mener der er mangel på i vores nutid. Protreptikken bidrager med et rum, der via en asymmetrisk konstellation skaber en mulighed for dialog, hvor leder og medarbejder kan være ligeværdige i deres søgen. Hvor de lige dele kan bidrage til den Andens læring og hvor, i denne kontekst, medarbejderen ikke kun "coaches" i en bestemt retning, men hvor lederen i ligeså høj grad kan få nye perspektiver på de organisatoriske udfordringer, som medarbejderen kan opnå indsigt i, hvordan rammer og krav forvaltes bedst i relation til selvforståelsen. Målet med protreptikken er ikke selve forandringen. Den skal gerne opstå som en naturlig følge, da det er Kirkebys tese med protreptikken, at indsigt fører til håndtering og handlekraft. Dialogen og den tilsigtede indsigt er dermed målet i sig selv. Eventualerne tydeliggør det filosofiske rum og kan bidrage til, at lederen, som protreptiker, kan opretholde en filosofisk tyngde i dialogen, således det ikke bliver løsningsfokuseret coaching, der mister fokus på den Anden. Protreptikken skaber et behandlingsrum for den splittelse der opstår mellem organisation og medarbejder, når NPMs logikker dominerer. Et behandlingsrum der giver plads til menneskelige dimensioner og eksistentielle ubegribeligheder, til trods for en øvre, organisatorisk kontekst. Sådan bliver protreptikkens filosofiske bidrag til organisationscoaching eller ledelsescoaching tydelig. Og i forlængelse af denne

argumentering af protreptikkens berettigelse som coachingdisciplin i organisationer vil jeg præsentere, hvordan Kirkeby gør sig tanker om dette. Han opstiller en liste med 12 grunde, der berettiger protreptikken. Denne liste vil jeg, som afslutning på dette afsnit om protreptikken som svar på det øgede coachingbehov i organisatorisk kontekst, komme med uddrag fra. Alle 12 grunde er relevante men her blot et uddrag. Jeg synes de taler for sig selv og lister nogle af de vigtigste pointer op, som jeg har gennemgået i både dette og foregående afsnit.

”Vi skal have protreptik, fordi den enkelte leder og medarbejder skal have mulighed for at drage omsorg for sig selv, for hinanden og for fællesskabet.”

”Vis skal have protreptik for at løse problemer, som skabes af kravet om work-life-balance, om et bedre psykisk arbejdsmiljø.”

”Vi skal have protreptik, for at det virkelig kan give mening at tage ansvar.”

”Vi skal have protreptik, for at mennesker konstant kan være i kontakt med de basale værdier, som har været grundlaget for deres professionelle identitet.” (Kirkeby 2008)p. 14-15)

Og med dette lader jeg Kirkeby have det sidste ord om protreptikkens berettigelse som filosofisk coaching i ledelse. Jeg vil nu forsøge at tage elementer fra dette og de foregående afsnit videre i en diskussion om de enkelte dele isoleret og i en sammenhæng.

4 Diskussion og kritik

Jeg vil i det følgende belyse hovedpointer og elementer fra undersøgelsen i en kritisk diskussion. Jeg vil indtage en kritisk tilgang både i forhold til valg af teori og til brugen og forståelsen af teorien og det heraf udarbejdede. Det er min forventning, at jeg i det lys vil være i stand til at nuancere slutninger og pointer til relevans for det efterfølgende, konkluderende perspektiv.

Det tyder på, at de udvalgte teorier understøtter mine indledende hypoteser: Der dannes sig et billede af, hvordan konkurrencestaten influerer på organisatoriske prioriteter og styringsværktøjer, der i et relationelt perspektiv er svært foreneligt med den måde, vi ser det arbejdende menneske på. De dannes sig et billede af, hvordan organisationscoachen vokser ud af dette clash. Men som jeg allerede peger på gennem de første tre afsnit, er der ikke fuldstændig kohærens mellem den måde Pedersen beskriver samfundets syn på det arbejdende menneske og den beskrivelse Rasmussen, Jørgensen og Larsen giver. Med begge teorier i spil nuanceres opfattelsen af den måde, vi i dag betragter det arbejdende menneske på. Denne tilgang kunne få andre dimensioner, eksempelvis ved at inddrage endnu et perspektiv at belyse de grundlæggende antagelser om mennesket på. I kraft af Rasmussen, Jørgensen og Larsens tekst, der er en metatekst, kan man pege på, at denne dimension allerede er i anvendelse. Teksten er konstrueret på baggrund af flere teoretiske bud på samme, hvorfor nuanceringen, i min optik, er gældende.

