

Speciale

# Coaching af ledige

Af Line Roel Steffensen

---

10. semester · Kommunikation · Aalborg Universitet · 2008

Vejleder: Søren Frimann Trads

191.060 tegn  $\approx$  79,6 normalsider



## INDHOLD

1	FORORD .....	9
2	ABSTRACT .....	11
3	INDLEDNING .....	13
4	CASEBESKRIVELSE .....	17
5	OVERORDNET METODE .....	27
	Metodologi .....	27
	Videnskabsteori .....	30
6	TEORI .....	33
7	Coaching .....	35
	Coaching-teori .....	35
8	Magt .....	47
	Magt i coaching .....	47
9	Dialog .....	51
	IPOK-perspektivet .....	51
10	DISKUSSION .....	59
11	EMPIRISK METODE .....	63
	Observation .....	63
	Spørgeskemaundersøgelse .....	63
	Kvalitative forskningsinterviews .....	64
12	ANALYSE .....	69
13	Første delanalyse .....	71
	Observation af samtaler .....	71
14	Anden delanalyse .....	79
	Spørgeskemaundersøgelse .....	79
15	Tredje delanalyse .....	85
	Kvalitative interviews .....	85
16	KONKLUSION .....	93
17	LITTERATUR .....	97



1. Organisationsplan
2. Aftale om tavshedspligt
3. Visionskort
4. "Grundskriv" om coaching i Kristelig Fagbevægelse
5. Referat af telefonsamtale med Pernille Aagaard, 5. september 2007
6. Forundersøgelse
7. Program og undervisningsmateriale, kursusdag 1
8. Program og undervisningsmateriale, kursusdag 2
9. Noter kursusdag 1, hold 1, 24. oktober 2007
10. Noter kursusdag 1, hold 2, 8. november 2007
11. Noter kursusdag 2, hold 1, 29. november 2007
12. Email-interview inkl. besvarelser
13. Referat af 1. observerede samtale
14. Referat af 2. observerede samtale
15. Referat af 3. observerede samtale
16. Referat af 4. observerede samtale
17. Referat af 5. observerede samtale
18. Spørgeguide til interviews
19. Transskription af interview A
20. Transskription af interview B
21. Transskription af interview C
22. Transskription af interview D
23. Meningskondensering interview A
24. Meningskondensering interview B
25. Meningskondensering interview C
26. Meningskondensering interview D
27. Meningskondensering sammenligningsskema
28. Carstens Fritzemeiers evaluering

Bilagene findes på Cd-rom'en bagerst i rapporten.



# FIGURER

Figur 1: GROW-modellen, s. 40

Figur 2: Ledelsesværktøjer, s. 42

Figur 3: IPOK-kommunikationsmodel, s. 53

Figur 4: Magt-kontinua, s. 60

Figur 5: Begrænsende kundeforhold, delanalyse 2, s. 83

Figur 6: Begrænsende kundeforhold, delanalyse 3, s. 92

Figur 7: Begrænsende kundeforhold, samlet, s. 94

Figur 8: "Model over samtalens kontekst", bilag 6 (Forundersøgelse)





# 1 FORORD

I specialeskrivningsprocessen har jeg været drevet af lige dele begejstring for, at en dialogisk samtaleform har fået stor udbredelse og succes, og skepsis over, hvilke former for misbrug, manipulation osv. den kan medføre rundt om i organisationer. Specialet er mit bidrag til at skille skidt fra kanel indenfor coaching.

Specialet bevæger sig i feltet mellem teori og praksis indenfor organisationsudvikling. Sigtet er at forene teori med udvikling i en konkret organisation: Kristelig Fagbevægelse. Her er en implementeringsproces, der skal introducere coaching til samtaler med ledige, allerede sat i gang. Det er denne implementeringsproces, jeg har fået mulighed for at tage del i, undersøge og præge i samarbejde med personalekonsulent Pernille Aagaard og uddannelseskonsulent Carsten Fritzemeier fra organisationen. Involveringen i samarbejdet har både til formål at skabe praktisk anvendelig viden i organisationen og videnskabelige resultater til mit speciale.

Specialet binder sløjfe på mit studie og inddrager både teorier, der har fyldt meget på studiet og metoder, der er oppe i tiden og som jeg sandsynligvis kommer til at møde ude i arbejdslivet. Med specialet får jeg både fremstillet de komplekse teoretiske problemstillinger omkring brugen af en bestemt tilgang til samtaler og kommer med praktiske anvisninger til en konkret organisation. Således binder specialet min faglige ballast sammen med fremtidige udfordringer som kandidat i kommunikation.

Rapporten beskriver ikke processen kronologisk, men behandler undersøgelserne i den rækkefølge, jeg har fundet det passende at formidle dem.

## Tak

Samarbejdet med Kristelig Fagbevægelse har engageret mig til en vedholdende interesse for specialets emne. Jeg tror ikke, jeg ville være kommet helskindet igennem uden Pernille og Carsten! Tak for jeres indspil og inspirerende væremåde. Tak skal også lyde til alle medvirkende job- og akassekonsulenter, der gav mig indblik i deres arbejde og til de ledige, som lod mig overvære deres samtaler. Tak til min vejleder Søren Frimann Trads for konstruktiv langdistance-vejledning. Tak til Nicola og Thomas Rout, som har hjulpet med det engelske resumé og til Karen Dalum, som har lavet forsiden. Til sidst tak til min familie for børnepasning og moralsk opbakning. Og tak Ole for din uendelige tålmodighed og urokkelige tro på mig.



## 2 ABSTRACT

This thesis completes my study at Aalborg University within the field of Interpersonal Organisational Communication (IPOK). It addresses the fundamental paradox of practising dialogue in a context where the organisation wields power.

In my thesis I study consultations held with jobseekers belonging to a Danish unemployment fund known as "Kristelig A-kasse," which is a private association. These consultations are statutory and must be held every three months during the period of unemployment. At Kristelig A-kasse two HR-consultants have been working to introduce coaching as a new approach to these consultations, in order that the emphasis of the consultation is more on providing support to the jobseeker and less about dictating terms. The coaching approach is being implemented at two day staff training courses for all caseworkers employed by Kristelig A-kasse. As part of my preliminary investigation I helped plan and run the course on two occasions during October and November 2007.

In my thesis I begin by exploring the theory behind coaching as well as the history of the coaching method, focusing especially on the two approaches to coaching used by Kristelig A-kasse: the systemic approach and one eclectic approach. My thesis then draws upon the understanding of power put forward by the French theorist Michel Foucault in order to investigate the limitations of using coaching, since coaching itself may be considered an exercise of power in this specific context. Finally the understanding of dialogue and communication used in the IPOK approach is employed to suggest what dialogical possibilities coaching can yield in this particular situation. Through a theoretical discussion it is demonstrated that power has both positive and negative expressions, which are modelled in four continua. Nevertheless, dialogic principals remain a possibility when power is exercised positively; that is, lawfully, transparently, and non-manipulatively.

As my overall methodology I have chosen Kurt Lewin's Action Research approach. Here the focus is on involving local stakeholders in the process whereby knowledge is gathered and social change made possible. Following the approach used in Action Research, I have ensured that my research was conducted by getting involved practically with the organisation. Thus I was able to obtain empirical data by means of 1) observations of five consultations with jobseekers, 2) a questionnaire completed by caseworkers who attended the coaching course and 3) qualitative research interviews conducted with four unemployment caseworkers.

Thereafter the analysis of this data proceeds in three parts: My observations of consultations with jobseekers illustrate how a coaching approach could lead to a more dialogic relationship. In the answers given to the questionnaire I look particularly for the counsellors' views on coaching. The concepts used in the theoretical side and the results from the questionnaire are then triangulated in depth in the qualitative research interviews. In those interviews I seek to find out how the four caseworkers use coaching in their consultations with clients and if a coaching approach entails a

veiled, manipulative use of power. In conclusion I outline the possible benefits and limitations when using coaching in this context and suggest further implementation of coaching and practical suggestions on how this might be accomplished.

# 3 INDLEDNING

## Coaching

Den dialogiske samtaleform, der er genstand for undersøgelse i dette speciale, er den populære og allestedsnærværende coaching. At interessen for coaching er opadgående, vidner flere nyere masteruddannelser om. Flere danske universiteter har meldt sig på banen i udbuddet af coaching-uddannelser. Københavns Universitet udbyder en masteruddannelse i coaching i samarbejde med Copenhagen Business School og Copenhagen Coaching Center.<sup>1</sup> Aalborg Universitet har i samarbejde med Attractor<sup>2</sup> startet en lignende masteruddannelse op i januar 2008.<sup>3</sup> Dette er tegn på, at der findes et behov for at opkvalificere coaching-begrebet til videnskabeligt niveau. At der også er reklameværdi og penge at hente i at udbyde sådanne uddannelser, er en helt anden sag (det koster hhv. 120.000 kr. og 170.000 kr. at følge uddannelserne). Under alle omstændigheder kan uddannelserne ses som en indikation af, at coaching har stor popularitet.

Samtaleformen coaching er i sin "rene" form, uanset teoretisk udgangspunkt, ideelt set en frivillig dialogisk hjælpesamtale, hvor den ene part, coachen, via spørgsmål hjælper den anden part, coachee, til at løse et problem, få indsigt i sine ressourcer, opnå et mål, reflektere over sin situation eller blive afklaret omkring et emne. Men hvad sker der, når denne tilgang hentes ind i en magtfuld organisatorisk asymmetrisk kontekst, hvor den, der skal hjælpes, ikke kommer til samtalen på eget initiativ? I specialet studeres brugen af coaching i samtaler med ledige i Kristelig A-kasse. Specialets formål er ikke at påpege generelle tendenser i brugen af coaching, men skal med sit casestudie ses som en illustration og eksemplificering af, hvad der kan være på spil, når coaching anvendes i netop denne sammenhæng.

De fleste former for coaching er ganske sikkert en positiv oplevelse for den coachede – ellers ville metoden nok ikke være så udbredt. Det at blive lyttet til og få et andet menneskes opmærksomhed kan i sig selv være givtigt. Men når coaching bruges i en organisationskontekst, er der et kompliceret net af interesser, behov, magtstrukturer, målsætninger mv. i spil, som der samtidig må tages højde for. Specialet tager udgangspunkt i spørgsmålet, om coaching kan anvendes i denne sammenhæng, så metoden er kommunikationsfaglig og etisk forsvarlig?

## Grundlæggende paradoks

Specialets overordnede tema er anvendelsen af dialogiske kommunikationsformer i organisationer og knytter sig til et grundlæggende paradoks, som har stor vægt både på uddannelseslinien Interpersonel Organisationskommunikation (IPOK), som jeg har fulgt på kandidatoverbygningen og i IPOK-

---

<sup>1</sup> Copenhagen Coaching Center er en uddannelsesinstitution, der har specialiseret sig i at uddanne coaches.

<sup>2</sup> Attractor er et konsulentfirma og akademisk institut for systemisk ledelse, kommunikation og intervention, se [www.attractor.dk](http://www.attractor.dk).

<sup>3</sup> Uddannelsen hedder "Master i læreprocesser med specialisering i organisatorisk coaching". Se evt. Aalborg Universitets hjemmeside [www.evu.aau.dk](http://www.evu.aau.dk) for mere.

litteraturen:<sup>4</sup> Hvordan er det muligt at praktisere humanistiske tilgange til organisationsudvikling inden for organisatoriske systemer, der er styret af en økonomisk rationalitet? (f.eks. i Alrø og Kristiansen (red.) 2004). Det er min antagelse, at samtalen i denne kontekst netop aldrig kan være en ren dialog, forstået som frivillig, magt-fri, ikke-normativ og ikke-kontrollerende, men må tydeliggøre sine kontekstbundne vilkår for reelt at drage nytte af de dialogiske virkemidler.

Karen Lisa Salomon<sup>5</sup> har i sin nyeste bog "Selvmål – det evaluerede liv" (Salamon 2007) mange gode kritiske pointer om forholdet mellem et humanistisk menneskesyn og en økonomisk rationalitet. Hun beskriver, hvordan managementtankegange har bredt sig fra direktiongangene og ud i privatlivet, hvor der nu også skal tænkes i effektivitet og vi skal være direktører i eget liv. Hun skriver et sted, hvordan Stephen R. Coveys bestseller "7 gode vaner" fra 1989 både har sat sig klare spor indenfor personlighedsudvikling og ledelsesjargon. En af vanerne er "Win-win":

*"Win-win betyder egentlig en løsning, hvor alle vinder. I praksis bruges det om en ordning, som gavner alle parter, eller snarere en situation, hvor alle oplever at de har fordele. Ligesom der i selve ordet proaktiv er indbygget et særligt menneskesyn, indeholder begrebet win-win også en særlig grundholdning og et postulat om, at alle kan være på vinderholdet, hvis bare vi er fleksible nok. (...) Pointen hos (...) Covey er, at vi alle kan være vindere, når bare vi selv tager ansvaret, giver den en skalle og er fleksible nok. Dermed er det jo kun de utilfredse, ufleksible og urimelige, som ikke er på vinderholdet – og hvem har de at takke for det?"*

(Salamon 2007 s. 17)

Coaching i samtaler med ledige er tilsyneladende ren "win-win": Den ledige bliver ansvarliggjort og får motivation til at finde arbejde – og det offentlig får en mund mindre at mætte, hvis det lykkes. Coaching kan måske nok skabe muligheder, men hvor går grænserne for coaching? Hvor sætter kontrollen ind, så dialogen går ud? Det er vilkårene og kontekstens indvirkning på brugen af coaching, som er det ene af specialets omdrejningspunkter. Det andet handler om, hvilke positive aspekter og muligheder, der trods alt kan være i at benytte coaching som tilgang til samtalerne. Coaching får først mening, når det bruges – det er ude i de organisatoriske virkeligheder, værdien og anvendeligheden skal bedømmes. Derfor behandles emnet både teoretisk og praktisk.

### Coaching i praksis

For at undersøge fænomenet coaching i praksis, har jeg indgået et samarbejde med Kristelig Fagbevægelse, som er i gang med en implementeringsproces af coaching i deres a-kasse. Personaleafdelingen udbyder kurser i en coachende tilgang til job- og a-kassekonsulenters lovpligtige samtaler med ledige medlemmer i a-kassen. Et oplagt spørgsmål er, om coaching overhovedet kan benyttes i denne sammenhæng? Det korte svar, som vil blive uddybet i teori afsnittet om coaching, er

---

<sup>4</sup> IPOK-litteraturen består af en bogserie udgivet på Aalborg Universitetsforlag under titlen "Interpersonel Kommunikation i organisationer". Bøgerne kan ikke siges at være et samlet teorikompleks, men forskellige forfatters teoribidrag under samme paraply. Jeg skal senere komme tilbage til den kommunikationsforståelse, som ligger til grund for IPOK-litteraturen.

<sup>5</sup> Karen Lisa Salomon har en ph.d. i ledelse fra Copenhagen Business School, og er antropolog og lektor på Dansk Designskole.

nej; i denne sammenhæng kan der ikke blive tale om at benytte ren coaching. Dog kan en tillempet coachende tilgang, der tager højde for den organisatoriske kontekst bidrage positivt til samtalerne.

Samtalerne mellem de ledige og job- og a-kassekonsulenterne er pr definition asymmetriske i deres magtstruktur, idet de er kontrollerende og har et fastlagt mål og indhold. I specialets teorikapitel er en vigtig pointe, at ikke rammerne, men kun måden hvorpå samtalerne holdes, kan præges med en coachende tilgang til at blive en mere motiverende oplevelse for den ledige. Tværtimod må der tages højde for konteksten, så den coachende tilgang tilpasses hertil.

Ifølge a-kassernes brancheorganisation AK-Samvirke gør brugen af coaching, at den ledige vil overtage ansvaret for at komme i arbejde, dog med støtte fra job- eller a-kassekonsulenten. Dermed undgås passivisering og klientgørelse af medlemmet, idet a-kassen anerkender medlemmets ressourcer og potentialer (AK-Samvirke 2006 s. 31).<sup>6</sup> Men spørgsmålet er, om der ikke kan blive tale om samme klientgørelse og magtudøvelse, blot med mere skjulte fortegn, hvis ikke rollefordelingen gøres tydelig? Endnu en vigtig pointe i specialet er, at hvis konteksten ikke tydeliggøres, vil der blot være tale om en mere skjult form for magtudøvelse.

Specialets formål kan overordnet siges at være en teoretisk og praktisk nuancering af Kristelig Fagbevægelses tilgang til coaching og hjælp til at svare på:

- ***Hvilke begrænsninger og muligheder findes der i at benytte en coachende tilgang i samtaler med ledige i Kristelig A-kasse?***

Med begrænsninger menes de grænser, som især magtmæssige faktorer sætter for anvendelsen af coaching. Med muligheder menes de positive bidrag, som coaching kan tilføre samtalerne.

### Vejen til konklusionen

For at besvare problemformuleringen er det også nødvendigt at besvare følgende arbejdsspørgsmål: Hvad er coaching overordnet set? Hvilken coaching-forståelse findes i Kristelig A-kasse? Hvordan implementeres en coachende tilgang i samtaler med ledige i Kristelig A-kasse? Hvilke kontekstuelle faktorer findes der omkring samtalerne? Hvordan kan man forstå magt i denne sammenhæng? Hvilke dialogiske principper kan anvendes? Hvordan forstår og anvender medarbejderne coaching i samtalerne med ledige?

### Metodiske og teoretiske overvejelser

Mit videnskabsteoretiske ståsted er en hermeneutisk/fænomenologisk tilgang, der også er inspireret af socialkonstruktivisme. Dette gør, at jeg angriber emnet fra forskellige vinkler og både undersøger

---

<sup>6</sup> Rapporten "I arbejde nu" findes på hjemmesiden: [http://www.ak-samvirke.dk/files/download/i\\_arbejde\\_nu.pdf](http://www.ak-samvirke.dk/files/download/i_arbejde_nu.pdf)

den politiske og organisatoriske kontekst, forskellige perspektiver på coaching, samt begreberne magt og dialog. I den praktiske fremgangsmåde i arbejdet med empirien benytter jeg som rammeforståelse aktionsforskningen, hvor ønsket om forandring og samskabelse af viden knytter sig tæt til forskningen. Dermed bliver der tale om en eksplorativ samskabelsesproces, hvor de medarbejdere, der evt. skal anvende en coachende tilgang bliver hørt og får stemme og hvor observation og interviews, der klarlægger organisationens fortolkninger af sig selv og måder at forstå og praktisere coaching, går i samspil med teoretiske udredninger. Mit kommunikationsfaglige ståsted er IPOK-tilgangen, som også bidrager til at udfylde den metodiske ramme med begrebsafklaringer, som aktionsforskningen ikke indeholder.



## 4 CASEBESKRIVELSE

I dette afsnit gøres rede for konteksten for specialets fokus; brugen af en coachende tilgang i samtaler med ledige. I denne sammenhæng skal kontekst forstås som de organisatoriske og politiske rammer, som påvirker og har betydning for samtalen. Nedenfor beskrives således mit samarbejde med organisationen, organisationens opbygning, værdier og vision, typerne af samtaler med ledige, den aktuelle ledighedssituation, den nuværende arbejdsmarkedspolitik og dens indbyggede hensigter og magtforhold samt brancheorganisationens holdninger til at benytte coaching i samtalerne.

### Samarbejdet med Kristelig Fagbevægelse

Samarbejdet med Kristelig Fagbevægelse kom i stand i september 2007, hvor jeg i en telefonsamtale med personalekonsulent Pernille Aagaard aftalte at indlede et samarbejde omkring brugen af coaching i organisationen. Jeg har i de efterfølgende måneder deltaget i Pernille Aagaard og uddannelseskonsulent Carsten Fritzemeiers arbejde med at implementere en coachende tilgang i job- og a-kassekonsulenternes samtaler med ledige via et kursus i coaching. De har siden efteråret 2006 arbejdet med at indføre coaching i ledernes samtaler med medarbejdere og siden foråret 2007 i medarbejdernes samtaler med de ledige. Der er ikke i nogen af tilfældene tale om en magtfri og ligeværdig symmetrisk samtale, hvorfor der er tale om coaching med visse forbehold og begrænsninger. Af samme grund ønsker de undersøgt, hvilke justeringer af deres coaching-metoder, der vil være hensigtsmæssige. Jeg har dog af hensyn til specialets omfang afgrænset mig til at arbejde med coaching i samtaler med ledige og ikke i samtaler mellem ledere og medarbejdere.

Implementeringen af coaching i samtalerne med ledige i Kristelig A-kasse foregår ved, at der internt udbydes et kursus for job- og a-kassekonsulenterne, som har den direkte kontakt med de ledige. Kurset, der kaldes "Den coachende samtale", er udarbejdet af Pernille Aagaard og Carsten Fritzemeier og har kørt som pilotkursus i foråret 2007.<sup>7</sup>

Jeg har deltaget i planlægningen og afholdelsen af samme kursus i efteråret 2007. Konsulenterne var ud fra deltagernes evaluering generelt tilfredse med pilotkursets indhold, hvorfor vi tog udgangspunkt i oplægget herfra. Som forberedelse til planlægningen af kurset valgte jeg at studere den anvendte coaching-teori nærmere og stillede herudfra flere ændringsforslag, som blev medtaget i det endelige kursusprogram.<sup>8</sup> En anden ændring i forhold til pilotkurset var, at det i efteråret forløb over to dage i stedet for tidligere én.<sup>9</sup> Imellem de to kursusdage lavede jeg en spørgeskemaundersøgelse blandt kursusdeltagerne om deres brug af og holdninger til coaching. Desuden har jeg efterfølgende observeret flere af deltagernes samtaler med ledige for at undersøge mulighederne ved at gøre brug

<sup>7</sup> Se bilag 28 (Carsten Fritzemeiers evaluering).

<sup>8</sup> Ændringsforslagene fremgår af bilag 6 (Forundersøgelse). Det endelige kursusprogram kan ses i bilag 7 og 8 (Program og undervisningsmateriale for hhv. kursusdag 1 og 2).

<sup>9</sup> Forløbet omkring kurset er beskrevet i bilag 6 (Forundersøgelse).

af denne tilgang. Til slut har jeg foretaget kvalitative interviews med fire udvalgte kursusdeltagere ca. to måneder efter kursets afholdelse, for igen at høre om deres brug af og holdninger til at bruge coaching i samtalerne med ledige.

For at forstå konteksten for arbejdet med at implementere en coachende tilgang i samtaler med ledige, vil jeg nedenfor beskrive den organisatoriske og politiske kontekst.

### Kristelig Fagbevægelse<sup>10</sup>

Kristelig Fagbevægelse består af to foreninger: Kristelig Fagforening, der med sine ca. 105.000 medlemmer er blandt de ti største fagforeninger i Danmark og Kristelig A-kasse, der med ca. 178.000 medlemmer er den fjerdestørste arbejdsløshedskasse i landet. Siden starten for over 100 år siden har Kristelig Fagbevægelse særligt arbejdet for frit valg mellem fagforeninger, uanset kundens ansættelse og faglige baggrund. Hovedkontoret ligger i Randers. Her findes administrationen og en række andre centrale afdelinger: advokatkontor, IT, økonomi, procesudvikling, salg og marketing, politisk sekretariat samt afdelingen for personaleudvikling (PUV).<sup>11</sup> Hovedkontoret servicerer de 25 afdelingskontorer, som er spredt over hele landet og som har den direkte kontakt til kunderne. Der er i alt over 700 ansatte i Kristelig Fagbevægelse. At det er en organisation i udvikling har konkret vist sig under specialeskrivningen ved en større strukturændring. 15 af de 25 afdelinger er blevet varslet nedlagt og mange medarbejdere er blevet berørt af geografiske, strukturelle og opgavemæssige ændringer. Løbende organisationsændringer er således et vilkår for de medarbejdere, som indgår i opgaven.

I specialet beskæftiger jeg mig først og fremmest med Kristelig A-kasse. Indførelsen af Velfærdsreformen 1. januar 2007 medførte en række ændringer på a-kasseområdet. Udover ændrede regler, blev en række opgaver flyttet fra arbejdsformidlingen til a-kasserne. Dette gælder bl.a. arbejdsformidling og afholdelse af de lovpligtige rådighedssamtaler. Til at varetage de nye opgaver blev 40 jobkonsulenter ved nytår 2007 ansat i Kristelig Fagbevægelse. Opgaverne er især at give de ledige information og vejledning om mulighederne på arbejdsmarkedet, samt hjælp til jobsøgning. Målsætningen er, at de ledige så hurtigt som muligt skal i arbejde igen. Når et medlem bliver ledigt, indkaldes det i henhold til lovgivningen til samtale med en job- eller a-kassekonsulent hver tredje måned.

De to stillingsbetegnelser "jobkonsulent" og "a-kassekonsulent", dækker over forskellige arbejdsfunktioner. A-kassekonsulenterne sidder primært med juridisk sagsbehandling såsom beregninger af og afgørelser i forhold til f.eks. dagpenge, efterløn og andre økonomiske ydelser, skrivning af rådighedserklæringer mv. Derudover har de samtaler med ledige. Jobkonsulenterne har dette som deres primære arbejdsopgave. De varetager CV- og 3-månederssamtaler og andre former for samtaler om rådgivning ved jobsøgning. Enkelte jobkonsulenter har dog også opgaver, der har

---

<sup>10</sup> Fakta om Kristelig Fagbevægelse er hovedsageligt fundet på [www.krifa.dk](http://www.krifa.dk).

<sup>11</sup> Se evt. bilag 1 (Organisationsplan).

mere karakter af sagsbehandling. Da begge grupper har samtaler med ledige, er de relevante at medtage i forhold til implementeringen af en coachende tilgang i samtaler med ledige.<sup>12</sup>

### Vision

Den nye vision, som gælder fra juni 2007 til 2010 hedder "Vi sætter scenen - og giver kunden hovedrollen".<sup>13</sup> Den forhenværende vision hed "Vi bringer medlemmet i den gule førertrøje". To umiddelbare forskelle springer i øjnene: den metaforiske kontekst er skiftet fra cykelløbet Tour de France med gul førertrøje til en teater- eller filmmetafor med scene og hovedrolle. Klaptræet i baggrunden viser, at det er det sidste, det er hensigten at henvise til. Den anden forskel er, at omtalen er ændret fra "medlem" til "kunde". Det er ikke en tilfældighed, men en kommunikationsstrategi fra topledelsens side, at "medlemmer" nu skal nu omtales som "kunder".<sup>14</sup> "Medlem" signalerer fællesskab, rettigheder og beskyttelse af fælles interesser i en forening, men også at man skal rette sig ind under foreningen. Heroverfor står en "kunde" mere frit: Hvis ikke servicen i "butikken" er tilfredsstillende, kan kunden altid handle i en anden butik. "Kunde" signalerer dermed service og salg af produkter. I tråd hermed lyder mål to i visionen "Nytænker og digitaliserer vores kundeservice", igen med understregning af "kunde" frem for "medlem".<sup>15</sup> Desuden udvides gruppen, for alle der henvender sig, skal betragtes som (potentielle) kunder, og ikke kun dem, der allerede er medlemmer.<sup>16</sup> Produkterne, som skal sælges til kunderne, er medlemskab i fagforening og a-kasse, forsikringer mv.

### Værdier

Kristelig Fagbevægelse er en værdibaseret organisation. Det ligger allerede i navnet, hvor man vedkender sig en bestemt religiøs retning, kristendommen, med dertilhørende værdier. Eller som det formuleres på hjemmesiden: "*Kristelig Fagbevægelse baserer sit arbejde på det kristne livs- og menneskesyn*". I et internt hæfte om det kristne livs- og menneskesyn beskrives det bl.a. gennem buddet om næstekærlighed, og at alle mennesker er unikke og værdifulde og derfor skal behandles med respekt. Menneskesynet er udmøntet i grundværdier, der er udpeget til at arbejde efter. Med værdier kan man sige, at en virksomhed stræber mod selvstyring, fladere struktur og demokratisering, idet beslutninger skal tages af den enkelte medarbejder ud fra værdierne, i princippet i stedet for et bureaukratisk hierarki. Værdier må altid fortolkes af medarbejderne, for at de giver mening i det daglige arbejde. Samtidig med indførelsen af den nye vision, indførtes også en værdi mere i Kristelig Fagbevægelse. Udover "ærlighed", "respekt" og "frihed", blev "ansvar" tilføjet. Man kan sige, at "kunden" tillægges større ansvar end "medlemmet". Kunden forventes i højere grad at foretage selvstændige valg, end medlemmet.

I forbindelse med visionen blev også en ny uddannelse for medarbejderne præsenteret. Dens navn, "License to Act", trækker på James Bond-termen "License to kill". Igen en reference til film-genren. Her

---

<sup>12</sup> Det er disse to grupper jeg henviser til, når jeg efterfølgende bruger betegnelsen "medarbejdere".

<sup>13</sup> Se bilag 3 (Visionskort).

