

'No time for losers'

– coaching og det konkurrencedygtige selv

Mikkel Risbjerg & Peter Triantafillou

No time for losers
'Cause we are the champions – of the world
Queen, 1977

It's not about the bike
Lance Armstrong, 2000

Coaching har i de seneste 10-15 år bredt sig som en steppebrand i det danske samfund både i og udenfor arbejdslivet. Med sit fokus på selvudvikling minder coaching om en række andre ledelsesværktøjer, der har vundet frem i dansk arbejdsliv gennem de seneste årtier. Ligeledes finder man både de som ser coaching som noget ubetinget positivt, og de som ser coaching som endnu et sofistikeret magtinstrument. Artiklen her tilhører den sidste gruppe om end vi understreger, at coaching ikke kan reduceres til undertrykkende (arbejdsgiver-)manipulation, men snarere bør anskues som en måde at styre på, der virker gennem den coachedes frihedsudøvelse. Når der alligevel er grund til bekymring, er det især, fordi denne frihedsudøvelse er baseret på en moral, der tilsiger, at vi gennem hele vores liv i alle dets aspekter arbejder med os selv med henblik på at præstere bedre, at blive mere konkurrencedygtige. Dette indebærer, at andre former for frihedsudøvelse anses som moralsk inferiorer.

Et spøgelse går gennem dansk erhvervs- liv – coachingens spøgelse. Som et både forkæret og sexet billede på tidsånden deler coaching indtil flere kerneegenskaber med det kommunistiske spøgelse, som Marx beskrev i manifestet: Begge er i opposition til de officielt sanktionerede former for ekspertviden; begge udgør en praksis, der spredt sig vildt og uhammet på trods af, hvad Marx ville kalde 'de gamle magters klapjagt'; og endelig er begge baseret på et budskab om en sandere og mere ægte form for sameksistens. Men i modsætning til Marx' kommunistiske spøgelse varslers

coachingens spøgelse ikke det kapitalistiske samfunds undergang. Tværtimod er løftet, at netop vellykket coaching kan bringe mennesker i harmoni med det kapitalistiske systems hverdag. Dette skal ikke ske via klassekamp eller kollektivt oprør mod fremmedgørelsen, men via findyrkelsen af individets arbejde med sig selv.

Coaching, forstået som en måde hvorpå individet kan hjælpes til at 'arbejde med sig selv', slog for alvor igennem i sportens verden i USA i slutningen af 1970'erne og blev hurtigt adopteret af det amerikanske erhvervsliv (se nedenfor). I Danmark slog

coachingen først for alvor igennem i slutningen af 1990'erne, men der findes allerede et væld af distinkte 'traditioner' (NLP-inspireret, systemisk teoretisk inspireret, inspireret af post strukturalisme, osv.). Disse er opstået hen ad vejen som både syntetisk orienterede videreudviklinger af og som kritiske reaktioner på den oprindelige amerikanske tradition for coaching. Følgelig er der stor forskel på præcis, hvordan 'coaching' forstås, praktiseres, modtages, evalueres og anvendes. Dertil kommer, at coaching langt hen ad vejen fungerer i en virkelighed, hvor der allerede findes en række beslægtede teknikker og terapier, som coaching uden tvivl ofte låner fra og smelter sammen med. Denne artikel søger ikke at kortlægge denne mangfoldighed, men søger i stedet at kigge på nogle centrale subjektiveringsmekanismer, som kan genfindes i de fleste – måske alle? – af de praksisser, der omtaler sig selv som coaching.

Med udgangspunkt i Foucaults særlige fokus på, hvorledes subjektivitet bliver til i samspillet mellem magt og frihedspraksisser, ønsker vi at diskutere, hvad det indebærer, når en persons (f.eks. en leders eller en medarbejders) subjektivitet sættes i spil som noget, der skal spørges ind til, plejes og udvikles. Man kan med god ret hævde, at fokus på selvudvikling i en erhvervssammenhæng ikke er noget specielt nyt. Vi finder opmærksomhed omkring *arbejderens* subjektivitet fra mentalhygiejne og T-gruppe træning i 1960'erne, over aktionsforskning og gruppedynamik i 1970'erne og det udviklende arbejde i 1990'erne (Bovbjerg 2001; Triantafillou 2003; Triantafillou & Abildtrup 2005). Lignende tendenser, om end med stor variation, genfindes i andre lande (f.eks. Rose 1989). Med coaching bliver det imidlertid evident, at mere er på spil i beskæftigelsen med de ansattes subjektivitet end blot en raffineret form for udbytning af lige netop arbejderen. Coaching har

nemlig både den menige medarbejder og chefen i fokus, både som potentielle objekter for coaching, men også som subjekter, dvs. som individer, der skal lære at fremføre sig selv på nye måder. Fra én vinkel er der ikke noget odiøst i, at man via coaching-optikken også har fået øje på, at lederen er en slags 'menneskelig ressource'. Det manglede da bare, fristes man til at sige. Når der alligevel er grund til at kaste et kritisk blik på coaching, er det ikke mindst, fordi der bag den tilsyneladende uskyldige intention om at skabe bedre ledelse og gladere medarbejdere i erhvervslivet gemmer sig bredere og mere komplicerede problemstillinger.

Vores ærinde i denne artikel er således at skitsere nogle af de historiske forudsætninger for coachings indtog i den danske erhvervsmæssige virkelighed, at vise centrale træk ved kritikken af coaching og endelig at fremlægge nogle overvejelser over, hvordan vi kan opkvalificere denne kritik. Vores problemstilling lyder: *Hvornår og hvor er coaching skabt, hvordan kan coaching begrebsliggøres, og hvilke magteffekter er coaching forbundet med?* Vores hovedargument er, at coaching ikke (kun) er et middel for ledere til at styre ansattes adfærd i en for virksomheder profitabel retning. Coaching er samtidig en teknik, det enkelte individ (leder, medarbejder, privatperson) kan benytte til at lede sig selv både inden for og udenfor arbejdspladsernes mere eller mindre formaliserede hierarkiske magtrelationer. Det måske væsentligste problem ved coaching er, at teknikken synes forbundet med en moral, der tilsiger, at vi gennem hele vores liv i alle dets aspekter skal arbejde med os selv med henblik på at præstere bedre, at blive mere konkurrencedygtige. Andre former for frihedsudøvelse anses som moralsk inferiøre og risikerer derfor at blive undertrykt.

Artiklen er bygget op således: Efter et kort rids af coachings historiske baggrund følger et overblik over dens anvendelse i Dan-

mark. Derpå diskuterer vi tre forskellige forståelser af coaching: Magtfri dialog (naiv), illegitim magt (kynisk) og magt-via-frihed (inspireret af Foucault). Vi konkluderer ved at pege på nogle af de farer, som både den naive og kyniske forståelse af coaching overser.