Anderledes kunne det også være, hvis menneskesynet udelukkende blev betragtet ud fra Pedersens egen opstillede diskussion om "kampen om personen". På den måde ville der kunne skildres en "ren og ret" linie ud fra Pedersens forståelse med en ligeså relevant diskussion. Betragtningen ville i så fald være forankret i en politisk økonomisk kontekst. En kontekst, der er relevant og vigtig, men som positivt udfordres i belysningen af andre perspektiver, således at specialets målsætninger ikke udelukkende behandles efter Pedersens konkurrencestatsteori. Målsætningerne nuanceres i teorikombinationen. At samfundsudviklingen behandles politisk-økonomisk præger således også måden, de opsatte målsætninger behandles. Pedersens teori skiller sig ud. I en kritik heraf er den værdiladet og har en agenda. Pedersen er ikke bange for at mene og postulere. Opvejende indeholder den kritik og gennemgående diskussioner, der ender ud i en teori, som har til formål at vise sammenhængen mellem globalisering og forandringer i den danske velfærdsstat. Pedersens pointe om konkurrencestaten kan i teorien afvises med argumentation om, at den værdikamp, Pedersen peger på, er et udtryk for, at velfærdsstaten stadig er gældende og relevant. Denne påstand afvises i min optik dog af, at vi netop ser et samfund, hvor borgere og dermed medarbejderes sociale patologi peger i retningen af, at der stilles krav i en samfundsmæssig og arbejdsmæssig kontekst, der er for udfordrende at honorere. Konkurrencestaten er dermed et relevant bud til netop at belyse denne samfundsudvikling.

En uundgåelig diskussion opstår i min optik, i kølvandet her på; om hvorvidt konkurrencestaten er en tilstand vi som borgere er underlagt, eller om det i højere grad skal betragtes som et valg. Det affødes af hele diskussionen om mennesket og det frie valg. Og diskussionen er relevant. Pedersen grundlægger med "konkurrencestaten" diskussionen i et politisk perspektiv, der interessant på samme vis kan forfølges i et filosofisk perspektiv. Man kan argumentere for, at vi i sidste ende, befinder os i en kontekst af valg, vi hver dag hver for sig og sammen træffer. I hermeneutikken forstås vi som frie, fortolkende væsner. Set i det perspektiv kan vi vel fravælge konkurrencestaten, hvis den ikke tjener os godt? Diskussionen herom er bred og nuanceret. Man kan pege på, at enten ønsker flertallet konkurrencestaten og at den derfor i et demokratisk lys består og udvikles og/eller at mennesket, og i denne kontekst; medarbejderen, ikke er i stand til at håndtere et reelt opgør. Uanset hvad der gør sig gældende, ændrer det ikke ved det samfundsbillede mine indledende hypoteser tager sit afsæt i, og som både Pedersen og Rasmussen, Jørgensen og Larsen adresserer med hver deres bud på, hvordan samfundet har udviklet sig og hvordan vi ser på det arbejdende menneske. De medvirker samlet til at pege på en tilstand af utilstrækkelighed mellem organisation og medarbejder, der skal behandles af en tredje part: Organisationscoachen.

Og heraf opstår diskussionen om, hvorvidt en organisationscoach på nogen måde kan være svaret på det clash der opstår mellem organisation og medarbejder på baggrund af NPMs logikker. Jeg har for at belyse denne del inddraget to forskellige bud på, hvordan organisationscoachen kan arbejde understøttende med en sådan problemstilling. To modeller, der har ledelsesdimensionen i fokus. Ledelsesbaseret coaching er en måde at forsøge at behandle de organisatoriske udfordringer ved coaching som implementering i en leders daglige ledelse. Når medarbejderen står over for udfordringen, at faglige ønsker ikke er forenelige med rammer og krav, kan lederen håndtere dette og