<sup>14</sup> Dette fremgår af præsentationspapiret for den nye strategi, som jeg har haft til gennemsyn. I tråd med organisationen bruger jeg indimellem betegnelsen kunder om medlemmer, f.eks. i interviews.

<sup>15</sup> Jf. bilag 3 (Visionskort).

<sup>16</sup> Jf. førortalte strategipapir.

er handling nøgleordet – medarbejderne får tilladelse til og forventes at handle indenfor de afstukne rammer, som bl.a. udgøres af de fire værdier.

## Samtalerne med ledige

Når medarbejderne har rådighedssamtaler med ledige, er der afsat 45 minutter til både samtale og dokumentation. Den ledige booker selv samtalen over [www.krifa.dk](http://www.krifa.dk). Kunden kan ikke være sikker på at komme til samtale med den samme konsulent, som vedkommende har talt med tidligere. Der afholdes to typer af rådighedssamtaler:

### CV-samtalen

CV-samtalen finder sted indenfor den første måneds ledighed og er ofte den ledige kundes første personlige kontakt med a-kassen. Ved CV-samtaler er medarbejderen forpligtet til at gennemgå og vurdere det CV, som kunden på forhånd pr brev er blevet bedt om at udfylde på [www.jobnet.dk](http://www.jobnet.dk). Heri indgår oplysninger om tidligere beskæftigelse, uddannelse, kvalifikationer og øvrige forhold af betydning for jobsøgning og formidling af arbejde. Hvis CV'et vurderes som korrekt og fyldestgørende, kan det godkendes. Desuden skal det vurderes, om kunden er villig til at søge og tage arbejde og der skal informeres om rådighedsforpligtelsen. Denne består bl.a. i, at kunden skal være aktivt jobsøgende, notere søgte jobs i et jobsøgnings-skema, skal håndtere og opdatere sit CV korrekt, skal kunne formidles rimeligt arbejde med dags varsel (kunden skal derfor f.eks. tømme postkasse hver dag), skal melde sygdom og ferie, møde til samtaler mv. Også konsekvenserne ved ikke at stå til rådighed skal gennemgås. Medarbejderen skal derudover udfylde et samtalenotat for hver samtale, hvori der skal krydses af, om ovenstående punkter er gennemgået og aftaler mellem konsulent og kunde noteres.

### 3-månederssamtalen

Hver gang, den ledige har været på ydelser fra a-kassen i 3 måneder eller 13 uger, afholdes en rådighedssamtale, i daglig tale i a-kassen kaldet "3-månederssamtale". Samtalen har to formål.<sup>17</sup> For det første skal medarbejderen vurdere, om den ledige kan og vil arbejde. Det indebærer en snak om, hvad den ledige gør for at komme i arbejde, og hvor den ledige konkret har søgt job og hvordan. For det andet skal den ledige motiveres til at søge job og se nye muligheder for at komme videre i sit liv. Også ved 3-månederssamtalen skal medarbejderen samtidig udfærdige et samtalenotat for hver samtale, hvori f.eks. begrundelser for rådighedsvurderingen og aftaler mellem medarbejder og kunde noteres.

## Ledighed

Når det drejer sig om ledighed, kan befolkningen opdeles i tre grupper: 1) Beskæftigede og 2) ledige, der tilsammen udgør arbejdsstyrken samt 3) personer uden for arbejdsstyrken - f.eks. børn,

---

<sup>17</sup> Ifølge AK-samvirke 2006

pensionister og langtidssyge.<sup>18</sup> Ledigheden i Danmark har været faldende siden december 2003 og er nu på sit laveste niveau i over 30 år, svarende til en nuværende ledighed på 2 procent af arbejdsstyrken.<sup>19</sup> Man kan derfor spørge, om det overhovedet er relevant at beskæftige sig med, hvordan ledige kommer i arbejde, når ledigheden er lav som aldrig før. Et svar til dette kan være, at der altid, uanset den generelle beskæftigelse, vil være mennesker, der af forskellige grunde i en periode er arbejdsløse og søger nyt job. På det danske arbejdsmarked er det almindeligt, at lønmodtagere afskediges på grund af omstrukturering, effektivisering, out-sourcing til andre lande mv. Denne fleksibilitet muliggør, at samfundsøkonomien kan udvikle sig dynamisk. Omvendt medfører modellen, at mange bliver ledige hvert år og udfordringen for beskæftigelsesystemet er at få så mange af disse såkaldt "arbejdsmarkedsparete" som muligt tilbage i job så hurtigt som muligt.<sup>20</sup> Som a-kasse er Kristelig Fagbevægelse forpligtet til at overholde lovens krav om ydelser, kontrol og service overfor denne gruppe. A-kasserne bliver målt på, hvor mange af deres ledige, de kan få i beskæftigelse. Det er i statens interesse, at så få som muligt forsørges af det offentlige. Også den enkelte ledige har som oftest en interesse i at kunne forsørge sig selv. Desuden har arbejdsmarkedet behov for tilstrækkelig arbejdskraft, hvilket i øjeblikket er et stort problem at opnå indenfor mange fagområder. Alt i alt er der dermed stor interesse i, at så mange som mulig går fra at være ledige til at være beskæftigede.

### Arbejdsmarkedspolitik

I 1993, under den socialdemokratiske regering ledet af Poul Nyrup Rasmussen, blev loven om aktiv arbejdsmarkedspolitik indført. En nyskabelse i denne lov var kravet om, at den enkelte ledige skulle have udarbejdet en handlingsplan.<sup>21</sup> Her skete der således en bevægelse imod en individorienteret indsats frem for en kollektiv. Hvor man før blot skulle stemple på arbejdsformidlingen og tage imod anvist ordinært arbejde, gjaldt nu at man også skulle vise, at man *ville* forsørge sig selv, hvis man kunne.<sup>22</sup> Man kan også kalde det en bevægelse fra en ydre til en indre rådighed, idet der nu ikke kun stilles objektive betingelser omkring den lediges ydre situation, men også krav om at vedkommende skal udvise den rette moralske indstilling gennem samarbejdsvilje.<sup>23</sup> Denne bevægelse er fortsat under den nuværende venstre-konservative regering under Anders Fogh Rasmussen. Regeringen indgik i efteråret 2002 et bredt forlig om reform af beskæftigelsespolitikken. Arbejdsmarkedsreformen "Flere i arbejde" udmønter sig i en beskæftigelsespolitik, hvor indsatsen er rettet imod, at den enkelte ledige afklares, opkvalificeres og motiveres til at søge job samt opnå beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked. Som noget nyt indførtes personlige samtaler minimum hver 3. måned og at den ledige skal lægge sit CV ud på [www.jobnet.dk](http://www.jobnet.dk). Lovgivningen på området stiler imod aktiv jobsøgning og aktivering frem for passiv forsørgelse. Regeringen har således som holdning, at det skal kunne betale

---

<sup>18</sup> Jensen 2007, oplæg ved konferencen "Fra jobisolation til jobintegration gennem coaching" 6. november 2007.

<sup>19</sup> Danmarks Statistik 2008

<sup>20</sup> AK-samvirke 2006 s. 28.

<sup>21</sup> AOF 2008, artiklen "Aktiv beskæftigelsesindsats".

<sup>22</sup> Carstens 2002 s. 41. Anette Carstens er socialrådgiver, cand.scient.soc. og afdelingsleder for arbejdsmarkedsafdelingen i Rødovre Kommune. Antologien "Det magtfulde møde mellem system og klient", som de næste afsnit er baseret på, er en del af magtudredningens forskningsresultater.

<sup>23</sup> Carstens 2002 s. 40-42.

sig at arbejde.<sup>24</sup> Pr 1. januar 2007 overtog a-kasserne afholdelse af samtlige CV-samtaler med forsikrede kunder fra Arbejdsformidlingen, som samtidig blev nedlagt og erstattet af jobcentre.

## Statens myndighedsudøvelse

Ifølge Carstens har den nuværende arbejdsmarkedspolitik tre hovedsigter:<sup>25</sup> 1) Et holdningsændrende sigte om at skabe motivation til selvforsørgelse som fælles moralsk fundament for velfærdsstaten. 2) Et legitimerende sigte, der skal legitimere velfærdssystemet i de betalende skatteborgeres øjne og dermed opretholde villigheden til at betale til det. 3) Et autonomi- og identitetsstyrkende sigte, der går ud på at fremme beskæftigelsen, ikke så meget i form af flere arbejdspladser, som ved at styrke den enkeltes udvikling af autonomi og identitet (Carstens 2002 s. 32).

Disse forskellige sigter har et modsætningsforhold indbygget. Det bygger på to principper for statens myndighedsudøvelse. Det ene kaldes *autonomiprincippet* og går ud på, at staten skal være neutral og ikke må fremme bestemte værdier frem for andre og at alle borgere derfor skal behandles med lige omtanke og respekt. I en udvidet forståelse må staten dog også fremme borgernes muligheder for selvrealisering og valg af livsprojekt. Staten må sørge for, at alle får mulighed for at træffe autonome valg, forstået som velinformerede og velovervejede valg. Det kan bl.a. være gennem uddannelse og oplysning (Carstens 2002 s. 37-39).

Det andet kaldes *det kommunitære princip* og handler om, at mennesker er sociale væsner, der kun kan forstås som del af et fællesskab med andre. Når man styrker fællesskabet, styrker man derfor også den enkeltes velfærd. Således har staten til opgave at fremme de demokratisk besluttede normer, regler og værdier gennem holdningspåvirkning, hvorfor normalisering og afvigelse heraf bliver centrale begreber. Dermed findes der alligevel grænser for friheden og respekten for den enkeltes selvrealisering.

Når indlemmelsen i fællesskabet kræver tilslutning til et moralsk værdigrundlag, forudsættes et autonomt valg foretaget af den enkelte. Man skal selv have valgt at gøre det fælles "rigtige", ellers er der ikke tale om moral. Det holdningsændrende (1) og det legitimerende sigte (2) er udtryk for påvirkning og motivation af borgerne til at tilslutte sig de fælles normer. Mens det autonomi- og identitetsstyrkende sigte (3) er udtryk for, at staten både må respektere og fremme den enkeltes autonomi (Carstens 2002 s. 37-40). De to sider i myndighedsudøvelsen er i princippet uforenelige, og det er ikke på en gang muligt at tilgodese begge dele lige meget. De er som en vippe, hvor den ene side går op, når den anden går ned. Dilemmaet viser sig bl.a., når man taler om motivation.

## Motivation

---

<sup>24</sup> Arbejdsmarkedsstyrelsens hjemmeside <http://www.ams.dk/sw606.asp>

<sup>25</sup> Carstens 2002 s. 32.

Motivation kan forstås på mange måder. Bl.a. kan motivation forstås som vilje til at gøre det "rigtige", som er i overensstemmelse med det fælles moralske værdigrundlag - i denne sammenhæng vilje til at komme i arbejde og opnå selvforsørgelse.<sup>26</sup> Indenfor denne diskurs kan man være motiveret for at finde arbejde, men ikke for at komme på overførselsindkomst – så er der tale om mangel på motivation. Ifølge det holdningsændrende sigte (1) skal den ledige således støttes i eller hjælpes til at dele det moralske værdigrundlag; at ville selvforsørgelsen.

En anden motivationsforståelse, der er på tale i denne sammenhæng, er opfattelsen af, at menneskers vigtigste drivkraft for at handle er maksimering af positiv selvopfattelse, som først og fremmest opnås ved at leve op til andres forventninger og gældende normer. I denne forståelse kan andres ros, belønning og straf påvirke ens motivation (Carstens 2002 s. 33). I samtalerne med ledige er to grundlæggende motivationsfaktorer den anerkendelse og selvagtelse, der ligger i at komme i arbejde samt det økonomiske incitament, der ligger i enten at opretholde retten til dagpenge eller at opnå et bedre forsørgelsesgrundlag ved at komme i ordinært arbejde.

En tredje motivationsforståelse, der er værd at medtage her, er den, hvor motivation i højere grad henviser til en indre lyst, at man har "fundet sig selv" og hvad man virkelig "brænder for". I denne forståelse bliver det vigtigt at spørge ind til den lediges intention, ønsker, forståelse og handlinger. Her må personen selv afgøre, hvilken betydning og værdi disse har, ud fra vedkommendes egen forståelse af verden. Denne forståelse ligger bag det autonomi- og identitetsstærkende sigte (3) (Carstens 2002 s. 33). Også denne motivationsforståelse er på spil i samtaler med ledige, da jobsøgningen ofte retter sig imod de jobs, som den ledige mest ønsker sig at få.

### Coaching i a-kasserne

At benytte coaching i samtaler med ledige virker oplagt som tilgang til at fremme en "indrestyret" udvikling af den enkeltes autonomi. Dette sker dog indenfor de af lovgivningen udstukne rammer; dvs. så længe den enkelte tilslutter sig det fælles værdigrundlag. Coachingen kan således ikke foregå på den lediges egne præmisser, men må hele tiden foregå på baggrund af den holdningspåvirkende myndighedsudøvelse. Coaching som metode stemmer således fint overens med autonomipincippet, mens det kommunitive princip sætter klare grænser op for, i hvilken udstrækning coaching kan praktiseres. Hvis man skal illustrere det med kasketter, beholder medarbejderen hele tiden sin myndighedskasket på, men kan så derudover tage en coachende kasket på, og indenfor de udstukne rammer undersøge den lediges indre motivation i jobsøgningen og dermed styrke dennes autonomi. Som jeg senere vil uddybe,<sup>27</sup> er magtudøvelsen i samtalerne med ledige en kompleks affære, der balancerer mellem forskellige sigter. Når der kobles coaching på, vægtes sigtet mod styrkelsen af den enkeltes autonomi tilsyneladende. Det kommer dog an på, hvilken forståelse af coaching, der ligger bag.

---

<sup>26</sup> Carstens 2002 s. 32.

<sup>27</sup> Se teorikapitlet "Magt" s. 47.

Kristelig Fagbevægelse er ikke ene om at tænke i baner af coaching i forbindelse med samtaler med ledige. I notatet "I arbejde nu" fra december 2006<sup>28</sup> anbefaler a-kassernes brancheorganisation AK-Samvirke netop a-kasserne at benytte coaching til jobformidling i både CV- og 3-månederssamtaler:

*"CV-samtalerne skal danne grundlag for den præcise jobformidling baseret på CV-oplysningerne, og rådighedssamtalerne skal fokusere på at kvalificere medlemmets jobsøgning og vurdere om medlemmet reelt står til rådighed. Jobformidling og coaching om jobsøgning bør derfor anvendes som led i både CV- og rådighedssamtaler med medlemmerne."*

AK-Samvirke 2006 s. 25

Følgende citat fra næste side viser dog en forståelse af coaching, som en metode der kan bruges til at pålægge den ledige at søge bestemte jobs.

*"Medlemmerne coaches til at søge konkrete jobs ved rådighedssamtalerne, hvis medlemmerne har behov for støtte til bedre resultater af jobsøgningen. Det gælder også medlemmer på supplerende dagpenge med og uden frigørelsesattest."*

AK-Samvirke 2006 s. 26

Her opfordres således til, at coaching anvendes til at opnå, at den ledige udfører en helt bestemt handling, nemlig at søge bestemte jobs, og ikke til at styrke vedkommendes autonomi. I dette tilfælde kan der let blive tale om manipulation. Her vil det være mere reelt at blive i myndighedsrollen og pålægge den ledige at søge de konkrete jobs. Hvis der skal være tale om coaching i denne situation, må fokus være på eventuelle muligheder i at søge det pågældende job og barrierer overfor samme, men selve beslutningen om, hvilke konkrete jobs, der skal søges, må så ligge hos den ledige selv. Et coaching-syn, der nærmere understøtter autonomi-sigtet, findes dog også i notatet:

*"Opstilling af nyt beskæftigelsesmål afklares gennem coaching af den ledige for at afdække talenter, potentialer, formelle og uformelle kompetencer, evt. barrierer mv."*

AK-Samvirke 2006 s. 30

I brancheorganisationens anbefalinger er det at bruge coaching i samtalerne således en balancegang mellem styrkelse af autonomi og direkte påvirkning. Her mener jeg, at den enkelte a-kasse må tage stilling til, hvorvidt de ønsker at bruge coaching som påvirkning til bestemte handlinger. Efter min overbevisning er dette en gråzone, der grænser op til manipulation, hvis det ikke italesættes. Som det allersidste i notatet, lægges vægt på nødvendigheden af, at a-kasserne sørger for at medarbejderne mestrer rollen som coach:

*"Det er samtidig meget vigtigt, at den enkelte a-kasse skal fokusere på og udvikle den organisationsform, som er nødvendig for, at medarbejderne kan mestre den nye rolle som sparringspartner og coach. Det er en ledelsesmæssig opgave og udfordring."*

AK-Samvirke 2006 s. 48

---

<sup>28</sup> Notatet skal give redskaber og information til at komme i gang med jobformidling i a-kasserne i rådighedssamtalerne efter 1. januar 2007 (AK-Samvirke 2006 s. 4).



Her understreges således vigtigheden af, at a-kasserne påtager sig opgaven med ikke blot at oplære medarbejderne i rollen som coach, men også implementere en organisationsform, der understøtter denne rolle. Heri kan ligge overvejelser om, hvilke tiltag der skal gøres, før rollen som coach bliver en integreret del af medarbejdernes tilgang til samtaler med ledige.



# 5 OVERORDNET METODE

I dette kapitel redegøres for mine metodiske og videnskabsteoretiske refleksioner. Kapitlet indeholder dels en beskrivelse af, hvordan jeg på et overordnet metodisk plan vil gribe specialets problemstilling an gennem aktionsforskning, dels en anskueliggørelse af min grundlæggende optik på et videnskabsteoretisk niveau.

## Metodologi

### Aktionsforskning

Idet jeg ønsker samtidig at undersøge og forandre brugen af coaching i organisationen, har jeg valgt aktionsforskningen som min overordnede videnskabelige metodiske ramme for specialet. Med denne metode har jeg mulighed for at involvere mig i organisationen på en måde, jeg ellers ikke ville have mulighed for.

I aktionsforskningen, som blev introduceret i 1940'erne af Kurt Lewin,<sup>29</sup> er forskning og forandring to sider af samme sag (Nielsen<sup>30</sup> 2004 s. 526). Tilgangen stiller sig i opposition til videnskabelige metoder, der bygger på en forestilling om, at virkeligheden lades uberørt af videnskaben. Lewin kritiserede positivismen for dens objektiviserende og autoritære blik på samfundslivet. Heroverfor mente han, at forskningen rummer potentialer til at skabe ansvarlige fællesskaber. Derfor foreslog han involvering af lokale aktører i forskningsprocessen. Hensigten med dette var forandring og bemyndiggørelse af gruppe- eller organisationsmedlemmer og som fremgangsmåde til dette, står eksperimenterende handlinger centralt (Nielsen 2004 s. 522). Lewin var af den opfattelse, at eksperimenter skulle foregå i de naturlige omgivelser for derigennem at invitere deltagerne til at blive aktivt involverede (Greenwood og Levin 1998 s. 17).

### Menneskesyn

Selvom aktionsforskningen efterhånden har over 50 år på bagen, har metoden stadig udbredelse, f.eks. ses en nyere tilgang til organisationsudvikling som Appreciative Inquiry af dens grundlæggere som en form for aktionsforskning (Cooperrider et al. (red.) 2001). Lewins bemyndiggørende og demokratiserende menneskesyn kan i denne tilgang siges at være udbygget til et stærkt anerkendende og ressourceorienteret menneskesyn. Også IPOK-tilgangen,<sup>31</sup> som jeg tilslutter mig, har et ressourceorienteret menneskesyn. I dette speciale kommer det ressourceorienterede menneskesyn til udtryk i tilgangen til de deltagende aktører (særligt job- og a-kasse-konsulenter). Som eksperter på

---

<sup>29</sup> Kurt Lewin (1890-1947) var tyskfødt psykolog, bosat i USA fra før Anden Verdenskrig. Han benævnes ofte som grundlæggeren af socialpsykologien.

<sup>30</sup> Kurt Aagaard Nielsen er professor i sociologi ved RUC.

<sup>31</sup> Se mere herom i teoriasnittet "Dialog" s. 51.

deres organisation og faglighed bliver deres bidrag til undersøgelsen et vigtigt bidrag til samskabelsen af ny viden.

### Epistemologi og ontologi

I aktionsforskning opereres der i lokale kontekster – vidensbegrebet er lokalt og kontekstbundet (Nielsen 2004 s. 518). Ontologisk ses verden ikke som entydig og i sit fremtidsperspektiv ses denne som skabt af sociale beslutninger (Nielsen 2004 s. 524). Dog bygger aktionsforskning på realisme:

*"Aktionsforskere mener, at der findes en faktisk virkelighed, som nogle gange fremtræder som reificeret for os, dvs. som noget, der ikke kan forandres: men virkeligheden er også konstruktivistisk i den forstand, at aktioner kan skabe nye konstruktioner, der ikke kun eksisterer i vore egne hoveder, men som eksisterer som noget virkeligt, der igen kan gøres til genstand for yderligere forandringer osv."*

(Nielsen 2004 s. 524)

Reifikation udtrykker i denne sammenhæng enhver virkeligheds "forkerte tilstand", dvs. at den fremtræder som en tilstand af frossen aktivitet, der ikke kan undergå forandringer. Reifikationen er dog aldrig total. Der er altid elementer af ufærdige handlingsmønstre på spil i det sociale liv. Alle steder kan reificering skubbes i baggrunden, og ansvarliggørelse af sociale fællesskaber træde frem i forgrunden (Nielsen 2004 s. 524).<sup>32</sup> I specialet er påpegningen af det dialogiske spillerum (gennem f.eks. kurset i den coachende tilgang) indenfor den organisatoriske kontekst et eksempel på dette.

### Forskerrollen

Forskeren optræder med en positiv normativ deltagelse i forskningsprocessen overfor praksis og skal skabe betingelserne for, at forandringerne bliver til gennem samarbejde og åben eksperimenterende dialog (Nielsen 2004 s. 531). Min egen rolle og involvering i organisationens brug af coaching bliver medskabende – det sprog jeg benytter og de spørgsmål jeg stiller, påvirker organisationens selvopfattelse. Fra denne position har jeg ikke så meget fokus på at eliminere subjektive fejlkilder, som på at blive bevidst om dem i en fortsat forståelsesproces.<sup>33</sup> Samtidig åbner jeg med mit ressourceorienterede menneskesyn for, at organisationsmedlemmerne får indflydelse på videnskabelsen. De er eksperter på deres faglige felt og det er i mødet mellem mine undersøgelser og deres erfaring, der kan opstå ny viden. Hensigten er at skabe empowerment – dvs. gennem træningen i den coachende tilgang at bemyndiggøre medarbejderen i sin kommunikative handling indenfor den givne kontekst og derigennem bemyndiggøre den ledige så vidt som muligt i processen for at finde et arbejde.

### Casestudiet

---

<sup>32</sup> Dette er også kendt som Lewins "Unfreeze-transition-freeze"-fasemodel.

<sup>33</sup> Dette er en forståelse, jeg deler med IPOK-tilgangen, se f.eks. Kristiansen og Bloch-Poulsen (2000 s. 234).

Idet jeg har valgt at lave et empirisk speciale, baseret på en specifik tidsligt og geografisk afgrænset case, arbejder jeg samtidig med midlertidige og afgrænsede sandheder. Lewin beskriver formålet med sådanne casestudier således:

*"The purpose of a case study is to describe and analyze an individual incident. Seldom can this analysis be used as proof of a theory. However, it may illustrate the interdependence of some underlying factors and help us to see certain general problems."*

(Lewin 2000 s. 94)

Selvom undersøgelsen af casen dermed kun belyser et individuelt tilfælde og ikke kan bevise en generel sandhed, kan den dog pege på nogle generelle underlæggende faktorer og problemer.

### **Validitet**

Ifølge Steinar Kvale, som anses for at være en autoritet indenfor det kvalitative forskningsinterview, drejer validitet i kvalitative undersøgelser sig om at forlade forestillingen om korrespondance med en formodet objektiv virkelighed til fordel for forsvarlige vidensudsagn (Kvale 2001 s. 236). Dermed kommer validitet til at dreje sig om undersøgelsens håndværksmæssige kvalitet (Kvale 2001 s. 237). Kravet om validitet kan opfyldes ved at give læseren indblik i undersøgelsens forskellige stadier. Dette har jeg forsøgt at efterleve ved at lægge fremgangsmåde, teoretiske perspektiver og de empiriske data åbent frem, samt forholde mig kritisk og reflekterende til empirisk materiale og analyse.

### **Fremgangsmåde**

Som fremgangsmåde beskriver Lewin, at arbejdet lægges ud med en generel idé, som analyseres med de forhåndenværende midler og viden, hvilke fører til en overordnet plan samt en beslutning om første handling. Næste skridt er udførelsen af første punkt på den overordnede plan, som igen fører til indsamling af data, som både evaluerer handlingen (– om man opnåede det forventede resultat), fører til ny generel indsigt og læring, danner grundlag for ny planlægning samt evt. modificering af den overordnede plan (Lewin 2000 s. 146). Opsommeret beskrives det, at aktionsforskning: *"(...) proceeds in a spiral of steps each of which is composed of a circle of planning, action, and fact finding about the result of the action."* (Lewin 2000 s. 146). Aktionsforskning er altså en cyklisk proces, der bevæger sig rundt i faser bestående af planlægning, udførelse af handling og indsamling af data.

Dette er en fleksibel forskningsmetode, der giver mulighed for at eksperimenterere og løbende justere den overordnede plan. Aktionsforskning giver dog ikke mange konkrete anvisninger til fremgangsmåden i handlings- og analysearbejdet. Denne del må jeg selv udfylde. I specialeprocessen arbejder jeg med forskelligartede handlinger: aktiv deltagelse på arbejds møder, deltagelse ved kursusafvikling, spørgeskemaundersøgelse, observation af samtaler med ledige og kvalitative

interviews. Den mere detaljerede metodologiske fremgangsmåde beskrives senere i specialet i kapitlet "Empirisk metode".<sup>34</sup>

Jeg vil nu vende mig imod min videnskabsteoretiske optik.

## Videnskabsteori

Da det er bevidsthedsfænomener, jeg beskæftiger mig med, har jeg ikke direkte adgang til det, som er genstand for specialets undersøgelser. Jeg kan højst opstille fortolkninger. Derfor bygger jeg på en hermeneutisk og fænomenologisk forståelsesramme. Fænomenologien ligger til grund, når jeg analyserer konkrete erfaringer og spørger ind til dele af medarbejdernes livsverden. Som metode kommer fænomenologien særligt til udtryk i arbejdet med de kvalitative forskningsinterviews i tredje delanalyse. Min indlevelse frembringer en viden, som baserer sig på aktørernes fortolkninger af verden. Her er sandhedsbegrebet knyttet til analysens grundighed og argumentation.

Heller ikke hermeneutikken er til at komme udenom i specialet. Med et udvidet tekstbegreb, der medtager menneskelig interaktion, søger jeg imod at forstå den udtrykte mening i det empiriske materiale. Denne meningsfortolkning kommer til udtryk gennem den hermeneutiske cirkel, som er en spiralisk proces, der bevæger sig fra del til helhed og som kontinuerligt øger den samlede forståelse. Samtidig opstår forståelsen ud fra en selv. I den hermeneutiske forståelse kan man ikke frigøre sig fra sin egen forståelseshorisont – som kan ses som erfaringer, viden og ens øvrige "mentale bagage", men kun bestræbe sig på, at gøre sig sine forudsætninger eksplicite. På denne baggrund kan man nå frem til nye erkendelser ved løbende at reflektere over og fortolke enkeltdelene i forhold til den samlede forståelse og dermed udvide denne.

## Hvad er viden og hvad kan vi vide?

Udover det hermeneutisk/fænomenologiske fundament er jeg inspireret af den post-moderne videnskabsteoretiske strømning: konstruktivisme, socialkonstruktivismen eller socialkonstruktionismen, som den også kaldes. Heri antages det, at virkeligheden på afgørende vis formes af vores erkendelse af den. Med specialet er jeg medvirkende til at konstruere en bestemt tilgang til bestemte samtaler og dette vil påvirke, hvordan de faktiske ordvekslinger finder sted og hvilke resultater, de medfører.

På det konstruktivistiske felt findes en mængde af forskelligheder i opfattelser og forståelser, men fælles er bl.a. det anti-essentialistiske og det sprogligt konstruerede.<sup>35</sup> Filosofien er besnærende, fordi den afviser al selvfølgelig viden, visker tavlen ren og udforsker forfra, som om man ingenting vidste. Dette kan der komme nye og spændende resultater ud af. Denne indstilling til udforskning, finder jeg produktiv. På den anden side kan jeg ikke godtage verden som en ren sproglig konstruktion. Tværtimod ser jeg sproget som tæt forbundet med verden. En yderst kompleks verden ganske vist,

---

<sup>34</sup> Se "Empirisk metode" s. 63.