Coachingens fremvækst i USA

Det fremføres ofte, at coaching er en praksis med rødder helt tilbage til de gamle grækere, som har været helt eller delvist forsvundet for nu af forskellige årsager at få en renaissance (Kirkeby 2006; Whitmore 2002). Fremkomsten af coaching som moderne terapeutisk praksis med den brede befolkning som potentiel målgruppe må dog dateres til 1970'ernes USA. Her står W. Timothy Gallwey for et væsentligt bidrag. Gennem sit arbejde som instruktør i tennis, golf og skiløb udviklede Gallwey en undervisningsform, der var baseret på forestillingen om, at atletens vigtigste modstander er ham selv (og ikke ham på den anden side af nettet). Med *The Inner Game of Tennis*, der første gang udkom i 1972, fremførte Gallwey sit grundlæggende argument, at mennesker besidder større potentialer til at foretage positive forandringer, end de som regel er klar over, samt at det traditionelle lærer/elev-forhold med dets hierarkiske struktur forhindrer realiseringen af dette potentiale (Gallwey 1974). Med en serie af bøger henvendt til sportsudøvere proklamerede Gallwey et både simpelt og fortryllende løfte: *"I have found a better way to change"* (Gallwey 2000, 3). Til forskel fra traditionelle undervisningsmetoder var Gallweys kongstanke, at læreren skulle erstatte formanende og foreskrivende undervisningsteknikker med en grundlæggende erkendelse af, at eleven selv har svaret på, hvordan forandringen bedst opnås.

Det viste sig hurtigt, at Gallweys teknikker til finjustering af det 'indre spil' syntes re-

levante for andre end de, der ville forbedre deres baghånd. Således har coaching hurtigt spredt sig fra idrættens verden og etableret sig som et af de mest udskældte, men også mest populære skud på stammen i, hvad Robert Castel har kaldt 'terapi for de normale' (Castel et al. 1982). Den mest interessante udvikling af coaching handler dybest set ikke om, hvorvidt der er plads til endnu en 'retning' inden for det i forvejen mildest talt brogede og omdiskuterede marked for mere eller mindre 'lette' former for terapi. Det handler snarere om, at *erhvervslivet* har fået øjnene op for teknikken, og at et eksplosivt voksende marked for coaching i erhvervssammenhænge er sprunget op inden for de sidste 10-20 år særligt med lederen eller mellemlederen som den, der enten selv skal coaches, eller som skal lære at coache andre. Coaching har haft særligt held til at finde vej til direktørgangen og har hermed medvirket til at rokke yderligere ved forestillingen om, at her bag de brede skriveborde finder man kun 'fødte' ledere. Coachingens postulat er *ikke*, at alle kan blive erhvervsledere, men snarere at den selvsikkerhed og lethed, hvormed ledelse af en selv og af andre foregår mest effektivt, dels er et teknisk spørgsmål, men i lige så høj grad afhænger af viljen til at sætte sit selv i spil.

Det er sigende for den første kobling mellem Gallweys coaching og det amerikanske erhvervsliv, at det var Archie McGill, daværende Vice President i marketingafdelingen i Telekommunikationsgiganten AT&T, der opsøgte Gallwey på tennisbanen og ikke omvendt (Gallwey 2000, 19). I starten var det med nogen undren, at Gallwey indvilligede i at præsentere nogle af sine træningskoncepter for ledelsesgruppen i AT&T, der på daværende tidspunkt stod overfor en stor omlægning af virksomheden. Han opdagede dog, ifølge ham selv, at han rent faktisk havde noget at tilbyde en virksomhed, hvis hovedproblem Gallwey identificerede

som stive hierarkiske strukturer og fordummende arbejdsrutiner, der ikke var befordrende for medarbejdernes ansvarsfølelse og egen selvstændige udvikling (ibid.). Efterfølgende har Gallwey videreudviklet sin tilgang og har bl.a. arbejdet for Rolls Royce og Coca Cola.

Coachingen kommer til Danmark

Også i Danmark var det inden for idrættens verden, at coaching først begyndte at sætte sine spor. Tidligere håndboldtræner og seminarlektor cand.psych. Jens Hansen udgav allerede i 1986 bogen *Kunsten at coache* (Hansen 1986) og spillede en vigtig rolle for at udbrede forståelsen for betydningen af 'det mentale' for idrætsudøvernes præstationer. Det er dog først med stiftelsen af Dansk Idrætspsykologisk Forum (DIFO) i foråret 1992 (www.diforum.dk, besigtiget 31/7 2007), at spredningen af coaching i idrættens verden sættes i system. I takt med, at coaching vandt frem inden for idrættens verden i Danmark, skulle det vise sig i løbet af 1990'erne, at teknikkerne også efterspurgtes inden for erhvervslivet. Som reaktion herpå fulgte en lang række publikationer med sigte på netop at introducere, anvende og evaluere coachingens erfaringer i erhvervsammenhænge (f.eks. Stelter 2002; Manning 2004; Judson 2005; Søholm et al. 2006; Kirkeby 2006). Koblingen mellem idræt og erhvervsliv er da umiddelbart også ligetil. Dels er begge verdener i høj grad påvirket af konkurrencelogikker, og dels passer coachingens fokus på individets udvikling fint ind en række generelle tendenser i dansk erhvervsliv, hvor den individuelle medarbejders udvikling og ikke mindst 'omstillingsparathed' er kommet i højsædet på bekostning af tidligere tiders højere vægtning af fagkompetencer (Andersen & Born 2001). Det er således oplagt at se coachingens store popularitet som led

i en større bevægelse inden for det brede HRM-kompleks, hvor subjektive forhold, ikke kun blandt medarbejdere, men også blandt ledere, har fået stadigt større betydning (f.eks. Townley 1994). En kortlægning af denne brede bevægelse går dog ud over denne artikels rammer.

Datagrundlaget for, hvilken indflydelse coaching har på de daglige forretningsgange og ledelsesmønstre i erhvervsammenhænge i Danmark, er endnu spinkelt. Man bør derfor være varsom i vurderingen af coachingens udbredelse herhjemme. En firmasøgning på De Gule Sider viste, at der pr. d. 22. oktober 2007 var 130 firmaer i Danmark, fra store verdensomspændende konsulentfirmaer som Mercuri Urval til små enkeltpersons foretagender. Kigger man imod de mere formelt organiserede coach-sammen slutninger som f.eks. International Coach Federation (ICF), var der pr. 22. oktober 2007 40 ICF-certificerede coaches at finde i Danmark (hhv. 36 i Norge og 114 i Sverige). Og ifølge konkurrenten International Coaching Community (ICC) kunne man samme dag finde 55 ICC-certificerede coaches i Danmark. Men omfanget af den coaching, der udbydes i Danmark, stopper langt fra her. Problemet med afgrænsningen er både, at titlen 'coach' er ubeskyttet, og at coaching-fænomenet siden starten i USA i 1970'erne (se nedenfor) har været præget af en hvis 'gør det selv'-eufori, der ligger i forlængelse af coachingens opgør med det hierarkiske lærer/elev-forhold. Det er således ganske udbredt, at selvbestaltede coaches med yderst varierende baggrunde (tidligere eliteidrætsfolk, erhvervsledere, akademikere, jægersoldater, husmødre, psykologistuderende, osv.) blander sig med de coaches, der fungerer i mere formaliserede rammer.