understøtte medarbejderens tilpasningsudvikling ved i samarbejde med medarbejderen at udarbejde en ramme for fremtidige præstationer og opgaveløsninger. Den asymmetriske magt er i fokus; lederen skal omfavne og bruge sin ledelsesposition og ledelsesmæssige holdninger i coachingen af medarbejderen. Interessant er det så at spørge, hvilket formål coachingen tjener? Jeg har peget på, at i en almen coachingkontekst er det gæsten, der er i centrum, hvor imod det i organisationscoaching er organisationen, der er højeste kontekst. Det er således tydeligt, at det er organisationens formål det tjener. Men hvorfor bruge ressourcer på coaching af medarbejderen, hvis der kun er én rigtig vej at gå? Er det med udgangspunkt i et menneskesyn der viser, at en medarbejder, der kan se mening og perspektiver i sit arbejde er et større aktiv for en organisation, hvorfor organisationens rammer og krav i en coachingkontekst forsøges guidende i en omkonvertering af medarbejderens eget meningsperspektiv? Hvis ledelsesbaseret coaching alligevel tjener det formål, at der skal opstilles rammer med præstations- og opgaveløsningsfokus, er der jo kun én vej at gå, uanfægtet medarbejderens meningsperspektiv. Man kan argumentere for at hele coachingens DNA ændres, og at ledelsesbaseret coaching er en måde at få medarbejderen til at tilslutte sig organisationens mål og visioner som vigtigst. Coachingens DNA er at hjælpe den enkelte med en udvikling, fra ét sted, til dér hvor de gerne vil hen. Det viser sig, at medarbejderens udviklingsønsker ikke er kohærente med organisationens krav, hvorfor organisationscoaching overhovedet har sin relevans. Så hvis coachingen skal bruges i organisationskontekst, er organisationen, som den ledelsesbaserede coaching er baseret på, højeste kontekst. Diskussionen skal således måske nærmere gå på, hvorvidt organisationscoaching er coaching eller om det i virkeligheden er en helt anden disciplin, der har større fokus på mål end proces. Når den asymmetriske magt er så dominerende, er der så i stedet tale om en helt ny disciplin, der er nødvendig i en hver form for ledelse i en nutidig konkurrencestatskontekst? Det er også sandsynligt, at problematiseringen skal ske i forholdet til coaching på ledelsesniveau. Specialets undersøgelse peger på, hvorledes coaching på ledelsesplan, i form af ledelsesbaseret coaching og protreptik, kan understøtte medarbejderens tilpasning til organisatoriske ramme og krav. Men det er muligt, at det ikke er den optimale tilgang. Man kan problematisere om lederen med sin asymmetriske positionering er den bedste til at håndtere udfordringerne. Det er muligt, at hvis behandlingsrummet varetages eller forvaltes af en neutral tredje part, vil det have et andet og alternativt; bedre udfald. Teorien bakker coaching på ledelsesplan op som et relevant bud på at adressere problematikken. Men det er tænkeligt, at andre relevante bud i praksis kan generere samme eller eventuelt større succes. Kritikken her må også differentieres mellem ledelsesbaseret coaching, hvor asymmetrien består og er en del af coachingen, og protreptikken, hvor asymmetrien kun skal ses i en organisatorisk kontekst men ikke i den dialogiske indholdsdel. Set i det lys kan filosofien byde ind med en menneskelig magtneutralitet i form af protreptikken.

I protreptikken er magtrelationen ikke i fokus, hvis man ser bort fra det metodiske greb. Leder og medarbejder er samskabende i et rum, hvor livets store udfordringer og spørgsmål kan behandles. Der gives her plads til, at både leder og medarbejder kan opnå større indsigt. Formålet i en organisatorisk kontekst er, at medarbejderen opnår indsigt i