<sup>35</sup> Wenneberg 2002

som man aldrig helt kan udforske, og som der findes mange perspektiver på og sandheder om. Videnskabelig sandhed bygger på, at der på forhånd er fastlagt kriterier for, hvad man leder efter og hvordan opdagelsen skal verificeres. Sandheder er således kun sande i forhold til fastlagte kriterier, som med tiden måske viser sig at være ufuldstændige. Som også den Lewinske aktionsforskning påpeger, er jeg af den opfattelse, at verden eksisterer "i sig selv" udenfor erkendelsen – og for den fysiske verdens vedkommende inkl. dens universelle naturlove udenfor sproget. Jeg tilslutter mig dermed realismens ontologi.

Realismen er antagelsen om, at der eksisterer en virkelig verden, uanset om vi kan erkende den eller ej, mens der også indenfor realisme findes sociale konstruktioner. Inden for realismen er det dog ikke de sociale konstruktioner, der bestemmer verdens beskaffenhed, idet man kan tage fejl – f.eks. var jorden i en realistisk tilgang stadig rund, da vi socialt havde konstrueret den som flad.

En grundlæggende tese i socialkonstruktivismen er, at vores erkendelse er afskåret fra den verden, vi søger at udforske. Som Maturana og Varela fremstiller det i "Kundskabens Træ",<sup>36</sup> er vores erkendelse af verden udelukkende vores hjernes billeder. Konsekvensen nogle konstruktivister drager er, at så er alt en konstruktion. En mere pragmatisk forståelse siger, at selvom sanseapparatet naturligvis kan narres og tage fejl (f.eks. i illusoriske eksperimenter, bl.a. beskrevet af Bateson i "Ånd og natur" 1991), skal alle sansninger ikke nødvendigvis betvivles. Ved at opstille kriterier for brugbare data, dokumentere dataindsamling, og lægge sin fremgangsmåde åben for efterprøvning, kan sansninger give et ganske præcist billede af verden "derude", om end kun i begrænsede selekterede dele ad gangen og kun ud fra et enkelt perspektiv. Man behøver altså ikke helt at afskære sig fra at vide noget om verden, hvad diverse socialkonstruktivistiske analyser heller ikke gør; tværtimod udsiger de mange nye sandheder om verden.

### Hvad er et menneske?

Det anti-essentialistiske menneskesyn i socialkonstruktionismen kan jeg heller ikke komme overens med. Ganske vist er vi som mennesker i høj grad produkt af den socialisering, vi har gennemgået og til stadighed gennemgår. Men derudover er vi også forankret af den krop og de gener vi består af, med de potentialer og begrænsninger der ligger indlejret heri. Vi er ikke fuldstændig styret af hverken gener eller tidlig social påvirkning – ellers var udvikling ikke mulig, men dog underlagt dem. Vi er til en vis grad fragmenterede og består af mange forskellige "konstruktioner" og ændrer os over tid. Jeg mener derfor, at det er rimeligt at arbejde med et begreb som personlighed, uden at det dog nødvendigvis er statisk.

Med mange forbehold ender jeg således ud i at tilslutte mig en "mild" form for konstruktivisme, som jeg mener, kan supplere den hermeneutiske/fænomenologiske tilgang.

---

<sup>36</sup> Maturana og Varela 1987

## Opsamling overordnet metode

Mit videnskabsteoretiske perspektiv er sammenstykket af flere inspirationskilder. Jeg står dog ikke alene med denne sammensætning. Den er i høj grad præget af det filosofiske grundlag for IPOK-tilgangen som den kommer til udtryk i Kristiansen og Bloch-Poulsens bog "I mødet er sandheden" (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999). I IPOK-tilgangen finder jeg belæg for, at teoretisk viden skal udvikles og valideres ud fra et pragmatisk sigte. I denne forbindelse finder jeg en relevant metode i aktionsforskningen. Deraf får jeg en metode til at udvikle viden i organisationskonteksten i forening af aktion, deltagelse og forskning. Min grundlæggende videnskabsteoretiske optik baserer sig på fænomenologien og hermeneutikken, mens en pragmatisk og ikke-radikal udgave af socialkonstruktivismen fungerer som inspirationskilde.



## 6 TEORI

Herunder følger tre teoriafsnit, som behandler hhv. begreberne coaching, magt og dialog. Disse efterfølges af en diskussion, som sammenholder begreber og pointer fra de tre teoriafsnit.



# 7 Coaching

## Coaching-teori

I dette afsnit opridses grundlaget og forskellige definitioner for coaching. Samtidig vil jeg identificere de karakteristika, der kendetegner forskellige former for coaching. Dette ender ud i en karakteristik af coaching, som det defineres i de to teoretiske retninger, der ligger til grund for brugen af coaching i Kristelig Fagbevægelse.

### Hvad er coaching?

Begrebet "coach" stammer fra det ungarske "kocs", der betyder hestevogn. Da denne transportform blev introduceret i England i det 15. århundrede, blev også begrebet coach indført, som knytter sig til kuskens rolle med at styre og pleje hestene. I nyere tid er begrebet blevet brugt på de anglo-amerikanske universiteter, hvor coachen fungerede som støtteperson ved eksamener og idræt (Stelter<sup>37</sup> (red.) 2002 s. 21-22). Indtil 1970'erne var en "coach" i idrætten synonym med en almindelig træner, der både på det fysiske og mentale plan hjælper sportsudøveren med at udnytte sit potentiale og derved opnå de bedste resultater.

En af grundlæggerne af coaching i den betydning, vi kender i dag, er tidligere tennisspiller og -træner Timothy W. Gallwey,<sup>38</sup> hvis arbejde med at udvikle en metodologi for en spørgende og støttende træner hurtigt blev en inspiration på mange andre områder end idræt. Han mente, at modstanderen i tennisspillerens eget hoved var større og stærkere end ham, der stod på den anden side af nettet. Gallwey hævdede, at hvis en coach kan hjælpe til at fjerne eller reducere de indre forhindringer for præstationen, så ville der ikke være brug for de store tekniske input fra trænerens side. Spilleren ville i så fald være i stand til selv at tilrettelægge en virkningsfuld spillestil (Jørgensen 2005 s. 12). Denne metodologi kaldte han "The Inner Game" og begyndte siden hen at undervise i den. Gallweys definition af coaching refereres ofte:

*"Coaching er at låse op for et menneskes potentiale, til at maksimere dets egne præstationer. Det er at hjælpe mennesker til at lære, frem for at undervise dem."*

(Whitmore 1998 s. 19, Jørgensen 2005 s. 13, Stober og Grant (red.) 2006 s. 3)

En vigtig pointe her er, at coaching nærmere handler om, at stille de rigtige spørgsmål, end at fortælle fokuspersonen eller coachee,<sup>39</sup> hvad vedkommende skal gøre. Et andet kendt navn indenfor coaching

---

<sup>37</sup> Bogens hovedforfatter og redaktør, Reinhard Stelter, har en Ph.d i psykologi og lektor i idrætspsykologi ved Københavns Universitet, foredragsholder og konsulent.

<sup>38</sup> Gallwey har siden levet af at udbrede sin metodologi "The Inner Game" som konsulent, foredragsholder og forfatter.

<sup>39</sup> Begge betegnelser kan bruges om den person, som er genstand for coachingen.

er Gallweys elev udi "The Inner Game", racerkøreren John Whitmore,<sup>40</sup> der for alvor indvarslede coachingens overgang fra sporten til erhvervslivet. Nogle af hans væsentligste bidrag til den måde coaching praktiseres i dag, er betoningen af at opbygge den coachedes tro på sig selv, at skabe bevidsthed og ansvarlighed hos den coachede samt at opstille klare mål for coachingen (Whitmore 1998 s. 29, 51 og 72). Det var i 1970'erne man i USA begyndte at overføre coachingens teknikker til erhvervslivet og de seneste årtier har coaching udviklet sig og er vundet mere og mere frem også i Europa (Søholm et al 2006 s. 10).

I 1980'erne, hvor individualiseringen og den generelle interesse for psykologi tog til, præges coaching-området i høj grad af den humanistiske psykologi og terapi, f.eks. idéen om iboende behov for og ressourcer til selvaktualisering fra Maslow, personlig udvikling i en ligeværdig samtalesituation fra Carl Rogers og spørgeteknik fra Milanoskolen (Søholm et al 2006 s. 10, Stelter (red.) 2002 s. 24).

I denne kontekst fokuseres der på coaching som en samtaleform og en metode, hvor der stilles spørgsmål på en måde, så fokuspersonen selv finder ud af, hvad vedkommende skal gøre for at komme videre med sin udfordring eller løse sit problem. Coaching kommer nu i højere grad til at handle om at blive bevidst om og udnytte sit eget potentiale. Den typiske definition af at coache er at træde ind i en neutral, faciliterende hjælperolle, hvor man etablerer et fortroligt og magtfrit rum, hvor der principielt ikke gives svar, men kun stilles spørgsmål (Søholm et al 2006 s. 10-11).

Først i 1990'erne udbredes kendskabet markant til coaching og begrebet kommer på mode i alle mulige områder og i alle mulige udgaver (Stelter (red.) 2002 s. 24). Da coaching stadig er en relativ ny profession, har ingen autoriteten til endeligt at sige, hvad coaching er og ikke er. På samme måde er titlen som coach ubeskyttet. En definition, som dog lader til generelt at være anerkendt, stammer fra den internationale brancheorganisation "International Coach Federation" (ICF), som definerer coaching således:

*"Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential. Professional coaches provide an ongoing partnership designed to help clients produce fulfilling results in their personal and professional lives. Coaches help people improve their performances and enhance the quality of their lives. Coaches are trained to listen, to observe and to customize their approach to individual client needs. They seek to elicit solutions and strategies from the client; they believe the client is naturally creative and resourceful. The coach's job is to provide support to enhance the skills, resources, and creativity that the client already has."*

ICF, [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

Nøgleord som "maksimering af potentiale", "resultater", "forbedret præstation" i denne definition er direkte inspireret fra elitesportsverdenen (Stelter (red.) 2002, s. 13). Mens prægningen fra psykologien f.eks. kan findes i udsagnet om klienten som "naturlig kreativ og ressourcefuld" i ovenstående definition.

---

<sup>40</sup> Også Whitmore har siden hen levet af at udbrede coaching i sin virksomhed Performance Consultants International.

## Coaching-feltet

Coaching-feltet er efterhånden både bredt og broget. Efter at coaching har bredt sig til andre områder end idrætslivet, kan feltet groft set deles i to grupper: Den ene er coaching i og om privatlivet, kaldet life-coaching. Inden for denne gruppe kan der være tale om emner såsom sundhed, stress, parforhold, selvudvikling, indretning, fødsel, børneopdragelse, balance mellem privat- og arbejdsliv osv. Den anden gruppe er coaching i og om arbejdslivet, kaldet business-coaching. Hertil kan bl.a. regnes executive coaching, karriere-coaching, kollega-coaching, team-coaching, coaching-baseret ledelse mv. De to grupperinger kan overlape, f.eks. når den privat hyrede coach hjælper med problemer i arbejdslivet eller når coaching-samtalerne på arbejdspladsen kommer til at omhandle private emner. Nogle teoretikere skelner ikke mellem de to områder, men behandler områdernes med nøjagtig de samme forskrifter for coachen. Dette gælder f.eks. Pia Porse Wett Jørgensen,<sup>41</sup> som jeg skal komme tilbage til senere. I min forståelse foregår business-coaching dog altid i en organisatorisk ramme, der uundgåeligt vil påvirke samtalen, hvilket der nødvendigvis må tages højde for i coaching-situationen.

## Teoretiske retninger

Indenfor coaching-feltet gøres der efterhånden brug af mange forskellige metoder og teoretiske retninger. Nogle coaches har ikke et eksplicit teoretisk fundament, mens andre bekender sig til en eller flere videnskabelige teoretiske retninger. I bogen "Evidence Based Coaching Handbook",<sup>42</sup> beskrives bl.a. følgende fem tilgange til coaching:

- Humanistisk coaching, der bl.a. bygger på Carl Rogers' humanistiske psykologi og understreger vigtigheden af, at relationen mellem coach og fokuspersion bygger på bl.a. empati, positiv agtelse og kongruens i målet om menneskelig vækst og udvikling (Stober 2006 s. 17-23). I Danmark er tilgangen f.eks. repræsenteret af IPOK-tilgangen, som jeg beskriver mere udførligt i afsnittet "Dialog" s. 51.
- Behavioristisk coaching, der har til formål at skabe varige ændringer i fokuspersionens adfærd gennem fokus på handling og fremtiden (Peterson 2006 s. 51-52).
- Kognitiv coaching, der fokuserer på ændring af tankemønstre – fra irrationelle og fejlagtige til realistiske og brugbare (Auerbach 2006 s. 103-105). I Danmark er tilgangen repræsenteret af f.eks. Oestrich og Johansen 2005.
- Psykoanalytisk coaching, der fokuserer på dybdegående indsigt i den menneskelige natur og hvordan fokuspersionens underbevidsthed påvirker samspillet med omverdenen (Allcorn 2006 s. 129-135).
- Systemisk coaching, der beskæftiger sig med at finde mønstre i fokuspersionens komplekse samspil med andre systemer og dermed opnå ny forståelse, gennem bl.a. fokus på relationer (Cavanagh 2006 s. 313- 316). I Danmark er tilgangen repræsenteret af f.eks. Peter Hansen-

---

<sup>41</sup> Jørgensen 2005

<sup>42</sup> Stober og Grant (red.) 2006.

Skovmoes og Gert Rosenkvist (Hansen-Skovmoes og Rosenkvist 2002) og også Søholm m.fl. (Søholm et al. 2006).

Derudover kan følgende tilgange nævnes:

- Narrativ coaching, der fokuserer på udforskning af fokuspersonens fortællinger, hvormed vedkommende skaber mening, for at finde frem til alternative og mere foretrukne fortællinger. I Danmark repræsenterer f.eks. Allan Holmgren tilgangen (Holmgren 2006).
- Eksistentiel coaching, er repræsenteret af f.eks. Ole Fogh Kirkeby, der selv bruger betegnelsen "protreptik", som er hentet fra det antikke Grækenland fra moralfilosoffen Epikur. Grundprincippet i protreptik er at vende folk mod det væsentlige i deres liv (Kirkeby og Helth 2007).

En lidt grov fortolkning af udbredelsen af coaching til disse forskellige retninger kan være, at repræsentanter fra disse forskellige teoretiske retninger har øjnet en populær "vare" i coaching-fænomenet og tilføjet dette til deres udbud af ydelser. I en mere positiv optik kan det siges, at coaching-begrebet udvikles af disse forskellige mere videnskabeligt funderede tilgange. Under alle omstændigheder kan det slås fast, at coaching ikke bare er coaching. Derfor er det også interessant at se nærmere på, hvilken eller hvilke former for coaching, der er tale om i Kristelig Fagbevægelse.

## Coaching i Kristelig Fagbevægelse

Pernille Aagaard og Carsten Fritzemeier, som jeg samarbejder med, kommer i coaching-sammenhæng med hver sin teoretiske baggrund. Førstnævnte er uddannet ved Attractor,<sup>43</sup> som primært bygger deres aktiviteter på systemisk teori. Sidstnævnte er uddannet ved The Coaching Company,<sup>44</sup> der har en mere eklektisk tilgang til coaching.

Begge konsulenter betegner sig som praktikere og arbejder pragmatisk ud fra "hvad der virker", frem for at gå teoretisk til værks. Som grundlag for den videre analyse finder jeg det derfor væsentligt at sammenligne litteraturen om coaching fra de to uddannelsessteder. Dette gøres for at få tydeliggjort, hvad de to coaching-tilgange hver især kan bidrage med i den konkrete situation: samtaler med ledige i Kristelig Fagbevægelse.

De udvalgte materialer er for det første bogen "Coaching - nå dine mål i praksis"<sup>45</sup> af Pia Porse Wett Jørgensen, der er CEO og managing partner ved The Coaching Company. Denne er grundbogen fra uddannelseskonsulent Carsten Fritzemeiers uddannelse på stedet. Også Whitmores GROW-model medtages, da den på Carstens Fritzemeiers initiativ har fået en central plads i kurset "Den coachende

---

<sup>43</sup> Attractor er et konsulentfirma og akademisk institut for systemisk ledelse, kommunikation og intervention, se evt. [www.attractor.dk](http://www.attractor.dk).

<sup>44</sup> The Coaching Company er en virksomhed, der arbejder med forretnings-, leder- og organisationsudvikling via coaching og Coaching Baseret Ledelse, se evt. [www.tcc.dk](http://www.tcc.dk).

<sup>45</sup> Jørgensen 2005

samtale". Desuden inddrager jeg The Coaching Companys uddannelsesbrochure.<sup>46</sup> Fra Attractor behandles bogen "Ledelsesbaseret Coaching", som er grundbog på det kursus, personalekonsulent Pernille Aagaard tager på stedet.<sup>47</sup> Denne er skrevet af ansatte på Attractor.

## Coaching ifølge The Coaching Company

"Coaching – nå dine mål i praksis" er en praktisk orienteret bog for coaches og coachende ledere med anvisninger og opgaver i coaching-teknikker. I sin indledende beskrivelse af coaching refererer Jørgensen både Gallweys og IFC's definitioner (Jørgensen 2005 s. 13) af coaching (se ovenfor i kapitlet s. 35-36). Den form for coaching Jørgensen repræsenterer, er med sit fokus på at udnytte ens "*fulde potentiale*", "*yde toppræstationer*", "*maksimere præstationer*" og "*opnå resultater*" (Jørgensen 2005 s. 8-15) således direkte inspireret af eliteidrætten.

Jørgensen benytter en fasemodel for coaching-samtalen, der leder gennem 'nuværende situation', 'målaflklaring', 'forhindringer' og 'handleplan' (Jørgensen 2005 s. 46).<sup>48</sup> Metoden er således fokuseret på at opnå et mål. I a-kassekonsulenternes samtaler med ledige er det et ufravigeligt mål, at den ledige skal komme i arbejde så hurtigt som muligt.<sup>49</sup> Dette er den altoverskyggende kontekst for samtalen. Derfor passer et coaching-redskab med et stærkt fokus på målopfyldelse godt ind i samtalerne. På kurset var det dog ikke Jørgensens fasemodel, men Whitmores GROW-model, der blev præsenteret. Denne gennemgås derfor i det følgende.

## GROW-modellen

Whitmores GROW-model (Whitmore 1998 s. 68), som oprindelig er fra 1992, er en model til gennemførelse af coaching-samtaler. Den er med sine fire faser meget overskuelig, især for folk, som stifter bekendtskab med coaching for første gang, såsom de fleste deltagere på kurset "Den coachende samtale". GROW-modellen udgjorde en stor del af kurset, da modellen dannede ramme for, hvordan samtalerne med ledige kunne forløbe, når man benytter en coachende tilgang til dem.

Modellen lader til at ligge til grund for andre fasemodeller i andre coaching-teorier.<sup>50</sup> Whitmore skriver selv, at modellen til tider er blevet præsenteret eller misopfattet som et universalmiddel til alle mulige dårligdomme i erhvervslivet. Hertil understreger han, at GROW-modellen kun har ringe værdi uden sammenhæng med udvikling af bevidsthed og ansvarlighed hos fokuspersonen samt færdighed i at stille spørgsmål hos coachen (Whitmore 1998 s. 69-71).

Modellen blev på kurset afbilledet i følgende figur:

---

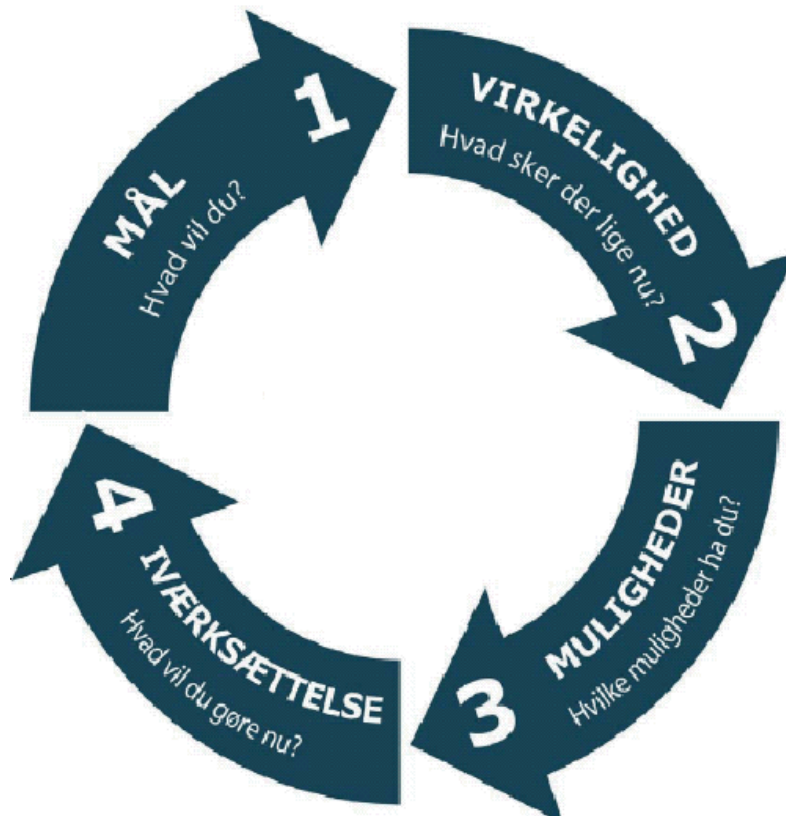
<sup>46</sup> Uddannelsesbrochuren er fra 2007 og kan rekvireres hos The Coaching Company.

<sup>47</sup> Søholm et al. 2006

<sup>48</sup> Jørgensen inddrager også andre teknikker fra f.eks. Neuro Lingvistic Programming (Jørgensen 2005 s. 74).

<sup>49</sup> Se mere om vilkårene for samtalen i Casebeskrivelsen s. 18.

<sup>50</sup> F.eks. Anderson og Andersons "Leading with Insight model", der består af "Finding Focus", "Building bridges", "Creating alignment" og "Original action" (Anderson og Anderson 2005 s. 29-30). Også Jørgensens fasemodel ligner GROW. Den består af følgende seks led: "Forberedelse og opbygning af relationen", "Nuværende situation og opfølgning", "Målaflklaring", "Forhindringer", "Alternativer og handlingsplan" og til sidst "Afslutning og opgaver" (Jørgensen 2005 s. 46).



Figur 1: GROW-modellen

(bilag 7)

Whitmore beskriver, at det kan være nødvendigt at gå tilbage til en tidligere fase, hvis der er noget, der ændrer sig eller forhold, der ikke er blevet afklaret (Whitmore 1998 s. 70-71). Ved gennemgangen af modellens fire faser vil jeg løbende forholde den til speciallets fokus: samtaler med ledige i Kristelig Akasse.

### 1. Goal (mål/kontraktfase)

Det vigtigste i fase et er at fastsætte et mål for samtalen. Whitmore skriver, at *"Hvis den coachede selv har søgt coaching, er det klart ham, der bør definere, hvad han ønsker at få ud af det. Hvis det er coachen eller lederen, der har ønsket seancen for at løse et specifikt problem, som han gør rede for, kan den coachede alligevel blive spurgt, om det er noget andet, han ønsker at få ud af situationen."* (Whitmore 1998 s. 72). Derefter foreslår han spørgsmål som: *"Hvad kunne du godt tænke dig, at få ud af denne seance?"*, *"Jeg har sat en time af til dette; hvad vil du gerne have opnået i løbet af denne tid?"* og *"Hvad vil være det mest nyttige for dig at få ud af denne seance?"* (Whitmore 1998 s. 73). Whitmore skelner mellem "Slutmål" og "Præstationsmål". Det første er den overordnede målsætning. I sammenhængen med de ledige vil det være givet på forhånd: At komme i arbejde. Det andet er mere specifikt og handler om ens egen indsats. Her foreslås spørgsmålet *"Hvor meget er du villig til at investere i processen?"* (Whitmore 1998 s. 75). I sammenhæng med de ledige handler det altså om at



fastsætte mål for, hvad den ledige selv skal gøre for at komme i arbejde. Whitmore fremhæver bl.a. at målet skal være realistisk, tiltrækkende og at coachee skal føle et ejerskab for målet (Whitmore 1998 s. 76-77).

## **2. Reality (virkelighed/nuværende situation)**

Det centrale i fase to er at præcisere den foreliggende situation. Her anbefaler Whitmore en deskriptiv terminologi frem for en bedømmende. Beskrivelse mener han tilfører værdi, mens kritik som regel trækker værdi fra. Coachen skal med sine spørgsmål hjælpe coachee til at nå indblik i nye og dybere bevidsthedsniveauer (Whitmore 1998 s. 84-85). Her kan både spørges ind til sansninger, følelser og holdninger ved hjælp af hv-ord, såsom hvad, hvornår, hvor, hvem og hvor meget (Whitmore 1998 s. 87-90). I fase 2 skal coachen således finde ud af, hvad der betyder noget for fokuspersonen, og hvordan vedkommendes situation opfattes her og nu.

## **3. Opportunities (valgmuligheder/alternativer)**

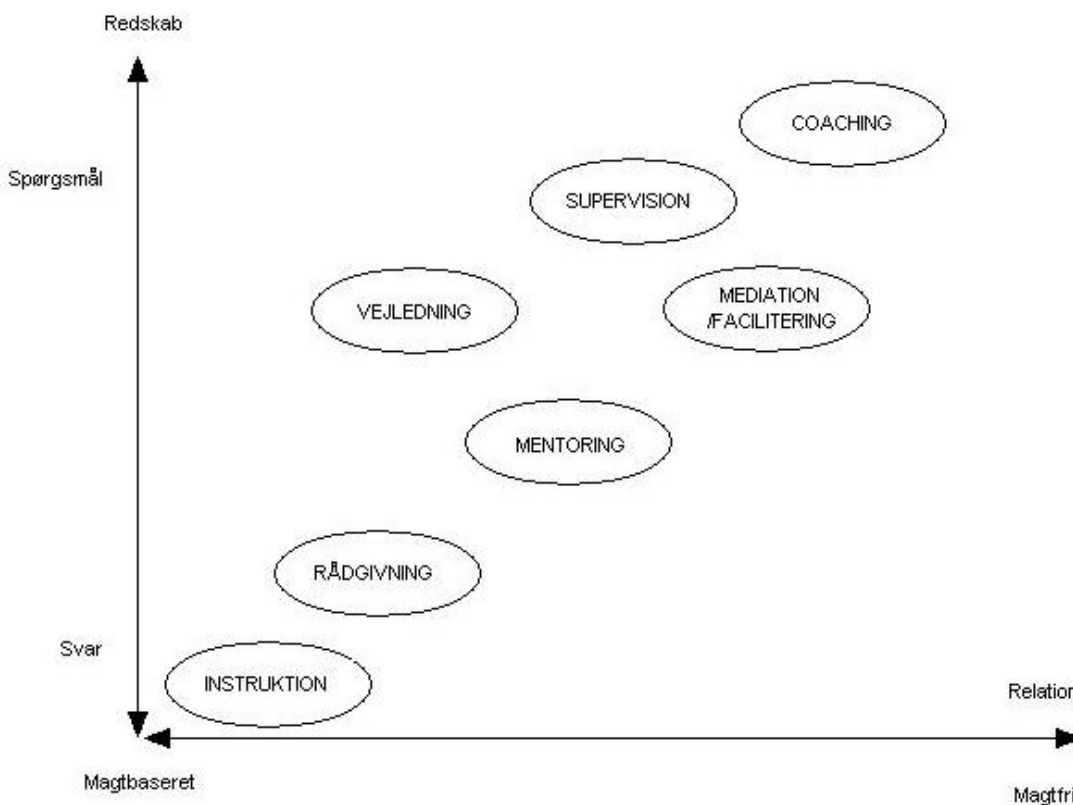
I tredje fase anbefaler Whitmore, at man søger at etablere så mange handlingsalternativer som muligt (Whitmore 1998 s. 98). Her gælder kreativitet frem for hæmmende bedømmelse af mulighederne. Dette kræver, at coachen skaber et miljø, der er tilstrækkeligt trygt. Her foreslår Whitmore *"Hvad hvis...?"*-spørgsmål (Whitmore 1998 s. 99). Dette kan også kaldes hypotetiske spørgsmål. Til slut kan fordele og ulemper vægtes og der kan vælges mellem alternativerne.