De mange forskellige udbydere synes at have et marked: "*Medarbejderne ønsker en coachende chef, og cheferne vil lære at coache*", skrev redaktør Ulla Bechsgaard i *Magasinet*

Lederne i maj 2007. "En ny generation af coaching hitter", skrev ErhvervsAvisen på lederplads d. 14. februar 2007 og påpegede, at især virksomhederne i Nordsjælland viste en 'altoverskyggende interesse' for coaching. I en spørgeskemaundersøgelse baseret på svar fra ca. 3000 danske ledere har Ledernes Hovedorganisation i 2007 fundet, at 3 ud af 10 ledere har prøvet at konsultere en coach. Samme undersøgelse viste at 9 ud af 10 ledere, som havde prøvet den type rådgivning, fandt, at det havde gjort dem til bedre ledere (nyhedsbrev fra *lederne.dk*, 29.05.07). Man kunne muligvis have fået et ligeså positivt svar, havde man spurgt til effekten af andre management- og styringsteknikker, der for tiden er i vælten (som f.eks. 'Lean'). Og sådanne undersøgelser siger utvivlsomt mere om de adspurgte lederes ønske om at vise, at de er 'med på noderne', end de siger om den reelle anvendelse og oplevede effekt af coaching. Selvom vi således ikke kan afgøre, hvordan coaching står i konkurrencen med andre populære management-teknikker, så er der solide indikationer på, at coaching er et kendt fænomen blandt potentielle brugere, og at det med en vis sandsynlighed anvendes i ganske stor stil. I en undersøgelse baseret på FTF's lederpanel, der består af ca. 1500 ledere fra offentlige og private virksomheder, var konklusionen således, at godt en tredjedel allerede havde prøvet eller var i gang med et forløb med en personlig coach, og hele 78 % af de adspurgte svarede, at de godt kunne tænke sig en personlig coach (Meinke 2007). Og det er ikke kun på de bonede gulve, at coaching efterspørges. I forbindelse med kommunalreformens omstruktureringer og institutionssammenlægninger slog BUPL's Lasse Bjerg for nylig fast, at: "vores ledere [har] et stort behov for sparring, coaching og netværksdannelse" (Meinke 2007). I samme forbindelse udtalte FTF's leder Bente Sorgenfrey, der repræsenterer ca. 450.000 offentligt og privat ansatte:

"Vi har stillet forslag om, at alle ledere får en anerkendt diplomlederuddannelse inden for de første to år, hvor de er ansat som leder. Brug af coach og opbygning af ledernetværk bør indgå i opbygningen af de her uddannelser" (Bonde 2007).

At coaching allerede anvendes systematisk som ledelsesredskab i større firmaer, er pengeinstituttet Nordea et glimrende eksempel på. Her er coaching et centralt led i personalepolitikken for alle medarbejdere i Norden (Gørtz 2006). Af de 32.000, der arbejdede i Nordea i januar 2006, var omkring 300 topledere og 3000 mellemledere. Alle disse har gennemgået et program, der gennem fire faser introducerede denne gruppe til coaching. Ideen var, at alle skal gennemgå og bestå fase 1, og at det herefter er frivilligt, om man vil gå videre til fase 2-4. 'Coaching and energising' er således skrevet ind som én af fem officielle lederkompetencer i Nordea, og det eksplicite formål med programmet, der har kørt siden efteråret 2004, er, at alle afdelings- og salgsledere skal benytte coaching som 'centralt værktøj i deres ledergerning', samt at der skal skabes en 'coaching-kultur' i Nordea, hvor ikke bare chefer skal benytte sig af teknikkerne, men de skal sive ud og blive en integreret del af virksomhedskulturen (Gørtz 2006). Kort sagt, på trods af et meget ukomplet datagrundlag, er der relativt klare tegn på, at coaching er ved at få godt fat på såvel private som offentlige arbejdspladser.

Coaching anskuet som magtfri dialog

Som nævnt favner coachingbølgen allerede en lang række vidt forskellige praksisser, der trækker på varierende opfattelser af, hvordan man skal forstå begreber som terapi, udvikling, magt, selv og subjektivitet. Et samlende træk ved de mange forskellige

tilgange er imidlertid, at *samtalen* opfattes som det centrale locus for udvikling. Selvom man hos f.eks. Whitmore (2002) ser ideen om 'selvcoaching' fremført, er der oftest tale om en samtale mellem to personer, hvor hovedformålet er, at coachen 'skal stille sig selv til rådighed', således at fokuspersonen kan opnå 'noget'. I modsætning til f.eks. en psykoanalytisk tilgang til samtaleterapi, hvor terapeuten forventes at styre terapiforløbet med udgangspunkt i en ganske bestemt epistemologi, er det ikke op til coachen at definere, hvad for 'noget' fokuspersonen skal opnå. Det centrale ved coachingdialogen er, at det for coachen handler mere om at lytte end at tale, mere om at spørge end at svare. Coachen skal derfor tilstræbe en form for ikke-moraliserende position i det terapeutiske forhold, og der findes ingen 'særlige ønskværdige erkendelser'. Tværtimod er coachens fornemste opgave blot at sørge for, at samtalen foregår, og at fokuspersonen i højest mulige omfang med egne ord og på egne præmisser sætter ord på sine problemer og laver en form for handlingsplan i relation til disse (hvis dette lader sig gøre).

Det handler om at stille de rigtige spørgsmål, er titlen på Sofia Mannings bog om coaching fra 2004, og det følger, at der naturligvis knytter sig en særlig disciplin, en særlig *teknik*, til coaching. At coache indebærer således en særlig bevidsthed omkring sig selv (og sine egne 'blinde pletter') for netop at blive i stand til at træde i baggrunden og lade fokuspersonen få den centrale placering i dyaden (Olesen & Hansen-Skovmoes 2003).

Så selvom det ikke er tilladt coachen at 'moralisere', er det samtidig oplagt, at den gode coach langt fra er passiv. Undervejs i samtalen benytter denne sig af forskellige samtaletekniske redskaber ('åbne spørgsmål', 'chok spørgsmål', 'hypotetiske spørgsmål' osv.) for netop at sikre, at samtalen for-

løber og ikke går i stå. I denne forbindelse er spørgsmålet om timing helt centralt.