eget liv og fællesskaber og på baggrund deraf omsætter indsigten til udvikling. I sidste ende er højeste kontekst stadig organisationen, men man kan pege på, at den protreptiske proces tillader, at dialogen er på andre vilkår. I dialogen er mennesker ikke hierarkisk indplaceret. De behandler på lige fod en udfordrende praksis. Det handler om at give lederen og medarbejderen radikale nye vinkler på egne og virksomhedens værdier i et ligeværdigt omsorgsperspektiv. Her ser vi, hvordan filosofien bidrager med en anden dimension end eksempelvis ledelsesbaseret coaching. I ledelsesbaseret coaching er målet forandring eller tilpasning. Det handler om at skabe muligheden for, at mål og krav indfries. I protreptikken er målet indsigt, som forventes at føre til håndtering og handlekraft og dermed tilpasning til krav og forventninger. Med begge coachingformer er udfaldet ens, men fokus, mål og tilgange forskellige. Filosofien giver rum og plads til den frie og fortolkende væsen, som før omtalt. Det er muligt, at sådanne processer er nødvendige for, at medarbejderen opnår tilstrækkelig indsigt i sig selv til at kunne fortage en reel vurdering af, om der kan opnås tilpasning til konkurrencestatens logikker. Og på denne baggrund enten tilpasse sig eller sige fra, med alt hvad det indebærer. I denne kontekst er det interessant at overveje, hvorfor vi som individer accepterer konkurrencestatens præmisser. En tese er, at medarbejderen altid i sidste ende, vil sige fra over for krav, de ikke umiddelbart synes at kunne honorere og dermed forkaste konkurrencestaten og NPM. Men dette har ikke været tilfældet endnu. Hvorfor dette ikke er tilfældet, kan der igen være mange perspektiver på. Et meget lavpraktisk ét, er at arbejde er lig med løn, der er lig med købekraft og dermed overlevelse i samfundet. Men overlevelses kan sikres på flere måde, og en motivation af tvangskarakter harmonerer ikke ligefrem med den før omtalte frie og fortolkende menneske. Med Kirkeby som teoretisk afsæt kunne det være relevant at pege på, hvad der i sidste ende får medarbejderen til at positionere sig i en organisation. Hans organisationsfilosofi rummer netop tanker om, at organisationskulturer bæres af en ånd eller sjæl og ikke mindst hvilke filosofiske dimensioner, der er i den enkelte menneskes relation til organisationen. (Kirkeby 2001) Uden at referere eller gå ind i en endnu en teori er min pointe blot, at filosofien kan bidrage til en dimension og et syn på medarbejderen i en organisatorisk kontekst, der går et skridt videre end målstyring og opgaveløsning. En dimension, der i min optik, på baggrund af Pedersens tanker om konkurrencestaten er relevante at beskæftige sig med for nutidens - og ikke mindst fremtidens organisationscoach.

5 Konklusion

Afsluttende vil jeg i det følgende forsøge at fremhæve specialets væsentligste pointer i et forsøg på at svare på de indledende tre målsætninger, der er undersøgelsens udgangspunkt. Jeg vil tilgå hver målsætning isoleret for at bevare den tydelighed og systematik, jeg har forsøgt at tilgå undersøgelsen med. Afsluttende vil jeg samle op på de tre dele i en perspektivering.

Første målsætning gik på at undersøge, hvad organisationscoachen kan være et svar på i en nutidig organisatorisk kontekst. Det var min hypotese, at organisationscoachen vokser ud af mødet mellem NPMs logikker og synet på medarbejderen. Jeg undersøgte

derfor samfundsudviklingen ifølge Pedersen for at få synliggjort, hvilken samfundskontekst borgere og medarbejdere befinder sig i. Jeg fandt her, at det tyder på, at samfundet er gået fra en velfærdsstat med dertilhørende logikker til en konkurrencestat, hvor logikkerne er, at vi befinder os i evig konkurrence i både et globalt og nationalt perspektiv. Denne konkurrencetænkning influerer på måden vi tænker mennesket på; i et konkurrenceperspektiv. Ligeledes undersøgte jeg hvilke grundantagelser, der gør sig gældende om det arbejdende menneske. Med Rasmussen, Jørgensen og Larsens teori danner der sig et billede af synet på det arbejdende menneske i et relationelt perspektiv som et subjekt, der relationelt er samskabende i en organisatorisk kontekst, hvor indflydelse og subjektiv meningsskabelse er fundamentale for en organisatorisk udvikling. På baggrund af Pedersens og Rasmussen, Jørgensen og Larsens teorier opstår to logikker, der disharmonerer. Der kan være tale om, at nutidens medarbejder har svært ved at tilpasse sig organisationens krav og rammer i en konkurrencestatskontekst. Når de økonomiske hensyn, som Pedersen peger på, er et målbart parameter for konkurrencedygtighed, skal tilgodeses, men medarbejderen oplever sig udfordret i sin faglige tilpasning her til, skabes rummet for organisationscoachen. Det tyder på, at organisationens krav, der er opstillede på baggrund af NPM som styringsværktøj i en konkurrencestatstænkning, ikke stemmer overens med medarbejderens ønske om indflydelse, kollektiv, samskabende kultur og faglig forankring. Rummet for organisationscoachen opstår på baggrund af gældende tilstande. Det betyder, at organisationscoachen hverken kan fjerne den økonomiske ramme til fordel for medarbejderens ønsker eller forventninger; ej heller er det intentionen blot at få medarbejderne til "at makke ret" til fordel for organisationen. Organisationscoachen opstår som behandler af den tilstand, der opstår, når medarbejder og organisation repræsenterer hver deres interesser, der er uforenelige uden hjælp fra en tredje part: Organisationscoachen.