## **4. Will (beslutning/iværksættelse)**

I den afsluttende fase skal samtalen omdannes til en beslutning og der skal udarbejdes en handlingsplan. Herunder foreslår Whitmore spørgsmål som *"Hvad vil du gøre?"*, *"Hvornår vil du gøre det?"*, *"Vil denne handling føre til dit mål?"* og *"Hvilke forhindringer kan du komme ud for undervejs?"* og *"Angiv på en skala fra et til ti, hvor sikker du er på, at du vil gennemføre de handlinger, vi er blevet enige om?"* (Whitmore 1998 s. 105-108). Det sidste kan kaldes et skalaspørgsmål. Whitmore anbefaler, at coachen udleverer en fortegnelse over de handlingsinitiativer, de er blevet enige om, så coachee kan be- eller afkræfte, om han er enig i beskrivelsen (Whitmore 1998 s. 109).

## **Magt og kontekst**

Jørgensen illustrerer sin forståelse af magt-relationen i coaching med en model af Peter Hansen-Skovmoes, som sammenligner coaching med andre former for ledelsesværktøjer:



Figur 2: Ledelsesværktøjer

(Jørgensen 2005 s. 17)

Her sættes coaching øverst som den mest magtfri og spørgsmålsbaserede samtaleform i forhold til lignende kommunikationsbaserede ledelsesværktøjer. I en efterfølgende opsamling beskriver Jørgensen coaching som *"En ligeværdig samtale mellem coachee og coachen, der baserer sig på gensidig tillid og commitment"* (Jørgensen 2005 s. 17). I en organisatorisk ramme kommer denne magtforståelse dog til kort. Idealet om en magtfri relation kan ikke uden problemer overføres direkte til en ny kontekst uden at tage hensyn til, at coaching som ledelsesværktøj bruges i en magtfuld relation. Det samme gælder i den magtmæssige stærkt asymmetriske relation i samtalerne med ledige i Kristelig A-kasse. Ved at supplere med den systemiske tilgang, som er den anden teoretiske retning, der bygges på i forståelsen af coaching i Kristelig Fagbevægelse, kan der dog tages højde for det manglende fokus på konteksten.

### Coaching ifølge Attractor

I bogen "Ledelsesbaseret Coaching" beskriver Søholm et al. en tilgang til den form for coaching, der praktiseres af ledere. Tilgangen bygger på systemteorien, men benytter dog også elementer fra f.eks. Appreciative Inquiry og narrativ tilgang. Andre former for coachende tilgange til ledelse kaldes i Ledelsesbaseret Coaching for "traditionel" coaching. Uanset hvilken slags "traditionel" coaching, der praktiseres, mener Søholm et al., at der typisk være følgende fire fællestræk for coaching, der finder sted mellem leder og medarbejder i organisationer:

1. Coaching praktiseres i afgrænsede episoder uden kobling til den organisatoriske kontekst. Samtalen er desuden fortrolig og omhandler de temaer, medarbejderen er optaget af.
2. Coaching er overvejende individorienteret. Man arbejder med selvudvikling, at udvikle ens iboende ressourcer, dvs. human potential-bevægelsen inspireret af Maslow, hvorved individet sættes som højeste kontekst for coachingen.
3. Coachen er neutral facilitator. Inspireret af Carl Rogers, Bateson, Maturana og Milanoskolen søges der at skabe en magtfri relation, og coachen indtager en nysgerrig, spørgende position uden personlige aktier eller holdninger til de løsninger medarbejderen når frem til. Samtalen er karakteriseret ved ligeværd, autenticitet, empati og positiv accept.
4. Der arbejdes ud fra humanistisk psykodynamisk eller ifølge forfatterne en "fejlfortolket" systemisk læringstænkning. Her er fokus på individets refleksion og læring, frem for individets relation til coachen og sine omgivelser (Søholm et al 2006 s. 24-26).

Leder/medarbejder-relationen påpeges i kontrast hertil at være:

1. En langvarig forpligtende relation. Denne bygger på indbyrdes rettigheder og forpligtelser og udspiller sig bl.a. i hyrings- og fyringsretten. Kontekstens merbetydning problematiserer derved coachen som neutral faciliteringsrolle og den tidsafgrænsede episodiske relation.
2. Lederen er leder hele tiden. Coaching er i denne sammenhæng ikke blot en samtaleform, men en ledelsesform. Den ideelle coachings magtfrihed og ligeværd er derfor ikke mulig.
3. Magtrelationen er asymmetrisk. På grund af lederes rolle er der nogle naturlige begrænsninger for hvor private, mangel- og svaghedsbaserede emner, der kan tages op. Fortrolighedskriteriet er samtidig ikke i overensstemmelse med lederens øvrige funktion.
4. Lederes ansvar og viden er ikke altid forenelig med coachrollen. Det kan ikke undgås at lederen har holdninger til, hvordan opgaveløsningen udvikles. Denne må være i overensstemmelse med organisationens øvrige mål. Desuden kan lederen sidde inde med information og helhedsfokus, som kan være et væsentligt indspark til coaching-processen. Dermed bliver den faciliterende coach-rolle svært forenelig med lederrollen. (Søholm et al 2006 s. 27-28)

Ledelsesbaseret coaching foreslås derfor som en redefineret coaching-forståelse, der medtænker disse aspekter. Dette søges gjort, uden at det går ud over det værdifulde i coaching; at medarbejderen inspireres til at reflektere over egne forståelser, ambitioner, mål og erfaringer i en lærende og udviklende proces.

Ledelsesbaseret coaching bryder dermed med de fire fællestræk ved at være organisationsorienteret og integreret i ledelsestilgangen og den løbende kontakt mellem medarbejder og leder. Desuden samskaber coachen og bruger sin ledelsesposition tydeligt og konstruktivt – ikke neutralt faciliterende (Søholm et al 2006 s. 30-31). Ledelsesbaseret coaching udmønter sig i eksplicit og strategisk at sammenknytte kundernes behov, virksomhedens mål, medarbejdernes kompetencer og lederens brug af coaching. (Søholm et al 2006 s. 34)

### Ledelsesbaseret coaching sat i forhold til Kristelig Fagbevægelse

Selvom ikke alt kan overføres direkte, er denne redefinition af coaching i en organisatorisk sammenhæng interessant for kundesamtalerne i Kristelig Fagbevægelse. Her vil der være tale om episodiske samtaler og en tidsafgrænset relation mellem a-kassekonsulent og kunde, men samtalen har et på forhånd fastlagt emne og er ikke mere fortrolig, end at dele af samtalen skal dokumenteres og evt. indberettes til de relevante myndigheder. Desuden må den coachende tilgang også her være organisationsorienteret og integreret i myndighedsfunktionen, der ikke bare kan lægges væk. I stedet for at agere som om der er tale om en magtfri og ligeværdig relation, må medarbejderen bruge sin rolle tydeligt og konstruktivt og ikke neutralt faciliterende. I denne forståelse bliver det tydeligt, at medarbejderen kan og må gøre brug af mere direkte vejledning, uden at en coachende tilgang så må afskrives. Også i denne sammenhæng må medarbejderens brug af coaching knyttes sammen med kundernes behov og virksomhedens mål.<sup>51</sup>

### Metoder i ledelsesbaseret coaching

I bogen "Ledelsesbaseret coaching" foreslås (Søholm et al. 2006 s. 65-118) en række metoder i coachingen. Det drejer sig dels om "essentielle tilgange": at kunne stille forskellige typer spørgsmål, overskue meta- og handlingsniveau, lave hypoteser, tilbyde feedback, mestre forskellige strategier, aktiv lytning, nysgerrighed og Appreciative Inquiry. Og dels om "avancerede tilgange" (Søholm et al. 2006 s. 119-151), som er relationelle, cirkulære og narrative metoder.<sup>52</sup>

### Grundskriv

I det dokument, Pernille Aagaard og Carsten Fritzemeier har lavet om den coachende tilgang til kundesamtaler i Kristelig Fagbevægelse, fremgår deres definition af coaching i denne forbindelse som:

*"(...) medarbejderen hjælper kunden til at finde frem til og frigive sit eget potentiale, at skabe mening og at omsætte det til praksis."*

(bilag 4)

Ordet potentiale refererer som sagt til elitesportsverdenen og The Coaching Companys tilgang til coaching. Tidligere i dokumentet står:

*"I en coachende tilgang erkender vi altså, at vi både skal agere som myndighedspersoner (og dermed bl.a. ikke kan tilbyde fortrolighed over for offentlige myndigheder) og gennem coachende teknikker hjælpe kunden med at realisere hans eller hendes ønsker og muligheder. Vi kan derfor ikke opretholde en rent coachende rolle, men må af og til træde ud af coachrollen og klargøre regler og rammer."*

(bilag 4)

Her kommer Attractors tilgang til ledelsesbaseret coaching til udtryk, idet der tages tydelig højde for, at der ikke er tale om "ren" coaching i en fortrolig, magtfri og ligeværdig relation. Selvom de ledige

<sup>51</sup> Disse pointer vender jeg tilbage til i diskussionen s. 59.

<sup>52</sup> Jeg lod mig inspirere af disse forskellige metoder, da jeg fik til opgave at lave et oplæg om forskellige spørgeteknikker til kursusdag 2. Se endvidere beskrivelsen af kurset i Forundersøgelse i bilag 6.

kommer som private personer til samtalerne i a-kassen, er disse netop indlejret i en konkret organisatorisk ramme, hvorfor samtalerne her, hvis der anvendes coaching, nærmere tilhører business-coaching end life-coaching.

## Opsamling

Tilgangen til coaching i The Coaching Company, som den præsenteres af Jørgensen, har et stærk fokus på målopfyldelse. Dette stemmer godt overens med samtalerne med ledige, der har til formål at opfylde det ene mål, at den ledige skal i arbejde. En fasemodel, der systematisk fører samtalen frem mod et mål, såsom GROW-modellen, giver således god mening på kurset. I forhold til opmærksomhed på den særlige kontekst, som samtalen befinder sig i, har tilgangen dog ikke meget at tilbyde, da den udelukkende beskriver coaching som en magtfri relation mellem coach og coachee.

Med Attractors tilgang til ledelsesbaseret coaching, som den kommer til udtryk i hos Søholm et al 2006, kan tages højde for, at den coachende tilgang må være organisationsorienteret og integreret i myndighedsfunktionen. I stedet for at agere neutralt faciliterende, må medarbejderen bruge sin rolle som myndighedsperson tydeligt og konstruktivt.

Forståelsen af coaching i Kristelig Fagbevægelse bygger således både på en "traditionel" tilgang til coaching, der er med et stærkt fokus på målopfyldelse er direkte præget af elitesport og en retning, der søger at tage højde for og tilpasser coaching til en organisatorisk kontekst. De to tilgange bidrager med hver deres aspekter. Aspekterne ved de to tilgange fremdrager jeg i "Forundersøgelsen",<sup>53</sup> hvoraf det fremgår, hvilke ændringsforslag til kursusmaterialet den teoretiske gennemgang afstedkommer. Tilsammen udgør coaching-forståelsen, som den kommer til udtryk i "Grundskrivet",<sup>54</sup> en anvendelig tilgang til coaching i Kristelig Fagbevægelse.

---

<sup>53</sup> Se bilag 6

<sup>54</sup> Se bilag 4



# 8 Magt

Herunder gøres rede for begrebet magt set i forhold til coaching. Til dette inddrages Foucaults magtforståelse.

## Magt i coaching

Indenfor coaching er det især Whitmore, der har banet vej for idéen om, at der skal tilstræbes en så magtfri relation som muligt, også når f.eks. ledere coacher medarbejdere (Søholm et al. 2006 s. 11). Whitmore siger selv, at coaching er en ledelsesstil, der ligger i den modsatte ende af skalaen i forhold til at lede gennem ordrer og kontrol (Whitmore 1998 s. 12).<sup>55</sup>

Dette er udtryk for et entydigt syn på magt, der udelukkende ser magt som noget negativt, der gør én part i stand til at bestemme over eller dominere en anden. Et andet syn på magt, som jeg ser som mere fyldestgørende, er magt som et uundgåelig indlejret aspekt i kommunikation. Magtudøvelse forekommer således ofte usynligt og ubevidst i samtaler. Magt er et centralt begreb, når der er tale om brug af coaching i en relation mellem en myndighedsperson fra en a-kasse og en ledig, hvor der samtidig med hjælp og støtte er tale om kontrol og økonomiske sanktioner.

Magt har mange former, der spænder fra fysisk tvang, over strukturelle mekanismer (såsom økonomi), der indskrænker den enkeltes handlerum til helt umærkelige påvirkninger i interpersonelle relationer. I samtalerne med ledige er der, som jeg vil komme tilbage til, både tale om synlig magtudøvelse og upåagtet magt.

## Foucault

Til at belyse aspektet magt, har jeg valgt at inddrage den franske filosof og idéhistoriker Michel Foucault (1926-1984), hvis flertydige og relationelle forståelse af magt har været både banebrydende og indflydelsesrig. For ham kan magten ikke lokaliseres til en person eller gruppe, da den er af relationel karakter. Han kritiserer en magtforståelse, der knytter sig til bestemte titler eller positioner i samfundet, dvs. en magt, man kan besidde. Han ser magt som magtudøvelse og forklarer magt som effekten af en position frem for positionen i sig selv:

*“Man må kort sagt medgive, at denne magt udøves snarere end besiddes, den er ikke den herskendes klasses erhvervede eller velbevarede “privilegium”, men den samlede virkning af dens strategiske positioner – en virkning, som åbenbarer de domineredes position og ind imellem opretholder den.”*

(Foucault 2002 s. 41)

---

<sup>55</sup> Som nævnt i teori afsnittet "Coaching" s. 42-43, er dette et synspunkt, som Jørgensen vedkender sig, og som Søholm et al afskriver.

Jeg vælger at plukke et begreb ud og udelukkende anvende magtforståelsen fra Foucaults omfattende forfatterskab. Dette er dog i overensstemmelse med hans egen beskrivelse af sit forfatterskab som en værktøjskasse, som enhver er velkommen til at kigge igennem for egnede redskaber.<sup>56</sup>

### Det filosofiske grundlag

Foucault nævnes ofte som ophavsmand til diskursanalyse (Phillips og Jørgensen 1999 s. 21). Selv ønskede han ikke at blive sat i bås (Dreyfus og Rabinow 1983 s. xviii). Hans interesse var at afdække reglerne for, hvilke udsagn, der bliver accepteret som meningsfulde og sande i en bestemt historisk epoke indenfor et bestemt område – den herskende diskurs. En diskurs definerer han som en gruppe ytringer, der tilhører det samme formationssystem (Phillips og Jørgensen 1999 s. 21). Ifølge Foucault bør man som forsker læse alle tekster indenfor en bestemt diskurs, hvilket naturligvis ikke lader sig gøre i dag. Den grundlæggende tanke i Foucaults forfatterskab er, at intet er universelt, men derimod resultat af historien. Alt hvad der opfattes som viden og sandhed er således til stadighed under "konstruktion" gennem en social udveksling eller diskurser.

### Foucaults magt-begreb

Om Foucaults perspektiv på magt skriver Anders Fogh Jensen i forordet til den danske udgave af Foucaults "Forbrydelse og straf":

*"Magten må forstås ud fra forbindelseslinjerne, ud fra de virkninger de producerer og i de relationer de tegner. Som inhærent i alle mulige relationer kan magt nok indgå i klasse modsætninger eller undertrykkelsesmekanismer, men ikke lokaliseres noget sted, for den er alle steder."*

(Jensen i Foucault 2002 s. 11)

Foucault ser ikke magt i sig selv som værende noget negativt eller destruktivt, men et grundlæggende element i alle relationer, som både udøves bevidst og ubevidst. Han tænker i relationer og mønstre frem for i essenser. Han skriver selv, at:

*"Man må holde op med hele tiden at beskrive magtens virkninger i negative vendinger: den »udelukker«, den »bekæmper«, den »undertrykker«, den »censurerer«, den »abstraherer«, den »maskerer« og den »skjuler«. Faktisk producerer magten noget. Den producerer noget reelt, den producerer et genstandsområde og nogle sandhedsritualer. Individet og den erkendelse, som man kan uddrage af det, henhører under denne produktion."*

(Foucault, 2002 s. 210)

I Foucaults syn på magt er det altså en fundamental og produktiv kraft, som er et grundvilkår i enhver social relation. Alle relationer er derfor magtrelationer, der må forstås som åbne og foranderlige spil af kræfter. F.eks. er det at videregive viden, at informere, som umiddelbart kan lyde magtneutralt, i Foucaults forståelse magtudøvelse, idet informationen fører til påvirkning af den anden. Magten er således ikke kun negativ og destruktiv, men kan også være positiv og produktiv – dens væsen

<sup>56</sup> Se evt. [en.wikipedia.org/wiki/Michel\\_Foucault](http://en.wikipedia.org/wiki/Michel_Foucault).



bestemmes i forvaltningen af magten. Dette er en vigtig pointe hos Foucault; han gør opmærksom på, at ikke kun rå fysisk vold er magtudøvelse, men at man også må forholde sig kritisk til mere upåagtede "usynlige" former for magtudøvelse.

Sidst i sit forfatterskab interesserer Foucault sig især for magtformer, der viser sig på mikroplanet i mødet mellem mennesker. Foucault formulerer det sådan (Foucault 1978, her citeret fra Järvinen et al. 2002 s.10), at magten sætter sig igennem i "hårfine forgreninger" i det moderne samfund. Der er tale om magtformer, som godt nok er baseret på legalt herredømme eller 'strukturernes stumme tvang', men som næsten kun umærkeligt viser sig i konkrete møder mellem personer. En form for magt, som Foucault ser som karakteristisk for den moderne velfærdsstat, er pastoralmagten. Ordet pastor betyder oprindeligt "hyrde". Järvinen og Mortensen beskriver pastoralmagten som følger:

*"Ligesom præsten ideelt set bør være en selvopofrende vogter af flokken og bekymre sig om hver enkelts frelse, synes velfærdsstaten at tage den opgave på sig at beskytte og udvikle hver enkelts velfærd, fremgang og lykke ved hjælp af omfattende sundheds-, social-, arbejdsmarkeds- og uddannelsesforanstaltninger. Pastoralmagten udøver en blid normaliserende disciplinering af den enkelte med henblik på mål, som synes at være til den enkeltes bedste."*

(Järvinen og Mortensen 2002 s. 14)

Den blide normaliserende magtudøvelse kan gå så upåagtet hen, at de deltagende parter slet ikke opfatter det som magtudøvelse og dog er der tale om disciplinering og normalisering. Foucault siger, at det er de mest produktive udøvelser af magten, som er de mest usynlige og derfor er vanskeligt at forsvare sig imod (Järvinen og Mortensen 2002 s. 14). Det er i velfærdsstatens hjælpende, støttende og omsorgsgivende institutioner, at de mest radikale eksempler på disciplinerende relationer findes. Institutionerne søger at lede befolkningen i retning af sundhed, livskvalitet og sikkerhed med en intention om at skabe nyttige og produktive samfundsmedlemmer. Og hvem ønsker ikke at være det? Individet bliver dermed selv en villig eller genstridig agent for sin egen selvdisciplinering. I denne forbindelse bruger Foucault udtrykket "selv-teknologier" (Järvinen og Mortensen 2002 s. 14).

Et væsentligt tema i Foucaults arbejde er, hvordan normalitetsbegrebet afgøres af det, der er anderledes – og omvendt. Dette bygger bl.a. på kategorien "Den anden". Den anden refererer til en afviger, der er objekt for en diskurs, som vedkommende er udelukket fra at kommentere. Identiteten som f.eks. kriminel, psykisk syg eller homoseksuel er således resultat af historiske processer, der sammenfletter viden og magt, og som både definerer det "normale" og "unormale" (Järvinen og Mortensen 2002 s. 13).

*"(...) normaliseringsapparatet genfindes i hele samfundet i form af vidensindsamlinger, vurderinger og sanktioner, der virker normaliserende. Velfærdssamfundets ansatte, disse moderne hyrder, der skal tage vare på hver enkelts velbefindende fra fødsel til død ved at spørge, undersøge, udfylde skemaer og tilrettelægge handlingsplaner har ikke blot som formål at udvikle kompetencer og optimere livskvalitet, men har også en disciplinerende og normaliserende virkning. Enhver lærer, læge, pædagog, socialrådgiver, psykiater, konsulent eller anden 'menneskearbejder', der skal vurdere, er blevet normalitetens dommer (...). Disse vidensproducerende sagsbehandlere og menneskeeksperter udspænder et apparat af overvågning, disciplinering og normalisering, der strukturelt set ikke adskiller sig fra*

*håndteringen af pesten. Den moderne pest i risiko- og lykkesamfundet hedder lediggang, stilstand, ude af balance, udfordret eller inkompetent"*

(Jensen i Foucault 2002 s. 13)

### **Magtudøvelsen i samtaler med ledige**

De ledige kan således også siges at være gjort til afvigere, der hurtigst muligt skal "normaliseres" ind på arbejdsmarkedet.

I et demokratisk samfund må indskrænkninger i borgernes frihed hvile på et legalt grundlag. Dette sker bl.a. ved at sikre den enkeltes rettigheder, f.eks. ved hjælp af dokumentation. Dermed kan det lyde som om, der er klare linier for, hvornår der er tale om acceptabel magtudøvelse og hvornår der ikke er. I samtalsituationen med de ledige medlemmer i Kristelig A-kasse er der tale om, at legal myndighedsudøvelse i form af kontrol, godkendelse af rådighed og brug af sanktionsmidler, blandes sammen med mere uigennemskuelige former for magtudøvelse såsom støtte, forhandling, overtalelse, information, opbyggelse af selvtilid og godkendelse af den lediges selvledelse. Det kan diskuteres, om a-kassekonsulenterne ved hjælp af coaching kan komme til at gå ud over deres legale magtbeføjelse. Her er det vigtigt, at fokus hele tiden er på beskæftigelse. Selvom pastoralmagten er blid og til den enkeltes bedste, bør den udforskes og udfordres, så normaliseringen og disciplineringen ikke finder sted i det skjulte, men så det er muligt at tage stilling til den. Først når man er opmærksom på pastoralmagten, er det muligt at diskutere, hvor grænsen for den blide, normaliserende magtudøvelse skal og bør gå. For at kunne sætte grænser for magtudøvelsen bør den således være synlig. Det handler om, at medarbejderen tydeliggør sin rolle og formålet med samtalen. I det følgende afsnit om dialogteori vil jeg komme nærmere ind på, hvordan dette kan gøres.

# 9 Dialog

## IPOK-perspektivet

Mit kommunikationsteoretiske udgangspunkt er dialogforskning, som den er repræsenteret af en gruppe undervisere og forskere, der er tilknyttet Center for Interpersonel Organisationskommunikation ved Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet – også kaldet Væksthuset. Her er og bliver udviklet en særlig teoretisk tilgang til interpersonel organisationskommunikation – også kaldet IPOK.<sup>57</sup> Man kan sætte spørgsmålstegn ved, om IPOK er en samlet teori-enhed. Jeg mener, at det er mere præcist at se IPOK som forskellige teoretiske bidrag, som har nogle grundlæggende antagelser og principper til fælles. Snarere end en teori kan IPOK således kaldes en tilgang til eller et perspektiv på interpersonel kommunikation i organisationer. Det er bl.a. dette perspektiv, jeg senere i specialet vil betragte mit empiriske materiale igennem. Gennemgangen nedenfor er primært baseret på bidrag af grundlæggerne af IPOK-tilgangen Helle Alrø, Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen fra bogserien ”Interpersonel Kommunikation i Organisationer”<sup>58</sup> samt Væksthusets hjemmeside.<sup>59</sup>

### Fokus

Overordnet beskæftiger IPOK sig med:

*”(...) ansigt-til-ansigt samtaler mellem organisationsmedlemmer i multiple kontekster, hvor samtale og kontekster altid allerede er integrerede”*

(Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 14).

Især beskæftiger tilgangen sig med at udvikle og opnå bestemte kvaliteter i samtaler i organisationer. Organisationsforståelsen er dog noget diffus, idet organisationer beskrives som multiple kontekster, der både er bestemmende for den nære interpersonelle kommunikation, og samtidig selv kan ændres og udvikles af samtalerne. IPOK-tilgangen er udviklet i et tæt samspil med praksis, hvor organisationsudvikling gennem træning i dialogiske kompetencer spiller en stor rolle. Indenfor IPOK-tilgangen er f.eks. blevet udviklet metoder til kommunikationstræning (Alrø og Kristiansen 2001) og supervisionstræning (Alrø og Kristiansen 2002). Ofte er der ved interventionen fokus på både det fagpersonlige hos den enkelte medarbejder, på relationerne i et team og på de organisatoriske systemer, som kommunikationen er indlejret i.<sup>60</sup> IPOK har både et teoretisk og et praktisk sigte. Genstanden for IPOK-tilgangen er således at skabe udvikling hos organisationsmedlemmer ved hjælp af dialogiske færdigheder og samtidig være bevidst om den ofte komplekse organisatoriske

---

<sup>57</sup> Uddannelseslinien, jeg har valgt at følge på overbygningen af mit kommunikationsstudie, kaldes i daglig tale også IPOK. Selvom denne langt hen ad vejen er koncentreret omkring IPOK-tilgangen, præsenteres også mange andre tilgange til organisationsudvikling og kommunikation.

<sup>58</sup> Udover bogserien, som udgives af Aalborg Universitetsforlag, formidles IPOK-tilgangen også i artikler i forskellige tidsskrifter. Jeg tager dog udgangspunkt i bogserien, da denne er den mest samlede fremstilling af IPOK-tilgangen.

<sup>59</sup> [www.vaeksthuset.hum.aau.dk](http://www.vaeksthuset.hum.aau.dk)

<sup>60</sup> Se [www.vaeksthuset.hum.aau.dk](http://www.vaeksthuset.hum.aau.dk) under ”Fagligt grundlag”.

sammenhæng, det foregår i. Samtidig udvikles teoretiske begreber til at begribe, beskrive og udvikle dette område.

### Grundlag og menneskesyn

Teoretisk bygger IPOK-tilgangen på mange forskellige inspirationskilder. Nogle af de mest fremtrædende er Carl Rogers' humanistiske psykologi og Martin Bubers filosofiske antropologi og dialogbegreb (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999, kap. V). Men også hermeneutik, fænomenologi, eksistentialisme, psykoanalyse, talehandlingsteori, sprogbrugsanalyse, pragmatik og diskursanalyse er en del af IPOK-tilgangens eklektiske sammenstilling, brug af og inspiration fra andre teorier. Det filosofiske udgangspunkt for IPOK-tilgangen betegnes som "radikal humanisme". Denne bygger på eksistentialismen, som den findes hos Kierkegaard og Satre og den humanistiske psykologi hos Rogers, Maslow m.fl. Den radikale humanisme i IPOK-tilgangen er karakteriseret ved et menneskesyn, hvor:

*"det er muligt at tage skeen i egen hånd og bestræbe sig på at blive subjekt i sit eget liv på trods af fremmedgørelse i omgivelserne og i en selv."*

(Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 7)

Heri ligger både referencer til 'selvrealisering' hos Maslow, 'valget' hos Satre/Kierkegaard, 'hin enkelte' hos Kierkegaard og 'fremmedgørelse' fra Marx/Frankfurterskolen/kritisk teori. Med menneskesynet gøres dels op med en personlig og social fremmedgørelse, hvor menneskeskabte forhold (som f.eks. stat og penge) objektiverer mennesket og dels en understregning af mennesket som et aktivt skabende subjekt i fællesskab med andre. Fra den humanistiske psykologi, f.eks. Maslow, hentes idéen om, at mennesker indeholder uerkendte ressourcer, som kan bevidstgøres og formålet er at udvikle sine potentialer sammen med andre (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 5-9). Det ressourceorienterede menneskesyn danner grundlag for måden, man i IPOK-tilgangen møder andre mennesker. Det handler om at "tage hånd om den anden", som Kristiansen og Bloch-Poulsen beskriver det med en omskrivning af Løgstrup (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 7).

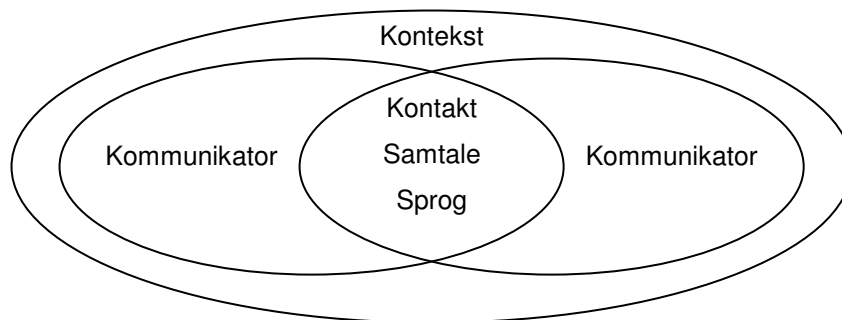
Den radikale humanisme indeholder også en pragmatisk opfattelse af videnskab, der indebærer, at det videnskabelige arbejde direkte eller indirekte skal kunne bruges af de mennesker, som man indgår praksisfællesskab med (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 7). Det videnskabelige arbejde i IPOK-tilgangen bygger således både et teoretisk og praktisk sandhedsbegreb (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 34). Sandhedskriterierne, der bruges til at underbygge de videnskabelige resultater er 'den pt. mest sammenhængende fortolkning', som er hentet fra Gadammers hermeneutik og 'udvidet falsifikation'. I sidstnævnte kriterium har forfatterne tilføjet indlevelse gennem følelser og intuition til Poppers falsifikationskriterium. Det sidste gør, at den pt. mest sammenhængende fortolkning må falde for en endnu mere sammenhængende fortolkning (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 38-41).