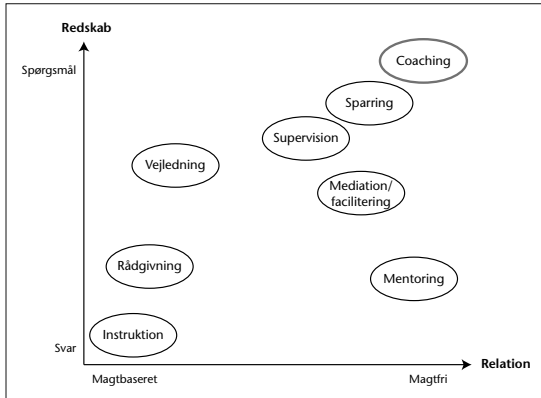
Ifølge visse praktiserende coaches egen forståelse indvarsler coaching et gennembrud i arbejdslivet. I den amerikanske tradition hævdes det, at tidligere tiders hierarkiske og autoritative relationer mellem leder og medarbejder kan afvikles til fordel for en gensidigt udviklende samtalekultur med rod i de værdier, der ligger til grund for coaching. En af coachingens '*grand old men*', den tidligere racerfører John Whitmore, er således fortaler for, hvad han forstår som en fremtidens omgangstone i erhvervslivet (Whitmore 2002). Han ser coaching og den *samtalekultur* og det *menneskesyn*, der ligger til grund herfor, som den mest rationelle form at organisere det menneskelige samvær på. Med karakteristisk fremtidstro proklamerer han:

"Roll on the day when the word coaching disappears from our lexicon altogether, and it just becomes the way we relate to one another at work, and elsewhere too" (ibid. 18).

Han er heller ikke ked af at krydse klinger med den etablerede fagkundskab udi den menneskelige psyke. Karakteristisk for hans uakademiske tilgang til coaching slår han fast: *"You don't need a degree in psychology in order to practice it"* (2000, 2). Hans version af coaching er karakteristisk induktiv: Han ved, at coaching virker, fordi han har prøvet det på sig selv, først som eliteidrætsmand og siden som professionel underviser. Og han behøver egentlig ikke fagkundskabens autoriteter og store teoriapparater til at sanktionere denne erfaring.

Samme grundsyn synes at gå igen i det 'landkort over samtaleværktøjer', man kan finde på den danske coachingudbyder DIEU's hjemmeside (www.dieu.dk). Det interessante ved figuren er, at der arbejdes

med en forståelse af den ægte coaching-samtale som en 'magtfri' relation mellem to mennesker, der lader sig definere og adskille i væsen fra en lang række andre samtaleformer, som f.eks. 'rådgivning' og 'sparring'.



Kilde: Lenstrup 2007.

Hos Peter Hansen-Skovmoes, der leder konsulentfirmaet Synergi HRM, og som iøvrigt hos DIEU anføres som inspirationskilden til ovenstående figur, finder man et bud på en nærmere kvalificering af, hvad der kunne ligge i forestillingen om den 'magtfri dialog'. Her præsenteres idealet i coachingsamtalen som 'den coachende tilstand'. I denne tilstand er det lykkedes coachen at indtage en "ikke-vidende, ikke-fortolkende og ikke-vurderende" position, der skaber den fornødne plads for, at den egentlige coachingproces kan gå i gang på den coachedes præmisser (Olesen & Hansen-Skovmoes 2003).

Med forestillingen om den ligeværdige coachingdialog, der forløber på den coachedes præmisser, men er ansporet og hjulpet på vej af den engagerede (men selvudslettende) coach, har vi et godt billede på, hvordan coaching ofte begrebsliggøres. I erhvervs-sammenhænge bliver der tale om et forførende simpelt stykke samtaleteknik, der synes at stille sig til rådighed for medarbejdere og ledere, der selv ønsker at gå forrest i deres individuelle udviklingsproces. Heraf føl-

ger også den særlige romantiske forestilling om, at denne proces kan være 'fri for magt', og at coaching qua denne egenskab overvinder den manipulationsproblematik, der knytter sig til tidligere generationer af psykologisk orienterede udviklingsteknikker i erhvervslivet.

Coaching og det illegitime spil om magt

Anskuelsen af coaching som et magtfrit redskab er imidlertid blevet stærkt kritiseret. I artiklen "Ledelsescoaching" har ledelsesforskerne Nielsen, Nørreklit & Sønderkov (2004) fremført det argument, at den 'magtfri' coachingtilstand bærer på indtil flere skjulte forudsætninger, ikke mindst når coaching anvendes i erhvervs-sammenhænge. Ifølge forfatterne er ideen med coaching at åbne op for medarbejdernes indre potentialer og skabe en følelse af indre motivation og engagement, men selve rammen omkring coaching i erhvervslivet umuliggør, at der nogensinde kan blive tale om en 'magtfri' zone. Snarere er der tale om et fordækt magtspil, der fungerer via "forskellige retoriske former og iscenesættelsesdiskurser" (Nielsen et al. 2004, 4). Kritikken sætter fokus på paradokset indeholdt i påstanden om, at en coachingdialog skal kunne flyde 100 % frit på fokuspersonens præmisser, når der samtidig er tale om et ansættelsesforhold og en arbejdssituation.

Ole Fogh Kirkeby har i lignende kritisk ånd påpeget, at:

"[c]oaching er en metode til at effektivisere og kontrollere medarbejderne på en sådan måde, at de tror, at de arbejder i egen interesse – coaching er derfor en forførelsesstrategi" (Kirkeby 2003).

I bogen *Begivenhedsledelse og handlekraft* følger han en lignende opmærksomhed for

grænsedragningen mellem bevidste og ubevidste facetter af coachingen som spil:

“Dilemmaet for den instrumentelle coaching er, at den i langt de fleste tilfælde vil tvinges til at legitimere, at den hverken er “hjernevask” eller “sindelagskontrol”. Hvis spillet tematiseres alt for meget, bliver det virkningsløst” (Kirkeby 2006, 269).

Imidlertid bør det bemærkes, at Kirkeby anerkender, at visse af dramaets virkemidler kan bringes til konstruktivt brug, når coaching tilrettelægges og anvendes på den – ifølge Kirkeby – rigtige måde. Faktisk ser han flere lige linier mellem nutidens coaching og de gamle grækeres begreb *‘protreptik’*, en praksis der ifølge Kirkeby handlede om at

“vende et menneske mod forestillinger, tanker og handlinger, der er efterstræbelsesværdige for mennesket selv og for fællesskabet” (citeret i Due 2007).

Snarere end drømme om en helt magtfri tilstand og en opløsning af det ‘terapeutiske spil’ plæderer Kirkeby for en tilgang, der tilstræber en ‘klargøring af magtrelationer’, således at disse bliver så lidt ‘asymmetriske’ som muligt.