Direkte afledt heraf var det med anden målsætning intentionen at undersøge, hvordan organisationscoachen kan understøtte udviklingen af den enkelte medarbejders forsøg på at tilpasse sine faglige forventninger til organisationens økonomisk styrede rammer. Denne undersøgelse tilgik jeg med konkret teori og bud på, hvordan organisationscoaching kan forvaltes. Ud fra tesen om, at lederen spiller en meget stor rolle både i forhold til organisationsprioritering, målstyring og medarbejdertrivsel, blev det med et ledelsesperspektiv i fokus. Med ledelsesbaseret coaching viste det sig, at lederen qua sin daglige ledelse er i stand til, både at forvalte de udfordringer det giver, når medarbejderen er udfordret i at tilpasse egne forventninger og ønsker til organisationens rammer og krav samt i optimale situationer at understøtte udviklingen løbende, således at medarbejderen ikke befinder sig i en situation af, hvad medarbejderen oplever som meningsløs tvang. Ledelsesbaseret coaching er rammesat ud fra forståelsen af, at dialogen foregår i et asymmetrisk forhold. Lederen kan ikke sætte sit lederskab i parentes hvorfor han i stedet skal gøre brug af sin position. Det viser sig, at organisationen er højeste kontekst i organisationscoaching, og dermed også i ledelsesbaseret coaching, men at medarbejderen, med udgangspunkt i Rasmussen, Jørgensen og Larsen, skal tænkes som en essentiel del af organisationen, hvorfor lederen i ledelsesbaseret coaching skal finde et leje mellem at arbejde efter

organisatoriske målsætninger og resultater med hensyntagen og tilpasning af den enkelte medarbejders faglighed, forventninger og dermed trivsel. Målet med ledelsesbaseret coaching er at hjælpe medarbejderen. Coachingen bistår, at leder og medarbejder i fællesskab kan opstille rammer for behandlede og tilpassede forventninger til krav og resultater.

Sidste målsætning gik ud på at undersøge, hvordan filosofien kan bidrage til organisationscoachens arbejde med at understøtte tilpasningen mellem organisationens krav og medarbejderens forventninger. Min undersøgelse heraf er på baggrund af protreptikken, der er endnu et bud på ledelsesbaseret coaching men som filosofisk disciplin. Det viser sig, at protreptikkens hovedfokus er dialogen som fundament for medarbejderens øgede indsigt i eget liv og fællesskab. Lederen skal varetage rollen som protreptiker indtil medarbejderen oparbejder kompetencer i at være egen protreptiker. Kirkeby peger på, hvordan idealet er, at den protreptiske dialog bliver den foretrukne i en organisation. I den protreptiske dialog, der metodisk er præget af asymmetri, er leder og medarbejder lige. Protreptikken skaber et fælles rum, hvor der er plads til undring og udvikling. Målet er at medarbejderen opnår indsigt i sig selv og fællesskaber. Indsigten fører til håndtering og handlekraft. Det handler således mere om meningsskabelse end om tilpasningslogikker. Det tyder på, at filosofien kan bidrage med en ekstra dimension, der ikke synes adresseret af andre samtaleformer. Den er baseret på gensidig omsorg for leder og medarbejder, der i dialogen ikke kun er leder og medarbejder men også to, ligeværdige mennesker.

6 Perspektivering

Jeg vil nu, på baggrund af hele undersøgelsen, reflektere og perspektivere til en større kontekst i et forsøg på at gribe i undersøgelsens relevans og ikke mindst forsøge at italesætte nogle af de spørgsmål undersøgelsen efterlader.

Undersøgelsen peger på, at organisationscoachen vokser ud af den splittelse, der opstår, når NPMs logikker skal forvaltes af medarbejdere med forventninger til andet end økonomiske rammer og krav. Det tyder på, at organisationscoachen kan understøtte medarbejderens tilpasning til de organisatoriske krav, og at filosofien i den relation har noget at byde ind med. Men på en eller anden måde, kan jeg ikke lade være med at tænke over, hvordan filosofien ellers kan tænkes ind, når Pedersen insisterer på, at konkurrencestaten tvinger os til at tænke økonomi. Forstået på den måde, at Pedersen minder os om, at vi er nødt til at tage økonomiske hensyn; staten eller organisationer skal finansieres. Det er ikke udtømmelige, økonomiske kilder. Hvorfor så overhovedet tænke filosofi ind? Hvis økonomi dominerer andre diskurser, hvilken rolle spiller filosofien så? Det er muligt, at vi i et fremtidsperspektiv nærmere skal kigge på metoder frem for præmisser. For nok er økonomi en ufravigelig præmis, men hvem siger, at NPM er den eneste metode, vi kan bruge til at tænke både samfund og rammer? Med udgangspunkt i Pedersens tidsramme i overgangen fra velfærdsstat til konkurrencestat kan det handle om, at fordi vi, ifølge Pedersen, befandt os i en velfærdsstat, der ikke fandtes finansiering for, og samtidig blev præsenteret for NPM som styringsværktøj, i