Kristiansen og Bloch-Poulsen opererer også med begrebet 'det specifikkes generalitet', som handler om, at går man tilstrækkelig tæt på enkelttilfælde, så viser de sig ofte at indeholde det almene. Her

argumenterer de for, at en dybdegående ideografisk undersøgelse med et lille datamateriale ud fra deres egen erfaring godt kan sige noget alment (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 51).

### Kommunikationsforståelse

Grundlæggende for en kommunikationsteori er naturligvis dens kommunikationsforståelse. I IPOK-tilgangen ses kommunikation som en co-produktion af mening mellem to eller flere kommunikatorer i et relationelt forhold i et givent rum af kontekster. Kommunikationsforståelsen illustrerer Alrø og Kristiansen (2002 s. 179) i denne model:



Figur 3: IPOK-kommunikationsmodel

(Alrø og Kristiansen 2002 s. 179)

Således opererer de med "kommunikatorer" frem for afsender og modtager, idet begge parter samtidig fungerer som afsender og modtager. Kommunikationsforståelsen beskrives yderligere:

*"Vi forstår kommunikation i en samtale som en cirkulær proces mellem mindst to parter, der skaber og udveksler betydning"*

(Alrø og Kristiansen 2002 s. 179)

Processens cirkularitet understreger forståelsen af kommunikation som en gensidig udveksling af mening og ikke blot overførsel af budskaber, dvs. en interaktion frem for en lineær proces. Samtalen står for det indhold kommunikatorerne skaber. Denne forudsætter, at der findes et fælles sprog og at de er i kontakt eller gensidig relation med hinanden. Kommunikatorerne har dog hvert sit perspektiv, som er det mentale filter, man ser virkeligheden igennem (Alrø og Kristiansen 2002 s. 189). Den fysiske, sociale og psykologiske kontekst er desuden afgørende for samtalens udfald (Alrø og Kristiansen 2002 s. 180). Forfatterne gør opmærksom på, at konteksten ikke skal opfattes som statisk, men i proces (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 30).

### Dialog

Dialogen ses som en form for samtale med særlige kvaliteter (Alrø og Kristiansen 2002 s. 170). Langt fra alle samtaler er dialoger, da en sådan defineres som:

*"en undersøgende og uforudsigelig samtale, hvor ligeværdige dialogpartnere forsøger at få det bedste frem i hinanden ved at spørge ind til hinandens perspektiver og fremførte synspunkter, og hvor nye perspektiver og handlemuligheder, som parterne ikke kendte på forhånd, kan produceres mellem dem."*

(Alrø og Kristiansen 2002 s. 170).

Gennem dialogen kan man altså bringe det bedste frem i hinanden. Kristiansen og Bloch-Poulsen skriver, at dialogiske kvaliteter kun optræder som sekvenser i samtaler. Når de dialogiske øjeblikke er del af en større undersøgende proces, karakteriserer de den dog samlet som en dialog (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 15). I dialoger kan opstå gennemgående mønstre i relationen mellem de to samtalepartnere. Dette kalder forfatterne intersubjektet eller "Den Tredje" (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 55). Den Tredje kan enten have et kontraproduktivt indhold og fremme det dårligste hos begge parter eller have et produktivt indhold, som også kan kaldes synergi (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 98).

Deltagelse i dialoger forudsætter nogle bestemte kompetencer, som Kristiansen og Bloch-Poulsen kategoriserer som hhv. værktøjer, forholdemåder og værensmåder (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 25). Værktøjerne er de verbale og non-verbale kommunikative redskaber og færdigheder, der bruges i selve dialogen, som at spørge ind til nøgleudtryk og checke egne forestillinger samt tillærte kropsholdninger, der skal udvise f.eks. imødekommenhed. Mens værktøjer er kompetencer, der viser sig i ens ydre adfærd, er forholde- og værensmåder ikke-synlige indre indstillinger. Forholdemåder er den måde, man forholder sig til den anden som f.eks. nysgerrigt, undersøgende og bekræftende. Værensmåder er en bestemt medmenneskelig indstilling (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 12) og handler om at udfolde sin bestemmelse som menneske overfor sine medmennesker. F.eks. nævnes Rogers' empati og kongruens som værensmåder (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 159).<sup>61</sup> Heri ligger det livs- og menneskesyn, som findes i den radikale humanisme; at hvis de dialogiske værktøjer ikke er forbundet med bestemte kærlige forholde- og værensmåder, kan de reduceres til pseudo-dialogiske teknikker, som kan bruges til strategiske mål på bekostning af den andens integritet - dvs. som manipulation (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 25-26).

Herunder gennemgås nogle af de mest centrale dialogiske kompetencer indenfor IPOK-perspektivet. De udvalgte begreber er: empati, kongruens, positiv regard (begreber hentet fra Rogers 1962), perspektivrefleksion (som bygger på Batesons Learning II ifølge Kristiansen og Bloch-Poulsen juli 2001), metakommunikation, kontrakt, professionelt nærvær, kærlig hensigt og kærlig container.

*Empati* er evnen til at indleve sig så præcist som muligt i en andens perspektiv, som om det var ens eget, velvidende at det ikke er det (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 201, Alrø og Kristiansen 2002 s. 172-173). Det er det modsatte af selvreferentialitet, hvor man reducerer den andens (fremmede) perspektiv til sit eget velkendte (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 65). *Kongruens* handler om at sige sine relevante iagttagelser og oplevelser højt, så der er overensstemmelse mellem, hvad man oplever og udtrykker. Kristiansen og Bloch-Poulsen medgiver, at en organisatorisk kontekst

---

<sup>61</sup> Disse værensmåder gælder ikke kun kommunikatorerne i f.eks. en træningsammenhæng, men også for den forsker, der benytter IPOK som tilgang. Også her understreges vigtigheden af ikke at objektivere andre, men forholde sig til "den anden" som et subjekt, man indgår i et fællesskab med om at danne nye erkendelser (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 158).

begrænser kongruensen. De mener dog, at der ofte tages mange unødige hensyn og at den organisatoriske kongruens kunne udfoldes betydeligt mere (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 148). *Positiv regard* eller agtelse er en grundlæggende betingelsesløs accept af den anden, som han eller hun er (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 104 samt 2000 s. 207). *Perspektivrefleksion* handler om villigheden til at sætte spørgsmålstejn ved ens eget og den andens perspektiv. Således problematiseres parternes perspektiver og bliver til genstand for fælles undersøgelse (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 16 samt 2004 s. 27). *Metakommunikation* er verbal kommunikation om kommunikation og kan betegnes som evnen til at tale om samtalen, mens man er i den (Alrø og Kristiansen 2002 s. 184-185). En *kontrakt* er et redskab, som kan hjælpe dialogparterne til, at samtalen ikke kører ud på et sidespor. Den består af, at der laves aftale om samtaleproblemet, mål, relation og ramme. Kontrakten kan løbende tages op i løbet af samtalen (Alrø og Kristiansen 2002 s. 183). *Professionelt nærvær* er en balance mellem distance, som består af ydre sansning og refleksion og indlevelse, som består af indre sansning og intuition (Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999 s. 18-21). Alle de ovennævnte dialogiske kompetencer må være båret af en *kærlig hensigt*, for at der reelt bliver tale om udviklende dialoger. Den kærlige hensigt vises bl.a. gennem bekræftelse og rummelighed overfor den anden (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 25-31). Kristiansen og Bloch-Poulsen bruger også begrebet *kærlig container*, når de skal beskrive essensen af de dialogiske kompetencer (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 144).

### **Fødselshjælperamtalen**

En form for samtale, hvor der gøres brug af de dialogiske kompetencer er fødselshjælperamtalen. Fødselshjælper-begrebet er hentet fra Sokrates, som så sig selv som fødselshjælper for den viden, som samtalepartneren i forvejen besidder. Også i Kristiansen og Bloch-Poulsens forståelse er der tale om en asymmetrisk relation, hvor den ene part hjælper den anden til at opnå nye erkendelser og handlemuligheder. Fødselshjælpermetaforen bygger på den opfattelse, at den anden allerede har svarene inden i sig selv, men skal have hjælp til at erkende og formulere dem (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 15). Inden for denne kategori kan der f.eks. være tale om supervision, mentor- og også coaching-samtaler. I en organisatorisk kontekst må emnerne for en hjælperamtale begrænses til at være realistiske fagpersonlige og organisatoriske emner og ikke private problemstillinger, idet konteksten altid må tages i betragtning (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 13).

Fødselshjælperrollen kan af og til afløses af en mere rådgivende eller vejledende rolle. Det gælder f.eks., hvis fokuspersonen ønsker hjælp til at løse sit problem, eller hvis vedkommende ikke selv kan komme på løsninger og forslag. Hvis løsninger findes i fællesskab, kan samtalen stadig indeholde dialogiske elementer, mens der sker et skift i samtalen væk fra det dialogiske, hvis svarene udelukkende kommer fra hjælperen (Alrø og Kristiansen 2002 s. 15). Rådgiverrollen ses som en tilbøjelighed til hurtigt og resultatorienteret at komme med løsninger og forslag ud fra ens eget perspektiv. Som fødselshjælper søger man en lavere hastighed i samtalen, ved f.eks. at "udholde pausen" (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 119). En fødselshjælperamtale kræver desuden tillid til, at den anden har løsningen i sig og en villighed til forløsning hos den anden (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 121).

Selvom forfatterne skriver, at dialoger ikke er et universelt ideal og at dialoger ofte ikke er en realistisk mulighed, mener de samtidig, at:

*"Mennesket formål eller bestemmelse er – efter vores opfattelse – gennem fødselshjælp/dialog at få det bedste frem i den anden/hinanden."*

(Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 18)

Hermed opløftes dialogen til en ideologi og en livsstil. I en organisatorisk kontekst kolliderer kravet om den kærlige hensigt dog med magtrelationer og interessekonflikter. Her er det ikke nok at udvise kærlig rummelig og ville den anden det bedste, der må også tages hensyn til organisationens vision og strategiske mål. IPOK-tilgangens eneste bidrag til dette er opmærksomheden på de "multiple kontekster". Hvordan der tages hensyn til disse i praksis, kommer IPOK-tilgangen dog ikke med forslag til.

### **Forvaltning af magt**

Jeg vil nu igen vende mig mod begrebet magt og beskrive, hvordan IPOK-tilgangen forstår magt, og hvilke forslag der gives til, hvordan magt forvaltes hensigtsmæssigt i dialogiske samtaler.

Kristiansen og Bloch-Poulsen beskriver, hvordan der også indenfor dialogiske samtaler er tale om magtudøvelse. I 2004 skriver de, at de tidligere udelukkende forstod magt i dialog som "empowerment" (forstået som udvidelse eller transformation af den andens handlerum), men at de nu forstår magtudøvelse i denne forbindelse som både "empowerment" og "constraint" altså indskrænkning af samme. Denne forståelse er inspireret af Foucaults magtforståelse (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 12). Kristiansen og Bloch-Poulsen er selv inde på, at en kærlig hensigt og medmenneskelige værensmåder ikke er nok til at sikre, at magtudøvelsen bliver empowerment, da de dialogiske kompetencer også kan skabe constraint i form af forventningspres, skjulte dagsordener, fremsættelse af kritik osv. (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004 s. 26-33). Deres konklusion lyder, at disse udfordringer, dilemmaer og modsætninger er noget, organisationskonsulenter må leve med og i.

I denne sammenhæng er det relevant at fremdrage den førmtalte kontrakt, som et redskab, der gennem eksplicitering af elementerne: problem, mål, relation og ramme, kan skabe en synlig magtudøvelse for de involverede i en dialogisk hjælpersamtale:

*"Klarhed i kontrakten hjælper med at sikre, at parterne faktisk taler om det samme og dermed opretholder det fælles perspektiv på samtalen (...) Det giver ikke alene klarhed, men også en tryghed for begge parter at vide, hvor man har hinanden. Samtidigt reducerer det antallet af skjulte dagsordener, som kan komme til at sløre samtalen."*

(Alrø og Kristiansen 2002 s. 66)

Hermed kan en del af constraint-elementet således søges undgået, da kontrakten reducerer antallet af skjulte dagsordener og giver klarhed over rollefordelingen. Også metakommunikation gør det muligt at kommunikere åbent og 'gennemsigtigt' om magtstrukturen og kan dermed bidrage til en positiv forvaltning af magt. IPOK-tilgangen kan altså bidrage til at påpege dialogiske muligheder. De få



anvisninger i forhold til en etisk forsvarlig magtudøvelse, er dog ikke fyldestgørende. Her må tilgangen suppleres med andre teories magt- og kontekstforståelser, i dette tilfælde fra Foucault og systemisk coaching.



# 10 DISKUSSION

I dette afsnit vil jeg diskutere begreberne coaching, magt og dialog og forholde dem til casen. Afsnittet opsummeres i fire magt-kontinua, som illustrerer forvaltning af magt. Med disse vises, hvordan magtudøvelsen må finde sted, hvis der skal være tale om en coachende tilgang.

## **Konteksten for coaching i Kristelig A-kasse**

I casebeskrivelsen blev det beskrevet, hvordan statens myndighedsudøvelse både søger at styrke den enkeltes autonomi (autonomiprincippet) og fremme fælles normer gennem holdningspåvirkning (det kommunitære princip). Brug af coaching i denne forbindelse, i form af styrkelse af den enkelte lediges autonomi, kan således kun finde sted indenfor lovgivningens rammer og de fælles normer.

## **Coaching og Kristelig A-kasse**

I coaching-teoriafsnittet blev det gjort klart, at når coaching bruges i samtaler med ledige, må der tages højde for den organisatorisk sammenhæng, som de indgår i. Der er tale om episodiske samtaler og en tidsafgrænset relation mellem a-kassekonsulent og kunde, samtalen har et på forhånd fastlagt emne og er ikke fortrolig. Desuden må den coachende tilgang integreres i myndighedsfunktionen, der ikke kan lægges væk. I stedet for at agere som om der er tale om en magtfri og ligeværdig relation, må medarbejderen bruge sin rolle tydeligt og konstruktivt og f.eks. gøre brug af vejledning. Dette betyder dog ikke, at en coachende tilgang så må afskrives, da medarbejderen som coach ikke skal være "neutral", men knytte sin brug af coaching sammen med kundernes behov og virksomhedens mål.

## **Magt og coaching i Kristelig A-kasse**

I Foucaults magtforståelse er magtudøvelse et grundlæggende vilkår i relationer. Coaching kan således både være magtudøvelse af produktiv og undertrykkende karakter, f.eks. i form af normaliserende og disciplinerende pastoralmagt. Det er forvaltningen af magten, der afgør, hvilken af de to, der gør sig gældende i den enkelte situation. I et demokratisk samfund må magtudøvelsen desuden finde sted på et legalt grundlag, som bl.a. forudsætter dokumentation og at fokus hele tiden er beskæftigelse.

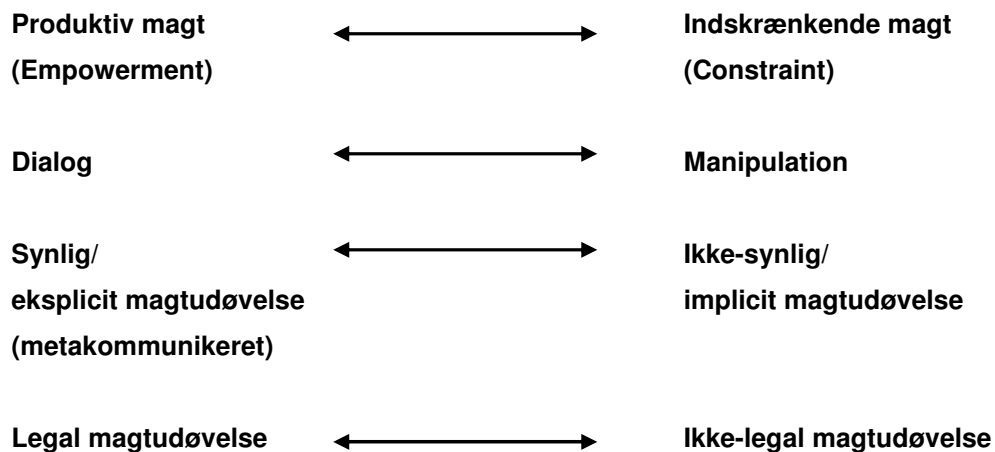
## **Dialog og coaching i Kristelig A-kasse**

Med IPOK-tilgangen tydeliggøres dialogiske muligheder i brugen af coaching i samtaler med ledige. IPOK-tilgangens kærlige hensigt og dialogiske forholde- og værensmåder, som skal være til stede i dialogiske samtaler, stemmer godt overens med Kristelig Fagbevægelses næstekærlige menneskesyn og værdier. Hvis næstekærlighedsbuddet skal praktiseres, er det ikke nok med en venlig og servicemindet attitude. Det er nødvendigt med en grundlæggende accept af den anden som et unikt individ, der er skabt med ressourcer. Om der praktiseres dialogiske principper ved hjælp af coaching, kan dog kun besvares fra samtale til samtale af de enkelte samtalepartnere, dvs. af medarbejderen og den ledige. De dialogiske principper viser, at dialog ikke så meget står i modsætning til magt, som til

manipulation. Kontrakt og metakommunikation kan hjælpe til at tydeliggøre rollefordeling og magtudøvelse.

## Magt-kontinua

I teoriafsnittet, er det blevet klart, at magt ofte kan beskrives som udøvelse mellem to poler. De forskellige aspekter af magtudøvelse kan illustreres i følgende fire kontinua:



Figur 4: Magt-kontinua

Når magtudøvelsen i samtalerne med ledige skal bedømmes, kan det ske på alle disse kontinua. Magtudøvelsen er mest etisk acceptabel, når der er tale om en legal og synlig myndighedsudøvelse, hvad enten der er tale om constraint eller empowerment. I samtalerne i Kristelig A-kasse gør en legal og synlig magtudøvelse f.eks., at den ledige får mulighed for at forholde sig til indskrænkningen af sit handlerum (constraint). Og på samme måde kan vedkommende tage stilling til tilbudet om empowerment, i form af motiverende sparring. Legal constraint kan være nødvendig, hvis jobsøgningen ikke vurderes som rimelig. Når coaching skal praktiseres, må magtudøvelsen dog foregå i venstre side på alle fire kontinua.

Coaching repræsenterer ikke udelukkende en positiv magtudøvelse, men kan også usynligt indskrænke den lediges handlerum via pastoralmagts blide normalisering. Denne kan f.eks. finde sted ubevidst eller som manipulation. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne forsøger at gøre magtudøvelsen synlig, ved at lægge deres forudsætninger for at bruge coaching åbent frem. Den ledige skal efterleve reglerne om at foretage en rimelig jobsøgning, men kan i samtalerne ikke påtvinges at udlevere sig selv på områder, der ikke har med jobsøgningen at gøre. Det ville være en ikke-legal magtudøvelse, da medarbejderen dermed ville gå udover sine beføjelser og bevæge sig for langt væk fra formålet med at få den ledige i arbejde.

På samme måde som i dialoger er også de to magttyper constraint eller empowerment på spil i samtalsituationen med de ledige i Kristelig A-kasse. Der er f.eks. tale om constraint, når a-

kassekonsulentten fratager den ledige dagpenge. Det er dog vigtigt at understrege, at konsulentten her forvalter en legal magt, hvis den underbygges af dokumentation. I denne situation er en dialogisk og coachende tilgang dog ikke mulig. På samme måde kan indskærpelse af reglerne omkring rådighed og information om den lediges rettigheder hjælpe til en synlig og gennemskuelig forvaltning af magten, selvom der er tale om constraint. Her kan medarbejderen ved at metakommunikere om kontrakten tydeliggøre rollefordelingen, således at det er klart, hvornår der er tale om myndighedsudøvelse, og hvornår der er tale om dialogisk sparring. På den anden side kan der være tale om empowerment, når jobkonsulentten via coachende spørgsmål f.eks. hjælper den ledige til at tro på, at vedkommende godt kan søge et bestemt job.



# 11 EMPIRISK METODE

Dette kapitel indeholder de metodiske overvejelser, jeg har gjort mig i forbindelse med indsamlingen af det empiriske materiale. Jeg vil følgende gennemgå de forskellige empiriindsamlingsmetoder, som jeg har valgt at benytte. Alle tre metoder baserer sig på job- og a-kassekonsulenternes ytringer om coaching. Grunden til, at jeg ikke valgte at spørge de ledige om deres holdning til brugen af coaching, var, at jeg fandt, at det ville blive stort set umuligt at få brugbare udtalelser fra de ledige om en forholdsvis teoretisk tilgang, som kun måske var blevet anvendt under den samtale, de havde været til.

## Observation

Jeg har observeret fem samtaler mellem ledige og medarbejdere. Det drejer sig om to CV-samtaler, to 3-månederssamtaler og en enkelt samtale om jobsøgning, der kom i stand på den lediges opfordring. Selvom jeg kalder denne empiriindsamlingsmetode for "observation", er det forfæjlet at tro, at min tilstedeværelse ikke har påvirket samtalerne. Snarere end observation, er der tale om overværelse, hvor min "væren" bevidst og ubevidst påvirker både medarbejderen og den ledige under samtalen. Derfor valgte jeg at være forholdsvis "synlig", idet jeg f.eks. ikke holdt mig tilbage for at stille få forståelsesmæssige spørgsmål undervejs. På samme måde valgte jeg også at small-talke med én af de ledige, mens jobkonsulenten gik ud af rummet for at kopiere. Jeg placerede mig på en stol ca. en meter fra begge parter. De ledige blev i receptionen spurgt, om en studerende måtte overvære deres samtale. Umiddelbart før alle fire samtaler henvendte medarbejderen sig til mig, og spurgte om jeg havde nogle spørgsmål. Denne involvering fandt jeg, gjorde det trygt for den ledige, at jeg var til stede. Jeg valgte ikke at optage samtalerne, fordi jeg ikke havde mulighed for at spørge de ledige om tilladelse til dette i god tid i forvejen. Af samme grund er referaterne af samtalerne anonymiseret.<sup>62</sup> I stedet valgte jeg at tage fyldige notater undervejs, hvorudfra jeg efterfølgende kunne udarbejde referater af samtalerne.<sup>63</sup> Metoden gjorde, at der er dele af samtalerne, der ikke er kommet med. Dette er noteret med (...) eller ved en kommentar i parentes, der kort fortæller, hvad der blev talt om. I parentes står også betydningsbærende non-verbale ytringer og bevægelser så som smil, latter, hvorhen der kigges, peges og lignende. Ligesom det øvrige empiriske materiale er samtalerne af etiske hensyn anonymiseret.

## Spørgeskemaundersøgelse

### Forberedelse

For at opnå en bred viden om medarbejdernes holdninger til coaching, valgte jeg at benytte et spørgeskema.<sup>64</sup> For at signalere, at det var kvalitativt, valgte jeg dog at kalde det et "email-interview".

---

<sup>62</sup> Se desuden bilag 2 (Aftale om tavshedspligt).

<sup>63</sup> Disse findes i bilag 13-17.

<sup>64</sup> Spørgeskemaet kan ses i bilag 12.

Da jeg på kurset havde fået skabt en god kontakt til deltagerne, håbede jeg, at de dermed ville opfatte spørgeskemaet som et interview mellem dem og mig frem for en kvantitativ måling med en anonym modtager. Dermed ønskede jeg at opnå uddybede svar, selvom jeg ikke kunne være personligt til stede ved udfyldelsen af spørgeskemaet og spørge ind, som i et face-to-face interview. E-mail-interviewet blev sendt ud pr. mail til kursisterne dagen efter afholdelsen af første kursusdag. Spørgsmålene er bevidst formuleret åbent, så det ikke er muligt at svare med "ja" eller "nej". Kun ved spørgsmål 4 og 5 er muligt at svare med enstavelsesord. Her har jeg dog tilføjet et "uddyb" i parentes bagefter for at undgå, at der kun svares med et ord. I spørgsmål 1 spørges ind til, hvilken forskel det gør at bruge denne tilgang i forhold til ikke at gøre det. Hvis medarbejderen ikke føler, at den coachende tilgang tilfører samtalerne værdi, giver det ikke mening for medarbejderen at bruge den i det hele taget. Derefter spørges ind til, hvad tilgangen kan bidrage med i samtaler og hvornår i samtalerne, det ikke kan lade sig gøre at bruge tilgangen. I disse spørgsmål antages det, at tilgange kan bidrage med noget i samtalen og at der er steder i samtalerne, hvor det ikke kan lade sig gøre. Den første antagelse ligger også i kurset – at tilgangen kan bruges, er kursets eksistensberettigelse. Derfor mener jeg godt, det kan forsvares, at også spørgeskemaet bygger på denne antagelse. Anden antagelse var også en mulighed, som vi også ved kurset var åbne overfor: at man kan komme til kort med den coachende tilgang i visse situationer. Det er således ikke to nye antagelser deltagerne præsenteres for i spørgeskemaet, men nogle, de er bekendt med i forvejen fra kurset.

## Analyse af besvarelser

Nøgleordene i analysen er muligheder og begrænsninger i at bruge en coachende tilgang. Ud af 18 mulige besvarelser modtog jeg 11. I anden delanalyse gennemgår og analyserer jeg besvarelserne.<sup>65</sup> Det er kun de seks første spørgsmål, jeg behandler, da de sidste to omhandler rammerne for specialet. Spørgsmål 7 lyder således: "*Tillader du, at dine svar bruges i anonymiseret udgave i et speciale og videre i Kristelig Fagbevægelses implementering af en coachende tilgang?*" og spørgsmål 8: "*Må Line Steffensen kontakte dig om muligheden for at overvære en af dine 3-måneders-samtaler med en kunde? Skriv da venligst navn, e-mailadresse og telefonnummer nedenfor.*" Spørgeskemaerne er blevet besvaret efter at deltagerne har haft mulighed for at gøre sig nogle erfaringer med den coachende tilgang i deres samtaler med ledige. Svarene indikerer således både 1) hvad deltagerne har fået ud af at deltage på kurset og 2) deres holdninger til og første erfaringer med at bruge en coachende tilgang. Svarene skal således ses som eksempler på, hvad kurset og en coachende tilgang kan tilføre samtalerne. Det er det sidste punkt, jeg vil fokusere på i analysen.

## Kvalitative forskningsinterviews

Et kvalitativt interview forstår jeg som et løst struktureret interview, der har en given interviewpersons forståelse af og holdning til et givent emne som sit fokus. Undervejs i interviewet må interviewerens derfor være åben for det, interviewpersonen finder relevant at bringe på bane. Jeg er ikke blind overfor, at interviewene foregår indenfor en organisatorisk ramme, der påvirker udfaldet af interviewet.

---

<sup>65</sup> Besvarelserne fremgår af bilag 12.



Jeg forholder mig til dette ved på forhånd at søge at opnå et godt kendskab til organisationen, så jeg ved hvilke faktorer, der er på spil. Også personens baggrund og nuværende situation spiller ind på svarene, og vedkommendes bevidste eller ubevidste ønske om at fremstå i et godt lys. Der kan også være et ønske om at give mig de svar, interviewpersonen forestiller sig, at jeg ønsker at få. For at svarene i så høj grad som muligt udtrykker interviewpersonens egne holdninger og erfaringer, gør jeg formålet med interviewet klart forud for dette og stiller åbne spørgsmål, der ikke lægger op til enten "rigtige" eller "forkerte" svar. Samtidig er vigtigt at skabe et tillidsforhold, så der i højere grad muliggøres ærlige svar. Dette søgte jeg under kurset. Jeg ønskede også at observere en eller flere af interviewpersonens samtaler med ledige, så jeg på forhånd havde oplevet vedkommendes arbejdsmetode ved samtaler og kunne opnå en tillidsfuld relation. Det lykkedes at få arrangeret observation af to af de fire interviewpersoners samtaler. På trods af mine forholdsregler, er der stadig mulighed for, at interviewpersonen holder viden, holdninger eller følelser tilbage i forhold til emnet. Derfor behandler jeg svarene efter, at det er de svar, som interviewpersonen har haft lyst og mulighed for at give mig på pågældende tidspunkt og behandle dem som eksempler på mulige holdninger, men ikke fyldestgørende beskrivelser af emnet.