Der er flere andre eksempler på, hvorledes det, vi for nemheds skyld kan kalde ‘magtargumentet’, inkorporeres som yderligere kvalifikation i definition af det *rette* coachingforløb. I John Whitmores klassiske værk *Coaching for Performance*, der udkom første gang i 1992, var opmærksomheden på den coachende chefs dobbeltrolle allerede til stede:

“Here lies a paradox, because the manager traditionally holds the pay check, the key to promotion, and also the ax” (2002, 20).

Fra de hjemlige himmelstrøg kan man i bogen *Ledelsesbaseret Coaching* (Søholm et al. 2006) finde en særlig opmærksomhed på magtargumentet, der ligger fint i forlængelse af Whitmore. Bogens forfattere går i detaljer med, hvordan dobbeltrollen som både coach og formel leder kan forenes: Skal coaching kunne fungere som et ledelsesværktøj, må det tilpasses de spilleregler, der gælder for arbejds konteksten!

Erkendelsen af, at det ideelle coachingforløb ikke nødvendigvis vil forme medarbejderen efter virksomhedens målsætninger, finder man da også artikuleret hos visse coachingudbydere. At vellykkede coachingforløb ligefrem kan medføre, at medarbejdere bliver bedre til at sige fra (eller ender med at sige op!) er velkendt, og hos *Coach-Partner* arbejder man i forlængelse af disse erkendelser med en klar adskillelse af coaching, som noget man kan bruge i sin personlige udvikling, og coaching som ledelsesredskab. Sidstnævnte anerkendes strengt taget ikke som coaching (interview med Coach-Partner, Nielsen & Frøkjær 2006). Den centrale virkemåde i den førstnævnte ‘rigtige’ coaching-version er, at lederen ved selv at gennemgå et coachingforløb kan trække på erfaringer herfra til at ændre på sin ledelsesstil. Coaching ses hermed som noget, der har effekt på ledelsesstilen i en slags to-trinsraket: Den egentlige coaching foregår i det ‘rum’ lederen etablerer med sin personlige coach, og ledelsesstilen er en afledt effekt heraf. Hanne Jespersen, leder af 3 daginstitutioner i Ballerup Kommune, udtrykker det på denne måde:

“Det er ikke altid, at man har lyst til at luften sit beskidte vasketøj over for en lederkollega i kommunen og sige, at man for eksempel har 10 utilfredse medarbejdere. Her er det fint med en neutral coach” (Bonde 2007).

Den 'fødte leder' er i denne tilgang resultatet af et konkret, målrettet stykke hjemmearbejde; hun er ikke coach overfor sine medarbejdere, men hun får styrke til at gøre det, hun skal gøre, ved at en udenforstående coach hjælper hende med at skærpe tanker, sætte prioriteterne.

Erkendelsen af, at coaching er en magtfuldt praksis, ændrer således på begrebsliggørelsen af processen, og i de mest konsekvente tilfælde adskilles 'coaching' fra 'ledelse'. Men dette medfører ikke nødvendigvis, at coaching opgives – ej heller for ledere. Inkorporeringen af 'magtargumentet' ses i stedet som en ansporing til at udvikle coachingpraksissen yderligere enten ved at tydeliggøre magtaspektet eller ved at individualisere spørgsmålet om coaching yderligere og henlægge selve coachingprocessen til 'personlige rum', der fysisk og psykisk opfattes som udenfor virksomhedernes direkte kontrol. Coaching bliver hermed snarere en reflekterende teknik, der søger at optimere virksomhedens ledelse via chefens ledelse af sig selv, end en teknik, der direkte søger at lede de ansattes adfærd.

Parallelt og i samspil med kritikken af coachingens manipulerende potentiale kan man observere en stigende tendens til mere intern kontrol og 'selvjustits' i visse dele af coaching-miljøet, og der ses flere initiativer til en egentlig 'akademisering' af coachmetieren. Denne tendens ses f.eks. i de to store internationale forbund ICF og ICC, der via systemer med certifikater, som kan geninddrages, og etableringen af 'etiske kodeks' hver især søger at øge kontrollen med, hvordan coaching udføres. At sådanne initiativer imidlertid også vil kunne ses som private organisationers forsøg på at markedsføre og fremhæve egne produkter på bekostning af alternativer, er indlysende. Et andet eksempel på akademisering symboliseres f.eks. ved professor Ole Fogh Kirkebys (CBS) medvirken i tilrettelæggelsen af en 2-

årig master uddannelse i coaching ved Copenhagen Coaching Center (se www.copenhagencoaching.dk), hvor ambitionen netop er at hæve det akademiske niveau, så coaching-gerningen hives ud af det 'wild west'-morads, der ifølge Kirkeby har givet kyniske plattenslagere alt for frit spil (se Due 2007). Coaching i Kirkebys 'protreptiske' version er således et elitært projekt formuleret i direkte modstrid til den forestilling om en egentlig sekularisering af coaching-eksperisen, der ligger i naturlig forlængelse af ikke mindst Whitmores tanker.

Hos Kirkeby er traditionelle akademiske indlæringsforløb og meritssystemer idealet, og vi henvender os til en særlig målgruppe; nemlig de, der på en *kvalificeret faglig baggrund* har modet til at gå på tværs af erhvervssammenhængenes og organisationernes særlige kapitalistiske logikker og sætte det mellem menneskelige forhold i centrum.

Der er mange interessante potentialer i forsøgene på en 'faglig opstramning' i relation til coaching, om end man må betvivle, om det nogensinde vil lykkes at ensrette og tæmme coachingfænomenet. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at coaching – selv i de mest 'magtbevidste' udformninger – stadig medfører og trækker på en række forestillinger om individuel udvikling; forestillinger som fortjener en kritisk opmærksomhed, og denne vil vi vende os mod i det følgende afsnit.

Coaching anskuet som en frihedspraksis, der trækker på magtrelationer

Selvom den kyniske forståelse af coaching leverer flere gode kritiske indsigter, så mener vi alligevel, den overser nogle væsentlige aspekter, herunder ikke mindst en række potentielle magteffekter. For at kunne belyse disse kræves en noget anden forståelse

af magt end den, der fokuserer på, hvorvidt magten er legitim eller illegitim. I det følgende forsøger vi at diskutere relationen mellem coachingens frigørende potentialer og dens magteffekter ved at trække på Foucaults begreber om etik, moral, frihed og subjektivitet.