dag sætter lighedstegne mellem NPM og økonomisk ansvarlighed. Det er sandsynligt, at det er en falsk opstillet dikotomi, når vi som samfund insisterer på, at vi enten må tilslutte os NPMs logikker eller se os selv og vores velfærdsstat i en økonomisk undergang. Pedersen peger netop på, at vi med konkurrencestaten ikke har skabt en ny slags stat; det er nærmere at betragte som en videreudvikling af velfærdsstaten. Det tyder på, at der stadig ligger værdier gemt i konkurrencestaten, der kan forvaltes anderledes og måske bedre end med NPM; men stadig med økonomisk ansvarlighed.

Ud fra den betragtning, kan vi tænke filosofien ind. Og ikke bare tænke den ind. Jeg mener, at vi skal insistere på, at filosofien skal have en stemme. Ikke med tanke på, at man bare kan slippe økonomien løs i en organisation og forvente, at den bliver forvaltet ansvarligt ud fra tesen om, at alle medarbejdere vil organisationen det bedste. For hertil opstår diskussionen om, hvad det bedste så er. Det handler om, at vi med filosofien kan anskue flere perspektiver på den økonomiske forvaltning. Perspektiver, der kan have karakter af ikke at være teoretisk domineret men i stedet forankret i praksis. Og dette behøver man ikke være anvendt filosof for at have et bud på. Men måske kan en anvendt filosof være med til at starte en værdidebat og dermed medfacilitere et rum for forandring.

7 Referenceliste

Coaching i nyt perspektiv : en metodebog. 2014. Kbh.: Hans Reitzel.

Organisationer i bevægelse : læring, udvikling, intervention. 2011. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

CHRISTENSEN, T. and LÆGREID, P., 2002. Symposium on Accountability, Publicity Transparency: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens. *The Journal of Political Philosophy*, **10**(3), pp. 267-267-95.

FTF, 2015-last update, Regeringens finanslovsforslag rammer uddannelse og forskning hårdt. Available: <https://www.ftf.dk/uddannelse/artikel/regeringens-finanslovsforslag-rammer-uddannelse-og-forskning-hardt/> [10/01, 1027].

HAWKINS, P., 2012. *Creating a Coaching Culture : Developing a Coaching Strategy for Your Organization.* Maidenhead: Open university press.

IKAS, 2017. *Den Danske Kvalitetsmodel (DDKM).* <http://www.ikas.dk/den-danske-kvalitetsmodel/> edn.

JEPSEN, B., GADE, M. and SIMONSEN, K., f.1964-12-22, 2014. *Coaching i organisationer.* Kbh.: Nota.

KIRKEBY, O.F., 2008. *Protreptik - filosofisk coaching i ledelse.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

KIRKEBY, O.F., 2001. *Organisationsfilosofi : en studie i liminalitet.* Frederiksberg: Samfundslitteratur; eksp. DBK.

KLAUDI KLAUSEN, K. and STÅHLBERG, K., 1998. *New Public Management i Norden : nye organisations- og ledelsesformer i den decentrale velfærdsstat.* Odense: Odense Universitetsforlag.

MICHAEL PAULSEN, M.Z., og Morten Ziethen. *Anvendt filosofi er interegerende filosofi.*

MOLLY-SØHOLM, T., 2013. *Ledelsesbaseret coaching.* 2 edn. Kbh.: L&R Business.

PEDERSEN, O.K., f.1948, 2011. *Konkurrencestaten.* Kbh.: Hans Reitzel.

PREHN, A. and GØRTZ, K., 2013. *Coaching i perspektiv : en grundbog.* Kbh.: Nota.

STATENS INSTITUT FOR FOLKESUNDHED, 2009. *KRAM.* http://www.si-folkesundhed.dk/upload/resultat_final_bagside_web.pdf edn.

STELTER, R., 2012. *Tredje generations coaching : en guide til narrativ-samskabende teori og praksis.* Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag.