### Udvælgelsen af interviewdeltagere

Til at begynde med, ønskede jeg at foretage et fokusgruppeinterview blandt 3-6 frivillige deltagere på kurset. Fire meldte sig og vi aftalte en dato for fokusgruppeinterviewet; d. 16. januar 2008. Jeg var meget tilfreds med at skulle interviewe disse fire, da der var mange forskellige variationer mellem dem: F.eks. havde de forskellige aldre – fra 30'erne til 50'erne. Desuden repræsenterede de to forskellige afdelinger og deres ansættelsestid varierede fra under et år til over 10 år. Én er ansat som jobkonsulent, mens de tre andre er a-kassekonsulenter. Selvom disse variationer ikke direkte får betydning for analysen, havde jeg en formodning om, at de ville udtrykke forskellige perspektiver på coaching. Denne formodning viser sig at holde stik i analysen. Tre meldte dog afbud til fokusgruppeinterviewet pga. sygdom og travlhed. Da det var umuligt for dem at finde en ny dato, valgte jeg i stedet at foretage et telefonisk interview med hver enkelt af dem. Jeg overvejede på dette tidspunkt, om jeg skulle udvide antallet af interviews. Jeg endte dog med, at nøjes med at foretage fire interviews. For det første oplevede jeg, at jeg havde opnået en god kontakt og fortrolighed til disse fire gennem vores korrespondence omkring fokusgruppeinterviewet. Denne kontakt mener jeg f.eks. fremgår i interviewene, hvor to af interviewpersonerne bruger mit navn (Interview B, linie 84, 277 og 292 og Interview C linie 25). Desuden var det disse fire, der tydeligst havde vist interesse for at deltage. Antallet var også overkommeligt i forhold til det efterfølgende analysearbejde.

### Udarbejdelse af spørgeguide

I bilag 18 ses spørgeguiden, som jeg anvendte ved de kvalitative interviews. Først ønskede jeg at høre interviewpersonernes definition af coaching. Dernæst om og hvordan de bruger coaching i deres hverdag, og hvad det eventuelt kan bidrage med i samtalerne. Herefter følger spørgsmål omkring integrationen af hhv. kontrol og motivation, samt rollerne som coach og job- eller a-kassekonsulent. De

næste spørgsmål omhandler Kristelig Fagbevægelse som kontekst for at bruge coaching. Til sidst ønskede jeg at triangulere udsagn fra hhv. kurset<sup>66</sup> og spørgeskemaundersøgelsen. Her ønskede jeg at få uddybet de holdninger, som udsagnene udtrykker. I analysen har jeg begrundet de forskellige spørgsmål yderligere.

## Udførelsen af interviews

Interviewene varede ca. ½ time hver. Jeg optog dem på min mobiltelefon, som jeg ringede fra. På grund af den løse struktur, fik jeg ikke stillet alle spørgsmål i alle fire interviews. Derimod prioriterede jeg at give plads til lange svar, spørge ind til svar og udforske eventuelle interessante sidespor, på bekostning af at få stillet alle spørgsmål. På denne måde mener jeg, at jeg fik en mere fyldestgørende beskrivelse af hver interviewpersons holdninger til coaching, end hvis jeg havde fulgt spørgeguiden stringent.

## Behandlingen af interviews

Jeg har valgt ikke at vedlægge de optagede interviews, idet der indgår navne i dem, som jeg ønsker at holde fortrolige.<sup>67</sup> Måden de er transskriberet på, er skriftsprogligt korrekt dansk. Dette har jeg valgt, da mit fokus ikke ligger på det kommunikative mikroplan, men på sammenhænge og holdninger til et bestemt emne. Ved behandlingen af interviewene er benyttet meningskondensering, som ifølge Kvale består af fem trin:<sup>68</sup>

1. Trin et indebærer en gennemlæsning af teksten for at få en helhedsforståelse.
2. Trin to er en bestemmelse af de naturlige betydningsenheder, som de interviewede udtrykker dem. Jeg har valgt blot at kalde dem "betydningsenheder", i erkendelse af, at opdelingerne i enheder i samtalen ikke er "naturlige", men udelukkende udtryk for min fortolkning. Ofte er de opdelt efter mine spørgsmål i interviewet, som giver anledning til et nyt emne. Men ligeså ofte har jeg vurderet, at interviewpersonen talte videre indenfor samme emne også efter et nyt spørgsmål og har derfor fortsat beskrivelsen indenfor samme betydningsenhed.
3. I trin tre trækkes de væsentligste temaer ud af de naturlige betydningsenheder, så enkelt som muligt. Her er det en forudsætning, at man som (studenter-)forsker så fordomsfrit som muligt forsøger at tematisere interviewpersonens svar. Selvom der er tale om en reduktion af betydningsindholdet i selve interviewet, får læseren i det mindste med kondenseringsskemaet<sup>69</sup> mulighed for at følge processen i reduktionen og kan dermed forholde sig til de valgte fortolkninger.
4. I trin fire forholdes temaerne til undersøgelsens specifikke formål ved at stille spørgsmål til betydningsenhederne. Dette foregår i analyseafsnittet, hvor jeg sætter de centrale temaer fra de forskellige interviewpersoner op imod hinanden og opgavens formål.

---

<sup>66</sup> Se noter fra kursusdagene bilag 9 – 11.

<sup>67</sup> De transskriberede interviews findes i bilag 19 – 22.

<sup>68</sup> Kvale 2001 s. 192.

<sup>69</sup> Se bilag 27.

5. På trin fem knyttes de væsentligste temaer sammen til et deskriptivt udsagn omkring fænomenet. Dette er de udsagn, som indgår i analysen og i konklusionen.

Trin 2 og 3 har jeg foretaget via de skemaer, der findes i bilag 23-26 – et skema for hvert interview. Første kolonne refererer til linienumrene i det transskriberede interviews. Næste kolonne indeholder betydningsenhederne, jeg har fundet i interviewet og sidste kolonne er de deraf udledte centrale temaer. I bilag 27 kan ses skemaet, hvor de centrale temaer for alle fire interviews er opstillet overfor hinanden. Disse skemaer danner baggrund for analyseteksten, som fremgår af tredje delanalyse, og som repræsenterer trin 4 og 5.



# 12 ANALYSE

Det følgende kapitel indeholder analyser af det empiriske materiale med fokus på muligheder og begrænsninger i brugen af coaching i de lovpligtige samtaler med ledige i Kristelig a-kasse. Kapitlet består af tre delanalyser. Disse omhandler 1) de fem observerede samtaler mellem medarbejdere og ledige 2) spørgeskemaundersøgelsen i forbindelse med kurset "Den coachende samtale",<sup>70</sup> og 3) de fire kvalitative interviews med medarbejdere.

Som det vil fremgå, afviger delanalyserne fra hinanden i form og indhold og bidrager med forskellige dele til den større helhed, som til sidst sammenfattes i konklusionens svar på problemformuleringen.

---

<sup>70</sup> Se evt. bilag 6.



# 13 Første delanalyse

## Observation af samtaler

Denne delanalyse omhandler de observerede samtaler mellem medarbejdere og ledige. Nøgleordene her er muligheder og begrænsninger i at bruge coaching. I samtalerne kigger jeg efter "coaching-lignende" spørgsmål og emner, jf. det kursus, som medarbejderne har deltaget i. Første samtale skiller sig ud, idet den foretages af en a-kassekonsulent, som ikke har deltaget på kurset. Jeg observerede denne samtale for at se, om der var forskel på, om a-kassekonsulenten havde været på kurset eller ej. Det giver en enkelt samtale dog ikke grundlag for at svare på. Jeg har alligevel valgt at medtage den som et eksempel på en samtale mellem en ledig og en a-kassekonsulent. Jeg behandler den på samme måde som de andre og kigger efter muligheder i at bruge coaching. Min interesse er således at se, om der er steder i samtalen, hvor man kunne have brugt en coachende tilgang.

## Samtale 1

Den første samtale jeg observerede, var en 3-månederssamtale på ca. 15 minutter. Den mandlige a-kassekonsulent (A) har ikke været på kurset. Kunden (K) er en kvinde i 30'erne, har flere års ledighed bag sig og er på supplerende dagpenge. Samtalen findes i bilag 13. A starter med at påpege, at K's CV ikke er aktiveret, hvilket den ledige er forpligtiget til at sørge for, for at modtage dagpenge.

- A "Nu kender jeg dig ikke. Men nu har jeg været inde og se, at dit CV ikke er aktiveret og det er jo lidt et problem."  
K "Det har jeg helt glemt, efter jeg har fået arbejde".  
A "Du har fået arbejde? 25 timer?"  
K (Bekræfter og fortæller lidt om sit arbejde. Måske kan hun få 30 timer efter nytår).

Ved at indlede med at påpege, at CV'et ikke er aktiveret, kommer A's kontrollerende rolle meget tydelig til udtryk som det allerførste i samtalen. Med en coachende tilgang kunne man have indledt med at beskrive formålet med samtalen, rollefordeling mv. I denne samtale bliver rollen som sparringspartner ikke italesat.

- A "Jeg kan se, du har snakket med (kollegas navn). Jeg laver også lige et samtalenotat. Jeg kan virke lidt fjern, når jeg sidder og skriver. Men jeg er jo en mand, så jeg kan ikke lave flere ting ad gangen" (smiler).

A fortsætter med at sige, at han laver et samtalenotat og at han kan virke fjern, mens han skriver. Her bruger han metakommunikation, og efterfølgende humor og smil til at afbøde, hvad der ellers kunne virke ubehageligt – en fraværende a-kassekonsulent. Herefter følger tre lukkede ja/nej-spørgsmål omkring jobsøgning og uddannelse.

- A "I snakkede om at du skulle ud og søge nogle flere jobs?  
(Ser på jobsøgningsskema, K har søgt 10 jobs).  
Har du en uddannelse?"  
K (afkræfter)  
A "Nu skriver jeg her at du har søgt 10 jobs.  
Var de på mere end 30 timer?"

- K "Ja"  
 A "Så kommer du jo ud af vores system."  
 K "Det er også det, jeg ønsker."

Spørgsmålenes lukkede formulering og fokus på facts er med til at understrege A's myndighedsfunktion. Med en coachende tilgang kunne A have spurgt ind til, hvilken type job K ønsker at få og om hun ønsker at få en uddannelse. Det eneste ønske K nævner, er ønsket om at komme 'ud af systemet'. Dette ønske kunne have dannet udgangspunkt for at tale om, hvordan K bedst og hurtigst mulig kunne komme videre. Ønsket kan ses som en motivationsfaktor, som A kan udfolde ved at spørge ind til den. I stedet fortsætter A med at spørge, om K søger job, fordi hun skal:

- A "Det ønsker jeg også for dig, ikke fordi jeg ikke vil snakke med dig. Nogle gange spørger jeg sådan lidt frækt, om du søger, fordi vi siger, du skal?"  
 K "Nu har jeg jo to små børn, der skal hentes og en mand, der arbejder meget. Det må jeg jo tage hensyn til."  
 A "Ja, det er jo så vilkårene. Hvis der er nogle jobs, som du kan se dig selv i og ville sige ja til, så er det jo helt fint. Hvornår har du sidst været på Jobnet?"  
 K "I går aftes."

Selvom om A bruger humor og downgrader spørgsmålet ved at indlede det med "*Nogen gange spørger jeg sådan lidt frækt (...)*" sætter det igen fokus på den kontrollerende myndighedsrolle, hvilket hverken kan siges at være motiverende eller fremtidsrettet. K svarer ved at sige, at hun må tage hensyn til sin familiemæssige situation. Hendes "*må*" indikerer, at dette er en barriere, som afholder hende fra at søge visse jobs. Her ville det være en mulighed at spørge ind til, hvordan hun både kan tage hensyn til familien og samtidig opnå ønsket om at komme ud af systemet. Måske ville dette gøre, at K kunne se nogle muligheder, som hun ikke på forhånd havde fået øje på. A drejer dog samtalen direkte videre til at foreslå konkrete stillingsopslag.

- A (Vender skærmen, de læser flere stillingsannoncer.) "Godt, nu printer jeg lige to ud. Kan du Word?, Er du god til tysk?"  
 K "Nej"  
 A "Var det noget, du kunne tænke dig?" (omtaler en bestemt stillingsannonce på skærmen).  
 K (bekræfter)  
 A "Er det nogle jobs, du har lyst til at søge?"  
 K (bekræfter)  
 A "Så får du de to med. Det ligger i mit koncept, at du får to med, som vi bliver enige om. Så har jeg sådan set ikke så meget mere, medmindre du har flere ting (snak om CV'et, password til at aktivere det)."

Her kommer A med løsningsforslag i form af konkrete stillingsopslag, som K får med hjem og forventes at søge. På grund af magtforholdet mellem den kontrollerende a-kassekonsulent og den ledige virker spørgsmålene "*Var det noget, du kunne tænke dig?*" og "*Er det nogle jobs, du har lyst til at søge?*" ledende. I situationen er det reelt kun muligt at svare bekræftende på spørgsmålene. Selvom K bekræfter, at hun har lyst til at søge de omtalte jobs, så kan man således ikke være sikker på, at hun mener det. Derfor kan man efterfølgende være i tvivl om, hvorvidt hun er motiveret til at søge de fundne jobs.



## Samtale 2

Anden samtale er en 3-månederssamtale, der varer ca. 35 minutter. Jobkonsulenten (J) har deltaget på coaching-kurset. J har GROW-modellen liggende foran sig på skrivebordet. Kunde (K) er en kvinde født i 1956. Samtalen findes i bilag 14. J indleder samtalen med at sige:

- J "Vi skal se på din jobsøgning og jeg skal vurdere din rådighed og hjælpe dig med hurtigst muligt at komme i job." (begge smiler). "Hvad er det for en slags job du søger?"
- K "Jeg leder efter en HR-stilling. Altså jeg er i aktivering nu hos en fotograf, som medhjælp (fortæller om hvad hun laver). Jeg er uddannet kunsthåndværker, så jeg tænkte det kunne være sjovt at lave noget kreativt igen."
- J "Hvad giver det dig i din jobsøgning?"
- K "Ikke så meget."
- J "Godt at være i gang?"
- K "Jeg får jo brugt min kreative side. Men det giver ikke noget indenfor HR."
- J "Giver det dig noget andet?"
- K "Jeg får da noget gejst og gnist".

Første sætning kan ses som en hurtig gennemførelse af GROW-modellens første fase, da den opridser konteksten for og formålet med samtalen. Da K tidligere har været til samtaler i a-kassen og kender formålet, er det hensigtsmæssigt, at denne fase ikke optager for meget tid. At de begge smiler, tyder på, at de har en fælles forståelse af samtalens formål. J's næste spørgsmål "*Hvad er det for en slags job, du søger?*" kan ses som indledningen til fase to "Reality", da det giver anledning til, at K fortæller om sin nuværende situation. Selvom K's aktivering ifølge hende selv ikke umiddelbart giver noget til hendes jobsøgning på HR-området, kommer hun ved hjælp af J's spørgsmål alligevel frem til, at hun får "*gejst og gnist*" af aktiveringen. Dermed skabes en meningsfuld ramme om den nuværende situation og samtalen får et positivt udgangspunkt. Her er både fase 2 og 3 i GROW-modellen i spil, da der fokuseres på muligheder, mens den nuværende situation gennemgås. J metakommunikerer efterfølgende om, at hun laver et samtalenotat og at hun godt kan høre efter, mens hun skriver. Herefter spørger J, om K har overvejet at bruge løntilskud. Samtalen fortsætter lidt længere fremme:

- J "Kan man starte som HR-konsulent i løntilskud?"
- K "Tja"
- J "Ja, jeg spørger dig, jeg ved det ikke (smiler)".
- K "Nej, det synes jeg ikke, ud fra mit branchekendskab".
- J "Men nu kan du i hvert fald være bevidst om det, have det i baghovedet som mulighed."

Her gør J det tydeligt, at hun ikke har svar på alle spørgsmål, men at K netop ud fra sin erfaring har noget viden, hun kan bruge. Selvom forslaget om løntilskud er J's forslag, bliver det fremlagt som en mulighed, K ud fra sin egen vurdering kan vælge til eller fra. Senere spørger J om K har været til nogle samtaler. K svarer, at hun har været til én, som dog ikke førte til job. I stedet for at lade det være ved det, spørger J videre:

- J "Hvad fik du ud af samtalen?"
- K "Jeg fik udvidet mit netværk, fordi den virksomhed kendte jeg ikke til i forvejen. Men de sagde jeg kunne prøve at søge igen senere, fordi måske kom de til at mangle en HR-konsulent."

K svar viser, at samtalen på trods af, at den ikke førte til arbejde med det samme, både gav et udvidet netværk og en mulighed for at søge igen senere. Med det åbne spørgsmål "*Hvad fik du ud af samtalen?*" får J dermed lukket op for, at selv en umiddelbar ufrugtbar situation kan indeholde positive

elementer. Også dette kan ses som del af både fase to og tre. Et efterfølgende emne er uopfordrede ansøgninger.

- J (Kigger på jobsøgningsskemaet). "Jeg lægger mærke til, at der ikke er så mange uopfordrede?"  
 K "Jamen mange af de andre får jeg ikke engang svar på. Det er jeg faktisk lidt overrasket over. Min erfaring med uopfordrede ansøgninger er, at det er lidt irriterende, når de kommer ind og så skal man tage stilling til dem."  
 J "Men hvis man sidder og har brug for en?"  
 K "Den her i (bynavn 1) var faktisk uopfordret. Der ringede jeg."  
 (...) "  
 J "Er der flere jobs, du kunne søge på den måde?"  
 K "Ja, jeg kan i hvert fald tænke på de gamle kunder."

Da J kigger jobsøgningsskemaet igennem tæller hun ikke kun, hvor mange ansøgninger K har sendt. Hun lægger mærke til, at der ikke optræder ret mange uopfordrede jobansøgninger og siger sin iagttagelse højt. K udtrykker, at hun selv finder uopfordrede ansøgninger irriterende, men nævner også, at den jobsamtale hun var til, kom i stand via et uopfordret telefonopkald. På trods af sin umiddelbare negative holdning overfor uopfordrede ansøgninger, så K kommer lidt senere frem til, at der er flere jobs, hun kan søge på den måde. J kommer efterfølgende med en række forslag:

- J "Hvad er din holdning til vikarbureauer?"  
 (...) "  
 J "Hvad med rekrutteringsfirmaer?"  
 (...) "  
 J (Omtale af tal) "Var det noget du kunne tænke dig at blive bedre til?"  
 (...) "  
 J "Hvad med sådan noget som receptionist?"

Her spiller J ind med sin viden på området og breder endnu flere muligheder ud for K. Spørgsmålene er dog formuleret åbent, så K selv har mulighed for at tage stilling forslagene. Samtalen afsluttes med spørgsmålet "*Hvordan skal du videre herfra?*", der kan ses som et kort gennemløb af fase 4.

### Samtale 3

Samtale 3 skiller sig ud ved ikke at være en lovpligtig samtale. Kunden (K) opsøger selv a-kassen, da hun er blevet ledig samme dag. Jobkonsulent (J), som er den samme som i samtale 2, bliver af en kollega spurgt om at tage samtalen, umiddelbart før den finder sted. K er en kvinde på 32 år og jobsøgningssamtalen varer ca. 30 minutter. Samtalen kan findes i bilag 15. J indleder samtalen:

- J "Så du vil gerne have nogen input til at komme hurtigt i arbejde?"  
 K "Ja, bare hvad som helst. Bare ikke supermarkeder."  
 J "Og du har arbejdet i produktion indtil nu?"  
 K "Ja, på (en virksomhed) og lavet kabiner. Altså jeg har læst både på sygeplejerskeuddannelsen og som social- og sundhedsassistent, det blev jeg bare ikke færdig med. (Noget om praktikker, der er gået bedre end skoleperioder). Så det kunne også være på plejehjem. Hvis det er helt grelt så rengøring, men det vil jeg ikke ret gerne."

I denne samtale er der ikke tale om, at J skal udøve kontrol med en jobsøgningsproces. Derfor har samtalen udelukkende et fremadrettet fokus, der handler om, at K skal i arbejde. At hun selv har opsøgt a-kassen for at få hjælp og hendes udsagn "*hvad som helst*" viser, at hun er ivrig og motiveret for at komme i arbejde hurtigst muligt. Målet for samtalen er dermed slået fast. Hendes dårlige erfaring

med skoleperioderne på de to uafsluttede uddannelser gør det ikke oplagt at spørge ind til, om hun kunne tænke sig at starte på en ny uddannelse. Derfor virker det hensigtsmæssigt, at J i stedet hjælper med at finde konkrete jobopslag, som hun kan søge. J stiller flere spørgsmål i løbet af samtalen:

- J "Kender du Jobnet?"  
 K "Ja, men min computer er gået ned i øjeblikket".  
 (De læser sammen på skærmen, gennemgår en række stillingsannoncer. J printer de ud, som K synes ser interessante ud).  
 J "Hvad med vikarbureauer, er det en god idé?"  
 K "Ja, det vil jeg gerne".  
 J "Jeg har en liste her." (J henter liste med vikarbureauer).  
 K "Har du? Det var godt nok dejligt."  
 (J gennemgår listen for interessante vikarbureauer).  
 J (De kigger på skærmen igen). "Hvordan vil du søge de her jobs?"  
 K "Jeg vil prøve at ringe først, eventuelt skrive en ansøgning, hvis de spørger om det."  
 J "Det tror jeg også er måden at gøre det på, med de her."

Med spørgsmålet "*Kender du Jobnet?*" afsøger J, om K kender til at finde stillinger gennem denne søgemaskine. Det gør K, men hendes egen computer er gået ned, derfor søger J efter relevante stillinger på Jobnet for K. J's forslag omkring vikarbureauer er med "*(...) er det en god idé?*" formuleret så åbent, at der er reel mulighed for at sige ja eller nej. K reagerer meget positivt med "*Ja, det vil jeg gerne*" og "*Det var godt nok dejligt*". J spørger også om, hvordan K vil søge de jobs, de har fundet. Hun svarer, at hun vil ringe først og derefter skrive en ansøgning, hvis de beder om det. Dette mener J også, er måden at gøre det på, med den omtalte slags jobs. Heller ikke her er det derfor relevant at spørge ind til, hvordan hun kan søge arbejde. K lader ikke til at opleve nogle barrierer overfor at komme i arbejde, da hun ved, hvad hun vil og med J's hjælp også, hvad hun skal gøre. Derfor er der ingen grund til at bruge coachende spørgsmål i denne samtale.

#### Samtale 4

Samtalen er en CV-samtale og a-kassekonsulenten (A), som deltog på coaching-kurset, skal derfor som beskrevet i casebeskrivelsen<sup>71</sup> gennemgå en del information om rettigheder og forpligtelser. Kunden (K) er en ung mand på 23 år, der er på supplerende dagpenge. Samtalen varer 30 minutter og kan findes i bilag 16. A starter med at opridse formålet med samtalen:

- A "Vi skal have kigget på dit CV og have godkendt dit CV. Har du arbejde?"  
 K "Ja, jeg er tilkaldevikar, men jeg vil gerne have noget fast, fast vikar. Jeg er ikke lærer, det er det, der er problemet".  
 A "Hvad kan du undervise i?"  
 K "Dansk og engelsk, men det er adfærdsvanskelige børn, så det er ikke sådan så direkte fagligt. Også bare sådan generelt, hvordan man skal opføre sig sammen og sådan noget."  
 A "Hvad er drømmen?"  
 K "At blive lærer. Jeg regner med at søge ind her til sommer."

J's to første spørgsmål er faktuelle: "*Har du arbejde?*" og "*Hvad kan du undervise i?*". Derefter kommer der et spørgsmål, som kan karakteriseres til at være coachende, nemlig "*Hvad er drømmen?*". Det har

<sup>71</sup> Se denne s. 20.

K et klart svar på; han vil være lærer og vil søge ind som sådan sommeren 2008. Efter dette svar fortsætter resten af samtalen med gennemgang af CV'et. Fordi K er klar over, hvad han vil, og hvordan han vil opnå det, virker det fornuftigt ikke at spørge mere ind til hans drøm. Hans to års erfaring som lærervikar gør, at han har et konkret billede af, hvad det er, han gerne vil. Det er derfor ikke nødvendigt for A at fokusere på det langsigtede mål (at blive lærer), men bør i stedet fokusere om det kortsigtede; hvad K skal beskæftige sig med, indtil han kommer ind på lærerseminariet.

- A "Hvad søger du, når du søger? Hvad har du søgt indenfor de sidste 14 dage?"  
 K "Mest specialområdet. Der hvor jeg er, der bliver et barselvikariat ledigt til februar."  
 A "Har du sendt nogle ansøgninger?"  
 K "Nej"  
 A "Du skal sende nogle ansøgninger ifølge dagpengesystemet".  
 K "Men dem får jeg jo ikke, for de søger altid lærere."

K er fokuseret på at få arbejde som fast lærervikar indenfor specialområdet, men har ikke ansøgt nogen stillinger, fordi han efter eget udsagn ikke får dem, "*for de søger altid lærere*". A spørger ikke mere ind til dette udsagn. Her var ellers mulighed for enten at hjælpe til at finde frem til flere mulige måder at opnå jobbet som fast vikar eller A kunne have spurgt ind til, hvorvidt det er nødvendigt for K at arbejde som lærervikar på specialområdet, inden han søger ind som lærer. Dette kunne eventuelt have åbnet for andre muligheder på kort sigt, der dog ikke ændrer ved det langsigtede mål.

## Samtale 5

Denne er en CV-samtale med en ung mand på 24 år (K), som er uddannet indenfor maskinmontage. Samtalen varer 15 minutter. A-kassekonsulenten er den samme som i samtale 4. Samtalen kan findes i bilag 17. A spørger som det første ind til drømmen:

- A "Hvad kunne du tænke dig at arbejde indenfor? Hvad er drømmen?"  
 K "Maskinarbejder, maskinmontage, det jeg er uddannet indenfor."  
 A "Hvad med smedearbejde?"  
 K "Jo, men det kan man jo tage på nogle kurser."  
 A "Hvad er det mere præcist du kan?"  
 K (Forklarer lidt om sin uddannelse og hvad han har lavet førhen).

Svaret lyder på de typer af arbejde, K er uddannet indenfor. A-kassekonsulenten søger herefter at udvide drømmen med et forslag om et nærliggende fagområde, nemlig smedearbejde, hvortil K svarer, at "*det kan man tage på nogle kurser*". Selvom A foreslår fagområdet, kommer K selv med forslaget om at tage kurser indenfor området. A-kassekonsulenten spørger lidt senere ind til beskæftigelsen på hans fagområde. Svaret lyder: "*Rimelig god, men der er ikke så meget indenfor montage*". Herefter er samtalen et stykke tid struktureret efter gennemgangen af CV'et. I slutningen af samtalen siger K: "*Hvis jeg ikke får et af de to jobs jeg lige har søgt, så kunne jeg godt tænke mig at komme på kursus*". Her vender han således tilbage til sit eget forslag om at komme på kursus, som var foranlediget af A's spørgsmål. Hermed lykkes det for A at støtte K i at udvide hans drøm med flere fagområder, uden at initiativet tages fra ham.

## Opsamling første delanalyse

Generelt er det kendetegnende for samtale 1, at A taler mest og stiller lukkede spørgsmål, mens K ikke taler ret meget og mest svarer i korte sætninger. Der forekommer i samtalen ingen åbne

spørgsmål, der kan give indsigt i, hvad K ønsker sig og hvilke ideer, hun selv har. K får dermed ikke megen mulighed for at fremkomme med egne ideer og løsningsforslag, og tage initiativ i løbet af samtalen. I stedet er fokus rettet imod kontrol af jobsøgningen og at K skal have stillingsopslag med hjem, hun kan søge. A finder ikke ud af, om K er motiveret til at søge de pågældende jobs, og hun har ikke fået nye redskaber eller nye perspektiver på sin situation. I samtale 1 findes der derfor mange steder, hvor en coachende tilgang kunne flytte fokuset i samtalen fra kontrol til fremtidsrettet motivation.

I samtale to tages udgangspunkt i GROW-modellens faser. Efter en kort kontrakt-fase, skabes en meningsfuld ramme om den nuværende situation, så samtalen får et positivt udgangspunkt. J fortsætter ved at sætte både fase 2 og 3 i spil, da hun fokuserer på muligheder, mens jobsøgningen gennemgås. J kommer også med forslag, dog på en måde så K kan tage stilling til disse. Samtalen afsluttes med et kort gennemløb af fase fire via et enkelt åbent spørgsmål. Brugen af GROW-modellen i samtale 2 giver anledning til at udforske muligheder – også i situationer, der umiddelbart ikke synes frugtbare for den videre jobsøgning.

Ved den spontane jobsøgningssamtale (samtale 3) møder J K's behov for hjælp til sin jobsøgning ved at hjælpe med at finde relevante jobopslag op [www.jobnet.dk](http://www.jobnet.dk) og komme med forslag angående vikarbureauer. Desuden spørger hun til, hvordan K vil søge stillingerne. K er motiveret, ved hvad hun vil og skal først til at i gang med jobsøgningen, derfor virker det ikke relevant at bruge en coachende tilgang i denne samtale. I stedet breder J en masse muligheder ud, som K kan gå hjem og afprøve.