Sidst i sit forfatterskab introducerede Foucault (1982; 1994) en skelnen mellem moral og etik, og mellem magt og frihed. *Moral* defineres som de generaliserede koder, regler og love for menneskelig handlen, der gælder i en given historisk periode i et givent samfund. *Etik* defineres som de relationer, individet kan etablere med sig selv med udgangspunkt i de aktuelt gældende moralske koder. En 'etisk praksis' kan således anskues som selvets handlinger overfor/på sig selv med det formål at opnå en bestemt form for moralsk væren (Foucault 1994, 282). Eksempelvis kan en persons forsøg på at arbejde med sig selv med henblik på at blive en bedre far – med alle de moralske koder det indebærer – ses som en etisk praksis. Der er således et samspil mellem det moralske og det etiske plan: Det moralske plan leverer de sociale adfærds-koder og det normative spillerum for de konkrete etiske praksisser, som individet udøver. Samtidig bidrager de etiske praksisser, gennem eksempelvis refleksion, efterlevelse, kritik og modstand, til at reproducere og eventuelt udfordre de gældende moralske koder.

Hermed er vi nået til begrebet *frihed*, som hænger uløseligt sammen med definitionen af etik: "...ethics is the considered form freedom takes when it is informed by reflection" (Foucault 1994, 284). Frihed ses ikke som en tilstand eller en rettighed, men snarere som en aktivitet, som er indeholdt i det arbejde selv et udfører på sig selv. Hvis der ikke finder et etisk arbejde sted, er selv et således ufrit. Det klassiske eksempel på et ufrit individ er slaven, der i den oldgræske filosofi ikke var tilskrevet muligheden for at

have en etik. Her er det væsentligt at skelne mellem frihed som et sæt af praksisser, som selv et udøver på sig selv, og frigørelse som en transformativ tilstand, hvorigennem der brydes med undertrykkende instanser. Pointen er, at mens (slavens) frigørelse – gennem aktiveringen af forskellige etiske praksisser – kan indebære et brud med undertrykkelse eller dominans og derved skabe rum for nye frihedsspil, nye etiske praksisser, så vil frigørelse per definition ikke indebære en frisættelse fra magtrelationer. Det skyldes, at individets etiske arbejde altid vil foregå i samspil med allerede eksisterende moralske koder for ønskelig adfærd samt forsøg på at handle på dets handlerum.

Forsøgene på at udøve magt ved at handle på andres handlerum, dvs. deres etiske praksisser, blev af Foucault kaldt for 'styring' (*gouvernement*) (Foucault 1982, 220-221). Foucault var imidlertid langt mindre interesseret i styring som udtryk for, hvordan folks handlinger kan dikteres (via dominans), end i, hvordan styring kan fungere ved, at individer ansføres til at arbejde med sig selv i henhold til nogle bestemte moralske koder. Styring udgør med andre ord kontaktpunktet mellem forsøgene på at gøre noget ved andre (magtrelationer) og disse andres arbejde med sig selv (frihed/etik). Med udgangspunkt i denne forståelse kan coachingens dialogiske proces anskues som en 'menneskelig teknologi', der sigter på at styre individer gennem deres udøvelse af en bestemt etisk praksis. Denne etik skabes og identificeres på baggrund af en eller flere moralske koder, der varierer alt efter hvilken sammenhæng, der er tale om. De adfærdsforventninger, der knytter sig til den nyansatte topleder, er anderledes end de, der gælder for den menige ansatte. Og den menige ansatte kan ligeledes betragtes gennem forskellige moralske optikker (tilhørende bestemt faggruppe, deltidsansat, medlem af religiøst mindretal, mellemlider,

osv.). Fælles for coachingen som 'menneskelig teknologi', hvor end den anvendes, og hvorvidt den er erklæret 'magtfri' eller ej, er imidlertid, at den aktiverer forestillingen om en særlig etisk substans, der er fælles for alle mennesker, nemlig 'det uudnyttede potentiale'. Coaching er i denne forstand et styringsteknisk bud på en frihedspraksis, hvor individet arbejder med sig selv med henblik på at formulere sine mål, identificere de relevante forhindringer, lave en handlingsplan og skabe sin egen væren. Det er på denne baggrund, at coaching kan anskues som en friheds- og styringsteknik.

Coaching anskuet som poststrukturalistisk praksis

Med afsæt i et foucauldiansk begrebsapparat har Allan Holmgren forsøgt at komme ud over både de naivistiske og de kyniske læsninger af coaching i et forsøg på at indfange, hvorledes en coachingtilgang, der fuldt ud anerkender de involverede magtrelationer, kan anskueliggøres. Holmgren problematiserer meget præcist antagelsen om et universelt kerneindivid med visse generelle potentialer for udvikling, der ofte gemmer sig i forestillingen omkring 'magtfri' coaching. Med en forståelse af coaching som "*refleksioner over relationer til andre mennesker*" (Holmgren 2006, 46) er Holmgren fortaler for en tilgang, der sigter på en øget sproglig bevidstgørelse omkring de aspekter af hverdagen, der kan forekomme begrænsende for individet. Ikke fordi individet hos Holmgren opfattes som fra naturens side udrustet med et uudtømmeligt potentiale, der skal 'sættes fri', men fordi individet kan have gavn af en dekonstruerende tilgang til den 'diskursive' (hvilket for Holmgren især betyder 'sproglige') virkelighed, der definerer det. Hos Holmgren bryder man således klart med den amerikanske coaching-tradition, idet man hverken tilstræber eller anerken-

der 'lighed' mellem coach og fokuspersion. Han betragter snarere vellykket coaching som en slags 'mesterlære', hvor igennem den coachede person hjælpes til gennem sproget at frigøre sig fra konstruerede konventioner, påbud og begrænsninger:

"Vi skaber os selv gennem de måder, vi definerer os selv på ved at anvende det sprog, de kategorier, de ord og modeller og former som kulturen tilbyder os gennem familien, skolen, vennerne, arbejdspladsen, osv." (ibid. 47).

Når det som hos Holmgren, der selv virker som praktiserende coach, fremføres, at coaching kan have et frigørende potentiale, så er vi enige i, at opmærksomheden på sproget meget vel kan medføre nye former for frihedsudøvelse og dermed ny subjektivitet. Det er ikke blot arrogant, men også metodisk set tvivlsomt *en bloc* at afvise oplevelsen af et coachingforløb som frigørende med henvisning til fordækt arbejdsgivermanipulation eller falsk bevidsthed hos den coachede. Coaching er mere end et 'spøgelse' i dansk erhvervsliv. I det omfang coaching-dialoger bidrager til at forandre individers selvforståelse, muliggøres også reelle, nye etiske praksisser for disse individer. Vores pointe er imidlertid, at selvom der nok kan være tale om en form for frigørelse, så vil denne altid være bundet til specifikke moralske koder, der favoriserer bestemte frihedspraksisser (især pligten til konstant selvforbedring) på bekostning af andre. Man kan også sætte spørgsmålstegn ved det rimelige i den læsning af Foucault, der hos Holmgren har en tendens til at nedvurdere eller helt overse, hvordan *ikketsproglige* forhold ofte vil begrænse effekterne af den 'erobring af sproget', som frigørelsen skal forløbe ad. Uden at fornægte sprogets betydning forekommer det os ligeså vigtigt at have blik for de konkrete magtrelationer, der bidrager til at påvirke den coachede persons valg.

Her bliver det naturligvis vigtigt at gøre sig klart, hvordan coaching praktiseres konkret. Magtrelationernes udfoldelse vil således afhænge af, hvorvidt coaching bruges på arbejdspladsen eller udenfor. Det vil også have betydning, hvorvidt erhvervscoaching finder sted via eksterne coaches eller praktiseres af en chef i sit daglige arbejde med sine medarbejdere. Endvidere findes der, som nævnt, en lang række varierende tilgange til coaching (NLP-inspireret, systemisk, osv.), hvoraf vi kun har berørt en håndfuld i denne artikel. På trods af væsentlige forskelle er det værd at bemærke, at de alle tager udgangspunkt i en teknisk problematisering af, hvordan subjektiv udvikling kan finde sted, og at alle anerkender muligheden for at 'frisætte potentiale'. Også i Holmgrens 'poststrukturalistiske coaching' anerkendes den intersubjektive dyade som motor for egentlig personlig frigørelse, om end den moralske ramme, som danner baggrunden for denne frigørelse, efter vores mening underspilles.

Set gennem coachingens optik er det en opnåelig tilstand at blive 'den fødte leder'. Det forudsætter blot, at man som individ (bliv)er i stand til at se den frihedspraksis for sig som fører frem mod de ønskede (ønskværdige) mål. Skulle resultatet af coachingseancen imidlertid være, at man 'opdager', at man i virkeligheden slet ikke ønsker sit lederjob, følger heraf blot, at man bør afstikke en anden, mere 'autentisk' kurs for ens subjektive potentiale. På trods af denne spændvidde, må det i samme åndedræt understreges, at coaching ikke kan promovere en hvilken som helst frihedspraksis, men kun de, som har et mere eller mindre konkret mål. Og det er her, at vi kan få øje på nogle af de magteffekter, som den kyniske tilgang og formentlig også Holmgrens 'poststrukturalistiske' coaching overser eller underspiller. For det første, at der er tale om en *målstyret aktivitet*, som per definition in-

debærer, at man skelner mellem succes og fiasko. Kun hvis man realiserer sit *eget* mål, er man en succes, ellers kan ens frihedspraksis både objektivt (af andre) og subjektivt (af den coachede selv) anses for en fiasko. For det andet, er der spørgsmålet om, hvordan personer, som ikke kan eller vil indgå i coaching, skal *bedømmes*. Er sådanne personer dybest set ikke nogle tabere, idet de ikke engang kan/vil sætte (nok så moderate) mål for sig selv? En ting er at sætte et mål for sig selv og så ikke opnå det. Så har man i det mindste udvist initiativ og ildhu. Men personer, som ikke engang vil forsøge at definere et mål for sig selv, kan i den logik, som coaching arbejder indenfor, næppe ses som havende et værdigt liv. Hermed er vi nået frem til den tredje potentielle magteffekt, nemlig *afhængighed*. For den, som har indladt sig på coaching, vil det ofte være svært at forlade dette spil, der ikke længere er en 'forestilling' (som kan tages af plakaten), men derimod kernen i et etisk forhold man har etableret til sig selv: Man er fanget i forestillingen om, at man indeholder et potentiale, der altid vil kunne forvaltes mere effektivt. I de tilfælde, hvor målet er svært at realisere, vil behovet for mere coaching være umiddelbart: Jeg har behov for hjælp til at komme videre. At hverdagen er fuld af barrierer eller udfordringer, der besværliggør en tilstand af fuld balance, er ikke noget egentligt problem for coachingen, der blot vil byde sig til med mere etisk arbejde. Selv i de tilfælde, hvor den coachede forholdsvist nemt når sit mål, vil dette blive set som en ansporing til at forfølge nye mål. Man skulle jo nødvendig gå i stå i sin personlige udvikling!

En fjerde magteffekt følger af den særlige form for coaching, der vægter sproglig bevidstgørelse. Her sniger en heroisering af subjektets konstante de- og rekonstruering af sin egen identitet sig ind ad bagdøren. Denne 'subjektets hermeneutik' har ringe blik for, at subjektivitet ikke kun skabes

gennem individuelle sproglige handlinger, men også af andres vurderinger, styringsforsøg og sanktioner, der tager udgangspunkt i de til enhver tid fremherskende moralske adfærdskoder. Selvom man kan ændre på sproget, skal sproget stadig virke i en social kontekst, hvor der er bredere og ofte ret fast forankrede politiske rationaliteter, sociale normer, procedurer, og institutioner, der alle spiller med i de magtrelationer, hvorigennem subjektets status som moralsk individ kan etableres med – men lige så ofte uden – individets bevidste medvirken.

Konklusion

Coaching synes i sin nuværende form at være vokset frem i sportens verden i USA i løbet af 1970'erne. Coachingens mål var primært at få (elite-)sportsudøvere til at arbejde med sig selv mentalt og holdningsmæssigt med henblik på at præstere bedre i konkurrencesammenhæng. Herfra har coaching spredt sig til andre lande, til andre dele af samfundslivet og til andre opgaver. Coaching har især fundet et hastigt voksende marked i erhvervslivet, hvor teknikken i dag anvendes til at sætte lederes og medarbejderes selv i spil med henblik på positive forandringer. Coaching er blot en ud af mange teknikker, der søger at give et svar på den historisk aktuelle problemstilling: Hvordan kan jeg som individ bedst muligt håndtere de mange hastigt omskiftelige krav til mig i og udenfor arbejdet? (jf. Rose 1999). Det specielle ved coaching i forhold til mange andre ledelsesværktøjer er, at den potentielt synes at kunne udøves magtfrit, dvs. i et rum, hvor det udelukkende er den coachede selv, der bestemmer, hvad han eller hun vil gøre.

Mange før os har påpeget, at den magtfri forståelse af coaching er naiv og fejlagtig. Men selv 'kynikerne', som med god ret fremhæver, at coaching anvendt i en ledelsessituation aldrig kan blive magtfri, og

altid vil være et instrument, der søger at få medarbejderne til at rette ind efter organisationens overordnede målsætninger, overser væsentlige aspekter af coachingens effekter.