Fordi 4. samtale er en CV-samtale, går en stor del af tiden med information. Dette kan være en del af grunden til, at A ikke bruger mere tid på at tale om, hvilke andre muligheder der kan være for at finde arbejde på kort sigt. Under alle omstændigheder kunne uddybende coachende spørgsmål give K en større vifte af muligheder i den videre jobsøgning.

I samtale 5 kommer A relativt hurtigt med et forslag omkring at søge job indenfor et andet fagområde. Dette følger K op med et forslag om kurser. Dette forslag vender K selv tilbage til sidst i samtalen. Hermed lader det til, at K gennem samtalen er kommet frem til en mulighed, han ellers ikke var opmærksom på. Hermed lykkes det for A at udvide antallet af fagområder og dermed "drømmen", uden at initiativet tages fra K.



# 14 Anden delanalyse

## Spørgeskemaundersøgelse

Herunder præsenteres og analyseres besvarelserne af spørgeskemaundersøgelsen.

### 1. spørgsmål

*"Hvilken forskel oplever du, det gør at bruge en coachende tilgang i samtalerne med ledige kunder (i forhold til ikke at gøre det)?"*

I alle 11 besvarelser nævnes positive forskelle ved at benytte en coachende tilgang. Følgende temaer går igen i svarene: Seks svar omhandler øget refleksion hos kunderne (herunder ny erkendelse, nye perspektiver, idéer og forslag fra kunderne). Syv svar omhandler øget ansvarsfølelse/motivation omkring jobsituationen hos kunderne (herunder ejerskab, medbestemmelse og motivation til at tage ansvar). Fire omhandler klarere rollefordeling og bedre styring (herunder hurtigere samtaler, konsulenten stiller spørgsmål - kunden kommer med svar og konkrete arbejdsredskaber). Desuden nævnes klarere formål (skarpere indhold og forventningsafstemning) og at samtalen kan blive mere behagelig.

### 2. spørgsmål

*"Hvad kan en coachende tilgang bidrage med i samtalerne?"*

Dette spørgsmål underbygger det første og besvarelserne kan siges at uddybe de ovennævnte temaer. Svarene på spørgsmålet tilføjer følgende temaer: Tre svar omhandler kreativitet i løsningsforslagene (spørgsmål evt. med skæv indgangsvinkel, der kan sætte skub i processen på en konstruktiv måde, skabe forstyrrelse i fastlåste tankesæt og udfordre de barrierer, medlemmet har om sig selv og sin situation). To svar omhandler bedre relation mellem konsulent og kunde (herunder en mere åben og fordomsfri tilgang til den lediges situation, nysgerrighed, respekt og øget selvværd hos kunden). To svar kan siges at henvise til, at tilgangen er medvirkende til at opfylde den nye vision, idet kunden oplever at være "hovedperson", og at coachende samtale er "god service" til medlemmer. I et svar nævnes det, at denne positive tilgang kan være med til at skabe øget lydhørhed overfor de lovgivningspålagte informationer. I svarene nævnes således mangle forskellige tilkendegivelser af, hvad en coachende tilgang kan bidrage med.

### 3. Spørgsmål

*"Hvornår kan det ikke lade sig gøre at bruge en coachende tilgang i samtalerne?"*

Under dette spørgsmål optræder to typer af svar. Den første type omhandler situationer, hvor de organisatoriske rammer begrænser brugen af coaching i samtalerne. Herunder nævnes i tre

besvarelser følgende situationer: ved formidling af viden (regler og lignende), hvis a-kassen skal have svar på konkrete spørgsmål i forbindelse med udeblivelse og når konsulenten er tidspresset.

Den anden type af svar omhandler begrænsninger, som sættes af kundens sindstilstand og holdning til samtalerne. I seks besvarelser nævnes, at en coachende tilgang ikke er brugbar i situationer, hvor kunden opleves som lukket, usamarbejdsvillig, umotiveret, ligeglad, negativ, ikke-reflekterende eller deprimeret. I sådanne tilfælde er det ikke ønskværdigt at gennemtvinge en coachende form for samtale. En sidste situation, der nævnes, hvor en coachende tilgang ikke er brugbar, er hvis kunden ønsker konkrete oplysninger om f.eks. kurser eller jobopslag. Her indtræder konsulenten i en mere vejledende end coachende rolle.<sup>72</sup>

#### 4. spørgsmål

*"Hvordan passer rollen som "coach" sammen med rollen som myndighedsperson? (Uddyb)"*

Spørgsmålet skal undersøge deltagernes refleksioner omkring kombinationen af disse to forskellige roller. Svarene reflekterer generelt både de områder, hvor rollerne kan kombineres og de områder, hvor det ikke kan lade sig gøre.

Tre svar udtrykker, at rollerne umiddelbart ikke passer sammen, men at elementer fra coaching alligevel er anvendelige, når man er opmærksom på konteksten. Tre svar omtaler på lidt forskellig vis, at den coachende tilgang kan anvendes, men at man som konsulent må skifte rolle, hvis kunden ikke selv kommer frem til en rimelig jobsøgning og derpå informere om regler som myndighedsperson. Her bliver det tydeligt, at der i denne form for samtale er krav om, at den ledige opfylder bestemte krav om en rimelig jobsøgning. Både målet om at komme i arbejde og til dels måden, hvorpå dette opnås, er således givet af konteksten og den lediges "præstation" i samtalen må vurderes herudfra. Dette er i modsætning til en "ren" coaching-samtale, hvor målet udelukkende bestemmes af fokuspersonen eller coachee.

I et af svarene understreges det, at det er vigtigt at konkretisere, hvilken "kasket" man bærer hvornår. Dette ligger i forlængelse af ovenstående, da der lægges vægt på, at rollerne skal tydeliggøres overfor den ledige. Den vurderende og kontrollerende rolle lægges på intet tidspunkt helt væk i samtalen, men er hele tiden indbygget i medarbejderens rolle og må komme til udtryk, f.eks. når det vurderes, at der ikke er tale om en rimelig jobsøgning. Her bliver samtaleens vilkår tydelige, idet samtalen "støder imod" den organisatoriske kontekst.

Tre svar omhandler, hvad rollen som coach bidrager med i samtalerne: At en myndighedsperson er interesseret i at se, om den ledige opfylder lovgivningen, mens man med en coachende tilgang også har fokus på personen, og desuden at en coach fastholder ansvar for kundens situation hos kunden.

---

<sup>72</sup> Dette er samtale 3 i første delanalyse et eksempel på.



Den coachende rolle kan således være medvirkende til, at man som myndighedsperson ikke overtager ansvaret for den ledige, men bibeholder ideen om et selvansvarligt menneske, som kendes fra f.eks. IPOK-tilgangen. Her kan den coachende rolle siges at sætte rammer for myndighedsrollen, så denne ikke kommer til at overtage områder, den ikke nødvendigvis skal kontrollere.

I et svar påpeges det, at kunderne kan være bange for at sige, hvad de egentlig mener, og at man som konsulent skal passe på med ikke at være for hård, så kunderne ikke føler sig "trumlet". Det er lidt uklart, om det er konteksten for samtalen eller den coachende tilgang, der kan forårsage dette, men hvis det sidste er tilfældet, kan coachingens spørgsmål altså blive (for) pågående. Her bliver en empatisk indstilling overfor den ledige nødvendigt for, at medarbejderen kan leve sig ind i, hvilke former for spørgsmål, der vil være til hjælp for den enkelte ledige.

## 5. spørgsmål

*"Hvordan passer rollen som "coachee" sammen med rollen som ledig? (Uddyb)"*

Ligesom det foregående skal dette spørgsmål undersøge deltagernes refleksioner omkring kombinationen af de to forskellige roller.

I tre svar beskrives det, at kombinationen af de to roller afhænger af, om kunden er motiveret for at komme i job eller ej. Det er således svært at se mulighederne og ikke begrænsningerne, hvis ledigheden "gør ondt" på medlemmet, som der skrives i en besvarelse. Her bliver det vigtigt, at medarbejderen ikke overtager den lediges perspektiv, men holder fast ved et ressourceorienteret perspektiv, der insisterer på at se muligheder frem for begrænsninger. I tre andre svar nævnes det, at ikke alle kunder har de ressourcer og den åbenhed, der skal til for at blive coachet. Én uddyber dette med, at ikke alle ønsker at reflektere og drømme med en repræsentant for "systemet" og at kunderne ofte ikke kommer frivilligt. I forhold til manglende åbenhed, er det ikke muligt eller ønskværdigt at gennemtvinge en coachende samtale overfor en ledig, der ikke ønsker eller er i stand til at svare på sådanne spørgsmål. Det bør ikke være til belastning for den ledige, ikke at ville coaches, hvis denne ellers lever op til kravet om en rimelig jobsøgning. En vigtig pointe er således, at det skal være legalt ikke at coache, hvis den ledige med sin indstilling viser, at vedkommende ikke ønsker det. Angående ressourcer kan det siges, at coaching kan foregå på mere eller mindre abstrakt plan. Også konkrete, enkle spørgsmål som "Hvilken type job ønsker du?" kan indgå i en coachende samtale. Det handler således mere om at tilpasse måden, man coacher på, end om den lediges kommunikative og refleksive ressourcer.

De resterende fire svar omhandler, at der kan skabes inspiration, håb og muligheder, når den ledige går ind i coachee-rollen, at en coachende tilgang kan være godt også for langtidsledige kunder i vildrede og at den ledige kan føle sig taget mere personligt hånd om, når der anvendes en coachende tilgang.

## 6. spørgsmål

*"Er der noget du er blevet særlig opmærksom på, når du bruger en coachende tilgang i samtalerne?"*

Under dette spørgsmål er der mulighed for at nævne nogle yderligere kommentarer til brugen af en coachende tilgang, som jeg med de foregående spørgsmål ikke har lagt op til at beskrive.

Én er særligt opmærksom på, at en coachende tilgang er en god måde at skabe forstyrrelse i fastlåste tankegange på. To skriver, at de er blevet opmærksomme på at stille spørgsmål og lade kunderne selv komme med løsninger. Én nævner opmærksomhed på de skiftende roller mellem coach og myndighedsperson. Én er opmærksom på, om medlemmet er på stadiet, hvor ledigheden ikke gør ondt. I et svar nævnes opmærksomhed på, at opgive coaching når det ikke er muligt. I tre svar nævnes igen relationen mellem konsulent og kunde hhv. ved at nysgerrighed skubber fordomme og irritation i baggrunden, at samtalerne bliver mere spændende og at kunderne slapper mere af og føler sig tryggere ved brug af coaching.

### Opsamling anden delanalyse

Dette svar til spørgsmål 6 opsummerer meget godt, hvilke muligheder, der er blevet fremlagt i besvarelserne, som en coachende tilgang kan tilføre samtalerne med ledige:

*"Det er nødvendigt at starte ud med at forklare rammerne og rollerne først. Forventningsafstemning. Nogle gange er det godt at samtale om samtalen. Det er et rigtig godt værktøj, da det hjælper mig til at holde samtalen på sporet og samtidig sikre "god service" og at vi når omkring de væsentlige punkter, så medlemmet også får noget med hjem fra samtalen – og ikke bare at skulle "præsentere" os for "resultaterne", men også opleve at han/hun er vigtig og bliver taget alvorligt og lyttet til. Endelig syntes jeg at det er et godt værktøj, til at give en win-win oplevelse – jeg går ikke ind og siger "du skal..." – men kan ved spørgsmål være med til at afdække et behov, så medlemmet er motiveret til at gøre noget mere og tager ansvar for eget liv, da han/hun ser hvorfor."*

(bilag 12)

I dette svar nævnes således både, at coaching kan bidrage med tydeliggørelse af kontekstuelle rammer, forventningsafstemning, metakommunikation, styringsredskab, sikring af god service, meningsfuldhed ud over kontrol, en medmenneskelig indstilling overfor den ledige, win-win-situation i samtalen, afdækning af behov, motivation og ansvarliggørelse af medlemmet.

Af begrænsninger for coaching nævnes nogle, der er bestemt af konteksten: ved formidling af viden, når a-kassen skal have svar angående udeblivelse og når konsulenten er tidspresset.

Desuden nævnes nogle begrænsninger, som er bestemt af kunden – eller rettere af medarbejdernes kategorisering af kunderne. Jeg har i nedenstående skema skitseret de typer af egenskaber hos kunder, som medarbejderne mener, virker begrænsende for brugen af coaching.

Egenskaberne er inddelt i temaer fra dybtliggende til mere ydre egenskaber:

Kundeforhold, der begrænser brugen af coaching:	
Personlighed:	Lukket (introvert)
Psykisk tilstand:	Deprimeret, i krise, ledigheden "gør ondt"
Kompetencer:	Ikke-reflekteret, manglende kommunikative kompetencer
Holdning:	Lukket, usamarbejdsvillig, umotiveret, ligeglad, negativ
Situation:	Ønsker oplysning/rådgivning

Figur 5: Begrænsende kundeforhold, delanalyse 2

Egenskaberne kan overlappe og det kan være umuligt at skelne, om der er tale om f.eks. et personlighedstræk eller en mere situationsbestemt holdning.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Jeg vender tilbage til dette skema i opsamlingen af tredje delanalyse.



# 15 Tredje delanalyse

## Kvalitative interviews

De fire interviews er udtryk for fire forskellige medarbejderes erfaringer med og holdninger til at bruge coaching i samtaler med ledige. De fire interviewpersoner giver hvert sit bud på, hvilke muligheder og begrænsninger, der findes i at bruge coaching i samtaler med ledige. Analysen er inddelt i 13 temaer, hvorunder de fire interviewpersoners udtalelser præsenteres og diskuteres. Jeg henviser til de transskriberede interviews ved bogstav A, B, C eller D og linienummer: I. Interviewene har fået bogstav efter den kronologiske rækkefølge, de blev foretaget.

### 1. Definition af coaching

Herunder ønskede jeg at få indblik i interviewpersonens forståelse af coaching og hvilke dele af coaching, vedkommende lægger mest vægt på. A definerer coaching som en måde at spørge ind og få medlemmet med (A: l. 180-188). Hun udtaler, at det giver øvelse i at stille flere spørgsmål. For B handler coaching om, at få medlemmet til at se muligheder og "*få brokket lagt væk*" (B: l. 9-10 og 167-175). Også for C handler coaching om muligheder. Hun udtaler, at coaching er at motivere ved at stille spørgsmål, så de ledige får ejerskab for de muligheder, man når frem til (C: l. 13-14). Udover muligheder lægger hun således vægt på motivation og ejerskab hos kunden. D bruger betegnelsen, at coaching er at "*spille tilbage*" til de ledige for at skabe refleksion (D: l. 15-24). For alle fire handler coaching dels om, hvad de selv gør i situationen - stille spørgsmål og 'spille tilbage', og dels det, som samtaleformen resulterer i hos kunden: muligheder, 'lægge brokket væk', motivation, ejerskab og refleksion.

### 2. Holdninger til coaching

Holdningerne til at bruge coaching i samtalerne er generelt positive. A mener, at det er et godt værktøj, som hun gerne vil bruge (A: l. 17) og at det er 'rigtigt' at spørge ind, som man gør i coaching (A: l. 80). B udtrykker, at coaching er godt, hvis de ledige er klar til udvikling (B: l. 17-18). C siger, at samtaler på et overfladisk plan er nemme, men at de ikke går i dybden (C: l. 48-50). Omvendt må det forstås sådan, at samtaler, hvori der bruges coaching, er sværere, men går mere i dybden. Desuden siger hun, at det ikke bliver en god samtale, hvis C siger, hvad de ledige skal gøre (C: l. 18-21). Heri ligger, at princippet fra coaching om at lade fokuspersonen finde svarene, giver en bedre samtale. Dette er netop, hvad D understreger omkring coaching; at løsningerne, forslagene og valget ligger hos medlemmet og ikke hos medarbejderen. D's rolle er at holde sig til det overordnede mål, men delmålet for at nå i arbejde og den korteste vej til arbejde skal kunden selv finde. D kan så bruge coaching til at styrke kunden og give input (D: l. 91-104).

### 3. Brugen af coaching i praksis

A udtrykker flere gange forbehold overfor at bruge coaching i praksis. Hun siger, at coaching ikke fungerer for hende i praksis, bl.a. fordi det er svært at finde tiden og roen til det (A: l. 19 og 78-83). Hun

nævner en kollega, som også var på kurset, som hun mener, har opgivet at bruge coaching. Hun synes dog selv, hun har det i baghovedet som en indstilling til samtalerne, selvom hun sjældent får brugt coaching direkte (A: l. 216-218 og 289-297). B har gjort sig gode erfaringer med at bruge coaching i samtalerne og bruger det også i privatlivet overfor sin mand (B: l. 20-66 og 82-96). C bruger spørgsmålet "Hvad laver du om tre måneder?" til næsten hver samtale. Alternativet "Vi indkalder dig igen om tre måneder" synes C er deprimerende og gør den ledige til en 'sag'. Her virker et coachende spørgsmål således som en måde at undgå en objektiviserende kommunikationsform. De coachende spørgsmål synes hun, er en god og mere positiv måde at gøre det på (C: l. 133-156). C giver også et eksempel på en kunde, som via coaching kom til at reflektere (C: l. 79-93). Efter D har lært at bruge coaching, synes hun, at hun er blevet mere struktureret og kan skabe forbindelse mellem begyndelse og afslutning i samtalen (D: l. 434-437). Hun bruger spørgsmålet "Hvad vil du gerne have ud af den her samtale?" ved næsten alle 3-månederssamtaler og kan også huske nogle konkrete eksempler fra de seneste uger, hvor hun har brugt coaching til at samle op på samtalen (D: l. 46-60 og 105-115).

#### 4. Coaching i hhv. 3-måneders og CV-samtaler

Dette var ikke et tema, som jeg spurgte om, men som alle fire selv kom ind på. Alle fire siger samstemmende, at coaching egner sig bedre til 3-månederssamtalerne end til CV-samtalerne. A's begrundelse er, at de ledige her er mere motiverede til at svare på fremadrettede spørgsmål (A: l. 86-109). Ved CV-samtalerne har de ledige ikke øje for, at det kan være svært at finde job, siger hun (A: l. 116-117). Til gengæld kan coaching 'åbne op', når de ledige til 3-månederssamtale er gået i stå eller er svære at komme ind på, selvom det dog ikke er nogen trylleformular (A: l. 138-155). B begrundet det med, at der ved CV-samtalen er fokus på CV'ets godkendelse og mulighederne for at få et godt job, mens det ved 3-månederssamtalerne handler om, hvorfor personen ikke er kommet i arbejde (B: l. 98-110). Hun siger, at til 3-månederssamtalen, hvor den ledige kan føle sig overflødig, er det bedre at komme med coachende spørgsmål end en kommentar som "*Du skal bare søge noget mere*". Der mener hun, at coaching er rigtig godt (B: l. 130-148). C nævner, at der ved CV-samtalerne ikke er så meget tid (C: l. 304-315). D udtrykker også, at coaching er mest brugbart til 3-månederssamtalerne (D: l. 62-64). Hun siger, at de ledige lettere kan være gået i stå til 3-månederssamtalerne, hvorfor hun her må bruge nogle andre redskaber (underforstået coaching) til at få skabt refleksion - dog med tilføjelsen "*så vidt det er muligt for andre at skabe refleksion hos den anden, det kan man jo ikke*." (D: l. 73-79).

Selvom alle fire er enige om, at coaching er mest brugbart i 3-månederssamtalerne, bruger de dog alle fire coachende spørgsmål i CV-samtalerne. A bruger enkelte coachende spørgsmål ved CV-samtalerne (A: l. 124-133). B spørger næsten altid om, hvad drømmejobbet er i CV-samtalen (B: l. 82-96). C mener, at coaching godt kunne integreres mere i CV-samtalerne. Selv bruger hun coaching i "*light-udgaven*", som hun siger, ved næsten alle samtaler (C: l. 304-315). Ved CV-samtalerne benytter D også forskellige coachende spørgsmålstyper, da den ledige her er i en tankemæssig proces med at finde ud af "Hvad nu?" (D: l. 66-71). D beskriver det sådan, at der i samtalerne ved ledighedens indtræden mest er tale om "*coaching i glimt*" ved brug af forskellige spørgsmålstyper (D: l. 270-272).

#### 5. Samtalens kontrollerende og motiverende del – kan de to roller forenes?

Her var jeg interesseret i at spørge ind til autonomiprincippet og det kommunitære princip.<sup>74</sup> Det var dog svært at formulere spørgsmål til dette emne. Derfor valgte jeg først at spørge om de opfatter samtalen som bestående af to dele – en kontrollerende og en motiverende. I interviewet med A, fik jeg dog ikke efterfølgende spurgt ind til, om hun syntes, at disse dele kan forenes (A: l. 118-121), hvorfor hun ikke udtaler sig om dette. B mener både, at rollen som a-kassekonsulent og coach kan forenes (B: l. 115-119) og at samtalens hhv. kontrollerende og motiverende del kan forenes (B: l. 255-276). Det sidste begrundes hun med, at de ledige godt ved, at der er nogle krav, de skal leve op til, når de kommer til samtale. Også C giver udtryk for, at rollerne kan forenes. Dog siger hun, at når hun må træde i karakter som myndighedsperson, er coaching ikke muligt fra det tidspunkt i samtalen, hvis den ledige bliver meget vred. Det sker dog meget sjældent. I det øjeblik hun agerer som myndighedsperson, kan hun således ikke benytte coaching. Men ofte, udtaler hun, kan man ”skifte kasket” flere gange i løbet af en samtale (C: l. 214-241). D medgiver også, at den kontrollerende og den motiverende del i samtalerne kan forenes, men kun på den måde, at de bliver holdt fuldstændig adskilt. Dette skal forstås sådan, at når D starter en samtale, gør hun det klart, at hun har to roller (D: l. 126-138). Hun fortæller, at det, der interesserer hende mindst, er den kontrollerende del, som er udstukket via lovgivningen. Derfor prøver hun at få den del overstået hurtigt. Det, der interesserer hende mest, er at være sparringspartner og medspiller (D: l. 142-152). D adskiller konkret de to roller ved at lægge den lediges papirer til side, når hun har godkendt den hidtidige jobsøgning, hvorefter de går videre til det, som skal række ind i fremtiden (D: l. 155-168). Når hun gør det tydeligt i starten, at hun også har en kontrollerende rolle, kan hun bedre lægge den til side og føle sig mere fri af den (D: l. 225-232). D kan ikke lide magtrollen, men hun erkender, at hun har den. Den fylder mest, når hun er nødt til at reagere på noget, der ’ikke holder’. Men hun bryder sig ikke om, at magtrollen er tydelig ved den motiverende del af samtalen. Hvis de skal snakke motivation og hvad den ledige skal gøre, skal det ikke være fordi, hun sidder med magten til lukke for dagpengene, men fordi de ledige synes, det er rigtigt (D: l. 208-224).

## 6. Hvad kræves der for at bruge coaching?

A mener, at det kræver en åben indstilling fra den lediges side for at kunne coache (A: l. 257-262). Samtidig siger hun, at de ting, der kræves for at man kan coache, ikke ret tit er til stede (A: l. 263-271). B mener, at for at coaching virker, skal der være synergi, tillid og troværdighed til stede (B: l. 206-226). Det sidste skal forstås sådan, at når organisationen Kristelig Fagbevægelse ikke har orden i sine services, så mister den også troværdighed. C mener også, at coaching kræver tid, åbenhed og lyst til at fortælle og reflektere fra en lediges side (C: l. 102-113). Hun mener ikke coaching kræver et bestemt intellektuelt niveau, men lyst til at reflektere. Det har at gøre med personlighed (C: l. 119-132). D er inde på noget af det samme. Hun mener, at for at bruge coaching skal evnen til reflektere være til stede. Hun mener ikke, at man behøver intellektualisere coaching, da det kan gøres meget konkret. Coaching kan også være brugbart, når man sidder med én, der ikke er intellektuelt funderet, siger hun. Coaching kræver dog villighed til at se nye muligheder (D: l. 380-398).

---

<sup>74</sup> Disse er omtalt i Casebeskrivelsen s. 22.

## 7. Hvornår kan man ikke bruge coaching?

A siger, at når der er tale om meget vrede kunder, er der ikke overskud til at stille coachende spørgsmål (A: I. 251-257). B siger, at man inden for de første minutter af en samtale kan fornemme, om man kan benytte coaching overfor den ledige. Nogle gange bliver hun overrasket over, at det lykkes at bruge coaching overfor en ledig, hvor hun ikke troede, det var muligt (B: I. 67-81). C nævner, at coaching for nogle personer er for 'terapeutisk', fordi de er mere handlingsorienterede (C: I. 115-117). Hun siger også, at samtalen bliver bedre, hvis hun ikke bruger coaching overfor lukkede personer (C: I. 316-328). D har et konkret eksempel på en situation, hvor coaching ikke virkede. Hun havde ellers forberedt nogle spørgsmål efter modellen, men formåede ikke at komme igennem de fastlåste tankemønstre. Hvis man var dygtig nok, så tror D godt det kunne lade sig gøre. Hun mener, at man nogle gange vil komme til kort med coaching, men at man ikke skal give op, men prøve igen tre måneder senere. (D: I. 320-342). Desuden mener hun ikke, at man skal coache mennesker i krise (D: I. 404-405).

## 8. Ansvarsfordeling

Jeg ønskede at spørge ind til, hvordan interviewpersonerne ser magt- og ansvarsfordelingen i samtalerne med kunder. I interviewet med A får jeg dog ikke spurgt ind til dette. B finder, at coaching kan give øget ansvarsfølelse, da hun er bevidst om, at få ansvaret over på medlemmet (B: I. 241-248). Hun kan godt genkende, at det kan være nemmere at gøre noget for resourcesvage ledige, end at lade dem gøre det selv, men uddyber ikke, om det er det mest hensigtsmæssige (B: I. 227-237). C er ikke afklaret omkring, om man skal gøre tingene for dem, der er resourcesvage, eller lade dem gøre det selv. Hun gør det ikke så tit som før kurset, men siger, at hun ikke har gjort sig nogen erfaringer med, om det er bedre eller dårligere. Nogle får måske ikke selv meldt sig på et kursus og er stadig ledig efter tre måneder. I det tilfælde var det måske bedre at have tilmeldt dem et kursus, siger hun (C: I. 329-345). C synes, det er vigtigt, at det er de ledige, som tager initiativet og har ansvaret (C: I. 362-364). Hun nævner, at det er op til medlemmet at handle på det, de har aftalt ved samtalen. C sørger for at skrive aftalen ned og få kundens godkendelse af formuleringen af den (C: I. 352-355). D understreger også vigtigheden af, at kunderne tager ansvar. Hun tager ansvar for at vurdere, om vedkommende er til rådighed for arbejdsmarkedet. Ansvaret for, hvad der videre skal ske, og at der sker noget, er den lediges eget, mener hun (D: I. 177-187). Som eksempel nævner hun, at det er demotiverende at ringe op for de ledige. Hvis den ledige ikke kan skrive, så vil D dog gerne hjælpe med det. Men det er vigtigt, at ansvaret for at tage initiativ og komme videre bliver hos den ledige (D: I. 189-207). D kan godt genkende, at der er situationer med 'lukkede kunder', hvor coaching ikke kan bruges, men alligevel mener hun, at man skal forsøge. Hun mener, at hendes forventninger måske somme tider har været for høje, og at kravene til refleksion og udvikling måske ikke altid er rimelige i forhold til det enkelte medlem. Indimellem må man slå sig til tåls med mindre forandringer og refleksion, siger hun. Desuden er det kun den ledige, der kan afgøre, om det (coachingen) har bibragt noget nyt (D: I. 344-359). Hun siger, at det er nemmere at gøre tingene for de resource-svage, end at lade dem gøre det selv, men at det ikke giver de bedste og varige resultater. Hvis man altid gør tingene for de svage ledige, så mener hun aldrig, de kommer videre. Nogle vil dog aldrig komme



videre, så det kræver en skelnen. D ender ud med at sige, at så langt som det overhovedet kan lade sig gøre, skal de ledige gøre tingene selv (D: l. 366-378).