For det første indebærer coaching delende effekter. Det vil sige, at udøvelsen af coaching indebærer en opdeling i de, som sætter mål for sig selv, og de, som ikke gør det. Den første gruppes handlinger valoriseres positivt af aktuelle moralske koder. De er aktive, entreprenøriske, 'omstillingsparate' og fører et efterstræbelsesværdigt liv. Den anden gruppe er problematisk passiv, uden egne mål i livet. I coachingens univers er denne livsindstilling i bedste fald irrationel, i værste fald moralsk forkastelig. I lyset af coachingens stigende udbredelse – ikke mindst i erhvervssammenhænge – må man spørge, om det stadig er uproblematisk at sige 'nej' til den invitation til evig selvudvikling, der ligger i coaching. En anden delende effekt ved coaching opstår mellem de, som vinder, og de, som taber. Det vil sige mellem de, som realiserer deres mål, og de, som ikke lever op til de forventninger, de selv har opstillet. Vi har påpeget at uanset, hvor frivilligt disse mål er valgt, så vælges de med udgangspunkt i aktuelt gældende moralske normer for, hvad der er et godt liv (økonomisk selvforsørgende, aktiv, fysisk fit, lærende, omstillingsparat osv.), og hvad der ikke er det (økonomisk afhængig, passiv, overvægtig, ufleksibel, etc.). Kort sagt, coaching indebærer godt nok, at den coachede selv kan vælge, men det moralske udbud af ønskværdige handlinger er begrænset.

For det andet virker coaching individualiserende. Det er en teknik, der er rettet mod individet og dets kapacitet til at skabe og forme sig selv som en person, der kan lede sig selv – og derigennem også andre. Det betyder, at 'nederlag' på arbejdspladsen og andre steder i livet bliver et individuelt anliggende. Det ligger ganske enkelt udenfor det problemfelt, coaching udøves i, at stille

spørgsmål ved de bredere politiske logikker, moralske imperativer, procedurer og institutioner, som danner rammen for personens valg og liv. Derved placerer coaching sig i en bredere aktuel tendens til at gøre kritik til selvkritik (se også Willig 2007).

For det tredje er coaching svær at tæmme eller regulere. Når en person først engagerer sig i en coachingproces, er behovet – ligesom

for psykoanalysen – nær uendeligt. Man kan og bør altid forbedre sig på det ene eller andet område af sit liv. Hvis man er færdig med at stille nye mål for sig selv, er man færdig som person (jf. Salomon 2007). Der er kort sagt god grund til at have en kritisk attitude, når coaching – denne vinderens teknik – promoveres som svaret på danskerens problemer i og udenfor arbejdslivet.

REFERENCER

- Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund Born (2001): *Kærlighed og omstilling*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Bonde, Annette (2007): Ledere ønsker deres egen coach, i *Berlingske Tidende*, 20. april 2007, 3. sektion s. 17.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2001): *Følsomhedens etik*, Hovedland, Højbjerg.
- Castel, Robert, Françoise Castel & Anne Lowell (1982): *The Psychiatric Society*, New York, Columbia University Press.
- Due, Brian (2007): The Dark Side of Coaching, i *Kommunikationsforum.dk*, 28. februar 2007.
- Foucault, Michel (1994): *Ethics, Subjectivity and Truth – Essential Works of Foucault 1954-1984*, New York, The New Press.
- Foucault, Michel (1982): Afterword – the subject and power, i H. L. Dreyfus & P. Rabinow: *Michel Foucault – Beyond Structuralism and Hermeneutics*, New York, Harvester Wheatsheaf.
- Gallwey, W. Timothy (1974): *The Inner Game of Tennis*, New York, Random House.
- Gallwey, W. Timothy (2000): *The Inner Game of Work*, New York, Random House.
- Gørtz, Kim (2006): *Coaching in Nordea – Status, Findings and Future Challenges*, Præsentation ved conference, Learning Lab Denmark, DPU, 22. september 2006.
- Hansen, Jens (1986): *Kunsten at coache – Idrætspsykologi og trænerens praksis*, København, Nyt Nordisk Forlag.
- Holmgren, Allan (2006): Poststrukturalistisk coaching – om coaching og ledelse, i *Erhvervspsykologi*, 4, 3, 36-76.
- Judson, Kim (2005): *Fra medarbejder til leder – en grønspættebog for nye ledere*, København, Børsens Forlag.
- Kirkeby, Ole Fogh (2003): *Coaching i en global tidsalder*, Rapport fra konferencen faglig globalisering, 20-22 august 2003, LO-skolen, Helsingør, arbejdspapir.
- Kirkeby, Ole Fogh (2006): *Begivenhedsledelse og handlekraft*, København, Børsens Forlag.
- Lenstrup, Birgitte (2007): Der er gået inflation i coaching, i *DIEU Nyhedsmail*, Maj, <http://www.dieu.dk/Mail.asp?MailID=151&TopicID=1661>, 16. november 2007.
- Manning, Sofia (2004): *Coaching – Det handler om at stille de rigtige spørgsmål*, København, Aschehoug.
- Meinke, Marianne (2007): Ledere vil have deres egen coach, i *Resonans*, 18/4 2007, www.ftf.dk.
- Nielsen, Adam Risbjerg & Lau Frøkjær (2006): *Coaching i arbejdslivet – selvudviklingens frigørelse eller fatamorgana?*, speciale, Roskilde Universitetscenter.
- Nielsen, Anne Ellerup, Hanne Nørreklit & Morten Sønderkov (2004): Ledelsescoaching – et værktøj i kampen om det menneskelige engagement, i *Rhetorica Scandinavica*, 31, 4-22.
- Olesen, Ulla & Peter Hansen-Skovmoes (2003): Coaching i praksis – hvordan? i *Erhvervspsykologi*, 1, 4, 26-39.
- Rose, Nikolas (1989): *Governing the soul*, London, Free Association Books.
- Rose, Nikolas (1999): *Powers of Freedom*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Salomon, Karen Lisa (2007): *Selvsmål*, København, Gyldendal.
- Stelter, Reinhard (2002): *Coaching – læring og udvikling*, København, Psykologisk Forlag.
- Søholm, Thorkil Molly et al. (2006): *Ledelsesbaseret Coaching*, København, Børsens Forlag.
- Townley, Barbara (1994): *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*, London, Sage.
- Triantafillou, Peter (2003): Psychological technologies at work: A history of employee development in Denmark, i *Economic and Industrial Democracy*, 24, 3, 411-436.
- Triantafillou, Peter & Line Top Abildtrup (2005): Arbejdets autonomisering – fra fremmedgørelse til neo-liberal styring, i *GRUS*, 75/76, 151-171.
- Whitmore, John (2002): *Coaching for Performance – Growing People, Performance and Purpose*, London, Nicholas Brealey Publishing.
- Willig, Rasmus (red.) (2007): *Til forsvar for kritikken*, København, Hans Reitzel.

Mikkel Risbjerg er cand. mag
e-mail: mikkkel.risbjerg@gmail.com

Peter Triantafillou, cand.scient og ph.d. er lektor ved Institut for Samfund og Globalisering, RUC
e-mail: triant@ruc.dk