### 9. Coaching-kurset

Alle fire interviewpersoner har fået noget ud af kurset "Den coachende samtale". A synes, at hun på kurset har opnået en forbedret teknik, selvom om hun ikke direkte coacher (A: l. 220-235). Både B, C og D synes, at kurset gjorde dem i stand til at bruge coaching (B: l. 151, C: 272 og D: l. 235). For D var dette fordi, coaching blev gjort konkret og det mundede ud i en brugbar model. A synes, træningen på kurset var god og at kurset ikke skal ændres (A: l. 190-194). Det var først efter anden kursusdag, at B kunne se, at hun havde fået nogle brugbare redskaber (B: l. 121-128). Dette var en personlig overraskelse for hende, at hun blev glad for at bruge coaching på anden kursusdag, fordi hun efter første kursusdag ikke syntes, hun kunne bruge det til noget. I første omgang fik jeg ikke spurgt ind til, hvad der gjorde en forskel på anden kursusdag. Jeg henvendte mig derfor igen efterfølgende for at få uddybet hendes svar. B fortalte nu, at hun efter første kursusdag havde en succesoplevelse, da hun afprøvede en coachende tilgang i en samtale, hvilket gjorde, at hun var klar til ny undervisning på kursusdag to og fik mere ud af øvelserne. B har siden fulgt op på det ved at læse mere om coaching (B: l. 54-58). C kendte til teorien i forvejen og opdagede på kurset, at hun allerede brugte tankegangen fra GROW-modellen i samtalerne. Hun fik på kurset omformuleret de coachende spørgsmål, så de kom ned på jorden (C: l. 245-268). Hun synes, det var godt, at der på kurset blev sagt, at coaching måske ikke altid kunne bruges (C: l. 28-294). C synes det var godt, at deltagerne fik at vide, at der var et modsætningsforhold mellem rollen som myndighedsperson og coach, og at der ikke er tale om ren coaching, men 'coaching i glimt', hvilket passer godt ind i C's dagligdag. Dette er ikke ment sådan, at hun ikke bruger det ofte, men at hun skifter mellem de to kasketter (C: l. 271-285). D synes, at kurset var anvendeligt, fordi det var meget praktisk. Hun siger, at man fik brugt de vendinger, som ellers ikke falder naturligt (D: l. 233-242). Det var især GROW-modellen, D tog med fra kurset, da den er så enkel, at den kan ligge i baghovedet under en samtale. Hun fastslår, at coaching egentlig er ganske enkelt og ligetil. Hun har efterfølgende sagt til sin chef, at det burde være obligatorisk at komme på kurset i coaching (D: l. 244-255). Her må det forstås sådan, at hun mener, at kurset bør være obligatorisk for alle i organisationen, der afholder CV- og 3-månederssamtaler.

### 10. Hvad gør coaching?

Her triangulerede jeg udsagn fra spørgeskemaundersøgelsen og spurgte, om interviewpersonerne kunne genkende, at coaching kan give øget refleksion, øget ansvarsfølelse, klarere rollefordeling, klarere formål med samtalen, skabe motivation og give bedre styring. Dog har jeg ikke fået spurgt ind til alle af disse udsagn i alle fire interviews. Jeg har også tilføjet, hvad interviewpersonerne yderligere udtrykker, at coaching kan bidrage med til samtalerne.

A synes ikke, at coaching giver ikke et klarere formål, da det på forhånd er meget klart (A: l. 174-178). B mener, at coaching kan give øget refleksion, ansvarsfølelse, klarere rollefordeling og klarere formål med samtalen (B: l. 238-241). C mener, at coaching kan give øget refleksion og ansvarsfølelse hos kunden samt en klarere rollefordeling. Bedre styring og et klarere formål, kan hun også godt genkende

(C: l. 346-363). Coaching giver desuden C ro til at finde og spørge ind til 'sprækker', som f.eks. kan være forbehold overfor at finde arbejde. Det giver nogle gode og mere dybdegående samtaler (C: 65-77). Sprækker definerer hun som f.eks. barrierer, som hun skal spørge ind til (C: l. 93-100). Det er ikke i hver samtale, hun spørger ind til sprækker (C: l. 314-315). D mener, at coaching kan give både øget refleksion hos kunden, øget ansvarsfølelse, motivation, klarere rollefordeling, klarere formål, bedre styring, og kreativitet i løsningerne (D: l. 418-424). Desuden siger hun, at når processen har været styret og struktureret via GROW-modellen, så kan det give de ledige klarhed og ideer. Når D spørger efter en konkret udmelding, så er det lettere for dem at give en konkret udmelding (D: l. 115-125).

### 11. Andre tiltag til coaching i Kristelig Fagbevægelse

A foreslår, at man efter ca. et halvt år kunne lave en opfølgingsdag, hvor man samledes og trænede igen (A: l. 203-235). B mener, at cheferne kunne have glæde af at bruge coaching i medarbejdersamtalerne (B: l. 154-166). Her foregriber hun det initiativ, som personale- og uddannelseskonsulenterne allerede arbejdet med i Kristelig Fagbevægelse. Udover at ledelsen lærer at coache medarbejderne, foreslår B, at coaching bliver brugt i de telefonsamtaler med kunder i kundecentret, så de f.eks. ser mulighederne i at bruge Kristelig Fagbevægelses hjemmeside til at indsende dagpengeoplysninger (B: l. 177-202). C fremkommer ikke med andre tiltag. Dette kan måske have at gøre med, at hun er ret ny (ansat i ca. et år) i organisationen (C: l. 252). D mener, at coaching skal være en generel tilgang til samtaler med ledige i Kristelig Fagbevægelse. Hun mener, at a-kassekonsulenterne har brug for at få ansvarsfordelingen tydeliggjort og brug for at kunne tackle indvendinger på en ordentlig måde (D: l. 276-297). Hun foreslår, at man i afdelingerne kunne have nogle kortere forløb af flere omgange, f.eks. med fjorten dages mellemrum. Så får man som kollegaer introduktionen og kan hjælpe hinanden i processen. Det er vigtigt med kompetente undervisere, der ved noget om emnet. D mener, at det ville være meget brugbart, at man på korte opfølgingsmøder samlede op, snakkede erfaringer, gentog nogle øvelser osv. (D: l. 298-318).

### 12. Konteksten

Både interviewperson A og C kommer med oplysninger om konteksten, der har indflydelse på samtalsituationen og vilkårene for at bruge coaching. A siger, at tidligere accepterede a-kassekonsulenterne, at nogle ledige kun søgte få jobs. På grund af ledighedssituationen og øget kontrol med deres arbejde stiller de dog nu større krav til de lediges jobsøgning (A: l. 156-163). Desuden nævner hun, at de i afdelingen er meget pressede pga. sygdom, en fyring, mange arbejdsopgaver og manglende overskud (A: l. 272-282). C nævner, at hun på travle og stressede dage ikke kommer i dybden (i samtalerne) (C: l. 52-54).

### 13. GROW-modellen

C og D beskriver begge, hvordan de anvender GROW-modellen i deres arbejde. C siger, at fordi modellen er konkret, kan den resultere i konkrete mål. Ellers kan det godt blive en sludder for en sludder (C: l. 60-63). C plejer at lægge modellen frem og følge den, men ikke slavisk. På dage med

overskud kan hun bedre styre samtalen og går mere i dybden (C: l. 55-58). Hun siger dog, at man hurtig kan komme væk fra at bruge modellen, selvom den er god (C: l. 41-46). C bruger alle fire faser, dog bruger hun ikke så meget tid på indledningen, som hun gjorde lige efter kurset (C: l. 158-169). Ved fase to skal konsulentens sørge for, at det bliver fremtidsorienteret i stedet for fortidsorienteret. Fase tre kan gå i mange retninger. Først spørger C til, hvad de ledige selv har af ideer til, hvordan de kan komme videre. Derefter kan hun evt. vejlede og komme med nogle konkrete forslag. Den fjerde fase, synes hun, er god, fordi den fører til nogle meget konkrete aftaler. C kan f.eks. give den ledige en liste over vikarbureauer og bruge coachende spørgsmål til at finde frem til, hvor mange den ledige skal tilmelde sig. C udtrykker, at det er en balancegang mellem at være coachende og dikterende, når der skal træffes aftaler (C: l. 158-210). D udtaler, at GROW-modellen kan strukturere samtalen, så hun har styr på, i hvilken retning samtalen går. Den er et skelet over, hvordan samtalen skal rundes af med noget håndgribeligt at gå videre med (D: l. 83-89). D synes, at GROW-modellen er et godt redskab, selvom hun sjældent bruger den som en helhed. Hun har gode erfaringer med at have modellen 'liggende i baghovedet' og i løbet af samtalen bruge den som pejling for, hvordan hun kan komme videre. Hun tager ikke modellen kronologisk igennem, når hun har et kendskab til den ledige i forvejen (D: l. 26-44).

## Opsamling tredje delanalyse

### Muligheder

Coaching giver ifølge de fire interviewpersoner anledning til at spørge mere ind og involvere den ledige. Desuden ses coaching som en metode til at finde muligheder, give ejerskab til den ledige, motivere og skabe øget refleksion, øget ansvarsfølelse, klarere rollefordeling, klarere formål, ro til at spørge ind til forbehold og barrierer overfor at finde arbejde, kreativitet i løsningerne og klare udmeldinger. GROW-modellen kan desuden give de ledige klarhed og ideer.

Selvom samtaler, hvori der bruges coaching, kan være sværere end samtaler uden brug af coaching, er de bedre, fordi de går mere i dybden. Interviewpersonerne mener, at det er rigtigt og godt lade den ledige finde frem til svar og løsninger selv, og samtidig styrke og give vedkommende input. Alle fire har integreret større eller mindre dele af metoden i deres daglige arbejde – enten som en indstilling til samtalerne, nogle konkrete spørgsmål eller som struktur for samtalen. Selvom alle fire er enige om, at coaching er mere brugbart i 3-månederssamtaler frem for CV-samtaler, bruger de også coachende spørgsmål i CV-samtalerne.

Alle fire har fået noget ud af kurset. Interviewperson A opnåede forbedret samtaleteknik, mens resten synes, at kurset gjorde dem i stand til at bruge coaching. For interviewperson B gjorde en succesoplevelse mellem kursusdagene, at hun især fik meget ud af anden kursusdag. GROW-modellen nævnes som en god måde at strukturere samtalen og opnå konkrete mål og aftaler, også når den ikke følges slavisk. Desuden understreges den praktiske træning og tilpasningen til konteksten som positive elementer. Interviewperson D udtrykker, at kurset bør være obligatorisk for alle i organisationen, der afholder CV- og 3-månederssamtaler. Forslag til yderligere tiltag omkring coaching

i organisationen går på opfølgingsdage – gerne ude i afdelingerne, coaching mellem chefer og medarbejdere samt coaching af kunder ved telefoniske henvendelser.

### Begrænsninger

Det fremgår af interviewene, at rollerne som hhv. coach og myndighedsperson kan ikke udøves på én gang.<sup>75</sup> F.eks. kan man ikke benytte coaching, hvis kunden reagerer med vrede, når medarbejderen agerer som myndighedsperson. De to roller kan dog forenes, ved at de holdes adskilt gennem perspektiv- eller rolleskift. Dette kan ske ved at metakommunikere og symbolsk at fjerne papirer, hvorved der skabes synlighed i magtudøvelsen. Forhold som øget kontrol med arbejdet og stort arbejdspress i afdelingen er eksempler på, hvordan udefrakommende forhold i organisationen begrænser muligheden for at bruge coaching. For at man kan anvende coaching, kræves der tillid mellem den ledige og medarbejderen, at organisationen er troværdig og at medarbejderen har tid. Hvis disse faktorer ikke er til stede, begrænses muligheden for at bruge coaching.

Følgende forhold hos kunden kan desuden begrænse brugen af coaching:

Kundeforhold, der begrænser brugen af coaching:	
Personlighed:	Lukket
Psykisk tilstand:	I krise, vred
Kompetencer:	Fastlåste tankemønstre, manglende evne til at reflektere,
Holdning:	"Handlingsorienteret" (modsat "terapeutisk"), manglende lyst til at fortælle, manglende villighed til at se nye muligheder

Figur 6: Begrænsende kundeforhold, delanalyse 3

Her er det vigtigt, at medarbejderen ikke lader sig styre af selvreferentialitet og ureflekterede fordomme, men undersøger, om der er tale om en psykisk krise-tilstand eller en attitude, der kan ændre sig gennem samtalen. Nogle gange er interviewperson B f.eks. blevet overrasket over, at det lykkes at bruge coaching overfor en ledig, hvor hun ikke troede, det var muligt. Ansvar for at tage initiativ og handle er som udgangspunkt den lediges. Når der er tale om ressourcetsvage ledige, er der dog tvivl om, hvor meget man skal gøre for dem. Man behøver ikke intellektualisere coaching, da det kan gøres meget konkret. Det handler således om at tilpasse måden, man coacher på.

<sup>75</sup> Der er tale om, at autonomiprincippet og det kommunitære princip kolliderer, da medarbejderen ikke på en gang kan håndhæve de fælles regler og fremme den lediges selvrealisering.

# 16 KONKLUSION

Herunder findes besvarelsen af problemformuleringen, som lyder:

- ***Hvilke begrænsninger og muligheder findes der i at benytte en coachende tilgang i samtaler med ledige kunder i Kristelig A-kasse?***

I casebeskrivelsen blev der redegjort for, hvordan de to principper, som arbejdsmarkedspolitikken bygger på, henholdsvis muliggør og begrænser brugen af coaching i samtaler med ledige. At benytte coaching er oplagt som tilgang til at fremme en "indrestyret" udvikling af den enkeltes autonomi, som autonomipincippet fordrer. Dette kan dog kun ske på baggrund af de af lovgivningen udstukne rammer og kun så længe det fælles værdigrundlag fremmes, som det kommunitære princip sigter mod. At bruge coaching i samtalerne er således en balancegang mellem styrkelse af autonomi og en holdningspåvirkende myndighedsudøvelse. I diskussionen blev magtudøvelse illustreret i fire kontinuua. Her blev det fastslået, at magtudøvelsen må være produktiv, dialogisk, synlig og legal, hvis der skal være tale om en coachende tilgang.

I de observerede samtaler fandtes mange steder, hvor en coachende tilgang bidrog med eller kunne have skabt nye muligheder. Især i samtale 1 kunne en coachende tilgang have flyttet fokuset fra kontrol til fremtidsrettet motivation. I samtale 2 gav GROW-modellen anledning til at udforske muligheder. I den spontane jobsøgnings samtale 3 var kunden meget motiveret for at finde arbejde og ønskede konkret vejledning, hvorfor det ikke virkede relevant at bruge en coachende tilgang. I samtale 4 kunne uddybende coachende spørgsmål have givet kunden en større vifte af muligheder i den videre jobsøgning. I samtale 5 kom kunden frem til en mulighed, han ellers ikke var opmærksom på. De fem observerede samtaler er kun enkeltstående tilfælde og svarer derfor ikke på mange spørgsmål omkring coaching. Dog kan de indikere, at der også i praksis er muligheder at hente i at benytte coachende spørgsmål både i 3-månederssamtaler (samtale 1 og 2) og CV-samtaler (samtale 4 og 5).

Af spørgeskemaundersøgelsen fremgik det, at deltagerne på kurset "Den coachende samtale" oplever, at coaching kan tilføre samtalerne en lang række positive muligheder såsom øget refleksion hos kunderne, øget ansvarsfølelse og motivation omkring jobsituationen samt klarere rollefordeling. Desuden fremgik det, at den organisatoriske kontekst kan begrænse brugen af coaching, f.eks. ved formidling af regler. Her er det vigtigt, at rollerne som hhv. coach og myndighedsperson tydeliggøres og adskilles overfor den ledige, ved at markere skift mellem coachende, rådgivende og kontrollerende samtaleformer. Også kundens attitude og holdning til samtalen kan virke begrænsende for brugen af coaching i samtalerne. I sådanne tilfælde er det ikke ønskværdigt at gennemtvinge en coachende form for samtale, det kan dog også handle om at tilpasse måden, man coacher på til den enkelte.

I de kvalitative forskningsinterviews blev besvarelsenerne af spørgeskemaet uddybet. Igen blev en række muligheder i at bruge coaching i samtalerne nævnt. Disse var bl.a. involvering af den ledige, en metode til at finde muligheder, spørge ind, give ejerskab til den ledige, motivere og skabe refleksion. En udtrykte, at selvom samtaler, hvori der bruges coaching, kan være sværere end dem uden, er de bedre, fordi de går mere i dybden.

Forhold som øget kontrol med arbejdet, samt arbejdspress i afdelingen er eksempler på, hvordan udefrakommende forhold i organisationen influerer på, hvorvidt coaching er en mulighed for medarbejderen. Også forhold ved kunderne, kan ifølge interviewpersonerne virke begrænsende for brugen af coaching. Skemaet nedenfor samler skemaerne fra delanalyse to og tre, og opsummerer medarbejdernes opfattelse af kunder, der ikke kan coaches:

Kundeforhold, der begrænser brugen af coaching:	
Personlighed:	Lukket (introvert)
Psykisk tilstand:	Deprimeret, i krise, ledigheden "gør ondt", vred
Kompetencer:	Ikke-reflekteret, manglende kommunikative kompetencer, fastlåste tankemønstre
Holdning:	Lukket, usamarbejdsvillig, umotiveret, ligeglad, negativ, "handlingsorienteret" (modsat "terapeutisk")
Situation:	Ønsker oplysning/rådgivning

Figur 7: Begrænsende kundeforhold samlet

De kvalitative interviews gjorde det klart, at det vigtigt, at medarbejderen ikke lader sig styre af selvreferentialitet og ureflekterede fordomme af de ledige, men afprøver om en coachende tilgang kan anvendes i hvert enkelt tilfælde. F.eks. kan de omtalte "lukkede kunder" både dække over en introvert personlighed, en psykisk tilstand og en situationsbestemt lukket attitude, der kan ændre sig gennem samtalen. Der kan være situationer med 'lukkede kunder', hvor coaching ikke kan bruges, men man kan ikke på forhånd vide, hvilke kunder det gælder. Desuden er det vigtigt, at medarbejderen ikke overtager den lediges perspektiv, men holder fast ved et ressourceorienteret perspektiv, der insisterer på at se muligheder frem for begrænsninger.

Tre ud af fire interviewpersoner har integreret coaching i en eller anden form i deres daglige arbejde. Selvom alle fire er enige om, at coaching er mere brugbart i 3-månederssamtaler end CV-samtaler, bruger de dog også coachende spørgsmål i CV-samtalerne. Også i interviewene nævnes synlighed i magtudøvelsen og vigtigheden af at holde rollerne som coach og myndighedsperson adskilt. Alle fire har fået noget ud af kurset "Den coachende samtale". Især den praktiske træning, tilpasningen til konteksten og GROW-modellen understreges som positive elementer. Sidstnævnte nævnes som en god måde at strukturere samtalen på og opnå konkrete mål og aftaler, også når den ikke følges slavisk.

Interviewpersonernes forslag til yderligere tiltag omkring coaching i organisationen går især på opfølgingsdage – gerne ude i afdelingerne. Også coaching mellem chefer og medarbejdere samt coaching af kunder ved telefoniske henvendelser foreslås. Her må det understreges, at når Kristelig A-kasse påtager sig opgaven med at oplære medarbejderne i rollen som coach, bør der også implementeres en organisationsform, der understøtter denne rolle. Man kunne f.eks. overveje det forslag, som en af interviewpersonerne fremkommer med; at kurset bør være obligatorisk for alle i organisationen, der afholder CV- og 3-månederssamtaler.





# 17 LITTERATUR

## Bøger:

### **Alrø og Kristiansen 2001**

Helle Alrø og Marianne Kristiansen: "Kan du se hvad jeg sagde? Mennesker ansigt til ansigt", 2. udg., 5. opl., Forlaget Dialog (2001)

### **Alrø og Kristiansen 2002**

Helle Alrø og Marianne Kristiansen: "Supervision som dialogisk læreproces", Aalborg Universitetsforlag (2002)

### **Alrø og Kristiansen (red.) 2004**

Helle Alrø og Marianne Kristiansen (red.): "Dialog og magt i organisationer", Aalborg Universitetsforlag (2004)

### **Allcorn 2006**

Seth Allcorn: "Psychoanalytically Informed Executive Coaching" i: Dianne R. Stober og Anthony M. Grant (red.): "Evidence Based Coaching Handbook", John Wiley & Sons Inc. (2006)

### **Anderson og Anderson 2005**

Dianna L. Anderson og Merrill C. Anderson: "Coaching that Counts- Harnessing the Power of Leadership Coaching to Deliver Strategic value", Elsevier Butterworth-Heinesmann (2005)

### **Auerbach 2006**

Jeffrey E. Auerbach: "Cognitive Coaching" i: Dianne R. Stober og Anthony M. Grant (red.): "Evidence Based Coaching Handbook", John Wiley & Sons Inc. (2006)

### **Bateson 1991**

Gregory Bateson: "Ånd og Natur", 2. udgave., Rosinante (1991)

### **Carstens 2002**

Anette Carstens: "'Motivation" i visitationssamtaler på aktiveringsområdet", i: Margaretha Järvinen, Jørgen Elm Larsen og Niels Mortensen (red.): "Det magtfulde møde mellem system og klient", Aarhus Universitetsforlag (2002)

### **Cooperrider et al. (red.) 2001**

David L. Cooperrider, Peter F. Sorensen Jr., Therese F. Yaeger og Diana Whitney (red.): "Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development", Stipes Publishing L.L.C. (2001)

### **Dreyfus og Rabinow 1983**

Hubert L. Dreyfus og Paul Rabinow: "Michel Foucault, beyond Structuralism and Hermeneutics", 2. udg., The University of Chicago Press (1983)

### **Foucault 2002**

Michel Foucault "Overvågning og straf – Fængslets fødsel" (2002)

### **Fuglsang og Olsen (red.) 2004**

Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen (red.): "Videnskabsteori I samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer", 2. udg. Roskilde Universitetsforlag (2004)

### **Greenwood og Levin 1998**

Davydd J. Greenwood og Morten Levin: "Introduction to Action Research: Social Research for Social Change", Sage Publications (1998)

**Hansen-Skovmoes og Rosenkvist 2002**

Peter Hansen-Skovmoes og Gert Rosenkvist: "Coaching i organisationer" in: Reinhard Stelter (red.): "Coaching – læring og udvikling", Psykologisk Forlag A/S (2002)

**Holmgren 2006**

Allan Holmgren: "Poststrukturalistisk coaching – om coaching og ledelse" i Erhvervspsykologi, vol. 4, nr. 3, s. 36 - 76, (2006)

**Järvinen et al (red.) 2002**

Margaretha Järvinen, Jørgen Elm Larsen og Niels Mortensen (red.): "Det magtfulde møde mellem system og klient", Aarhus Universitetsforlag (2002)

**Järvinen og Mortensen 2002**

Margaretha Järvinen og Niels Mortensen: "Det magtfulde møde mellem system og klient – teoretiske perspektiver" i: Margaretha Järvinen, Jørgen Elm Larsen og Niels Mortensen (red.): "Det magtfulde møde mellem system og klient", Aarhus Universitetsforlag (2002)

**Jørgensen 2005**

Pia Porse Wett Jørgensen: "Coaching - nå dine mål i praksis", Jyllandspostens Forlag (2005)

**Jørgensen og Phillips 1999**

Marianne Winther Jørgensen og Louise Phillips: "Diskursanalyse som teori og metode", Roskilde Universitetsforlag (1999)

**Kirkeby og Helth 2007**

Ole Fogh Kirkeby og Paula Helth: "Menneske og leder - bliv den du er", Børsens Forlag (2007)

**Kristiansen og Bloch-Poulsen 1999**

Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen: "I mødet er sandheden – en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet", 1. udg., 2. opl., Aalborg Universitetsforlag (1999)

**Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000**

Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen: "Kærlig rummelighed i dialoger – om interpersonel organisationskommunikation", Aalborg Universitetsforlag (2000)

**Kristiansen og Bloch-Poulsen 2004**

Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen: "Dialog og dialogiske kompetencer – en ny form for magt?" i: Helle Alrø og Marianne Kristiansen (red.): "Dialog og magt i organisationer", Aalborg Universitetsforlag (2004)

**Kvale 2001**

Steinar Kvale: "InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview", Hans Reitzels Forlag (2001)

**Lewin 2000**

Kurt Lewin: "Resolving Social Conflicts and Field theory in social science", 2. opal., American Psychological Association (2002)

**Maturana og Valera 1987**

Humberto Maturana og Varela, Francisco: "Kundskabens træ. Den menneskelige erkendelses biologiske rødder", Forlaget Ask (1987)

**Nielsen 2004**

Kurt Aagaard Nielsen: "Aktionsforskningens videnskabsteori – forskning som forandring" i: Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen (red.): "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer", 2. udg. Roskilde Universitetsforlag (2004)

**Oestrich og Johansen 2005**

Irene H. Oestrich og Frank Johansen: "Kognitiv Coaching", Dansk Psykologisk Forlag (2005)

**Peterson 2006**

Davis B. Peterson: "People are Complex and the World is Messy: A Behaviour-Based Approach to Executive Coaching" i: Dianne R. Stober og Anthony M. Grant (red.): "Evidence Based Coaching Handbook", John Wiley & Sons Inc. (2006)

**Rogers 1962**

Carl Rogers: "The Interpersonal Relationship: The Core of Guidance", Harvard Educational Review, vol. 34, no. 4. (1962)

**Salamon 2007**

Karen Lisa G. Salamon: "Selvmål – det evaluerede liv", 1. udg., 2. opl., Gyldendal (2007)

**Stelter (red.) 2002**

Reinhard Stelter (red.): "Coaching – læring og udvikling", Psykologisk Forlag A/S (2002)

**Stober 2006**

Dianne R. Stober "Coaching from a Humanistic Perspective" i: Dianne R. Stober og Anthony M. Grant (red.): "Evidence Based Coaching Handbook", John Wiley & Sons Inc. (2006)

**Stober og Grant (red.) 2006**

Dianne R. Stober og Anthony M. Grant (red.): "Evidence Based Coaching Handbook", John Wiley & Sons Inc. (2006)

**Søholm et al. 2006**

Thorkil Molly Søholm, Jacob Storch, Andreas Juhl, Kristian Dahl og Asbjørn Molly: "Ledelsesbaseret coaching", Børsens Forlag (2006)

**Wenneberg 2002**

Søren Barlebo Wenneberg: "Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver", 1. udg. 2. opl., Samfundslitteratur (2002)

**Whitmore 1998**

John Whitmore: "Coaching på jobbet – en praktisk vejledning i at udvikle dine egen og dine medarbejderes færdigheder", 3. udg. 3. opl. Peter Assenfeldts nye Forlag A/S (1998)

**Websider:**

**AK-Samvirke 2006**

AK-Samvirke "I arbejde nu", rapport, findes på:  
[www.ak-samvirke.dk/files/download/i\\_arbejde\\_nu.pdf](http://www.ak-samvirke.dk/files/download/i_arbejde_nu.pdf)  
(senest set april 2008)

**AOF 2008**

Arbejdsmarkedets Håndbogs redaktionsgruppe: "Aktiv beskæftigelsesindsats", artikel, AOF Forlag, [www.dk-arbejdsmarked.dk/arbejdsmarkedspolitik/baggrundsartikler/artikel.html?id=18102](http://www.dk-arbejdsmarked.dk/arbejdsmarkedspolitik/baggrundsartikler/artikel.html?id=18102) (senest set april 2008)

**Arbejdsmarkedsstyrelsen**

[www.ams.dk/sw606.asp](http://www.ams.dk/sw606.asp) (senest set april 2008)

**Attractor**

[www.attractor.dk](http://www.attractor.dk) (senest set april 2008)

**Danmarks Statistik**

"Nyt fra Danmarks Statistik, Arbejdsløsheden februar 2007", nr. 136, 1. april 2008, findes på: [www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2008/NR136.pdf](http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2008/NR136.pdf) (senest set april 2008)

**International Coach Federation**

[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org) (senest set april 2008)

**Kristelig Fagbevægelse**

[www.krifa.dk](http://www.krifa.dk) (senest set april 2008)

**Kristiansen og Bloch-Poulsen juli 2001**

Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen: "Udkast til appendix II til "Kærlig rummelighed i dialoger"" (juli 2001) [www.dialog-mj.dk/ref.aspx?id=4](http://www.dialog-mj.dk/ref.aspx?id=4) (senest set april 2008)

**The Coaching Company**

[www.tcc.dk](http://www.tcc.dk) (senest set april 2008)

**Væksthuset**

[www.vaeksthuset.hum.aau.dk](http://www.vaeksthuset.hum.aau.dk) (senest set april 2008)

**Wikipedia**

Artikel om Michel Foucault. [en.wikipedia.org/wiki/Michel\\_Foucault](http://en.wikipedia.org/wiki/Michel_Foucault) (senest set april 2008)

**Aalborg Universitet**

[www.euv.aau.dk](http://www.euv.aau.dk) (senest set april 2008)

**Andre kilder:****Jensen 2007**

Claus Brygger Jensen: "Beskæftigelsesindsatsen overfor udsatte ledige", Arbejdsmarkedsstyrelsen, PowerPointsides fra konferencen "Fra jobisolation til jobintegration gennem coaching" 6. november 2007

**The Coaching Companys uddannelsesbrochure 2007**

"Gør som mange af Danmarks bedste top- og mellemledere. Bliv uddannet i coaching eller Coaching Baseret Ledelse® hos The Coaching Company og accelerér effekten af dit lederskab markant", The Coaching Company 2007