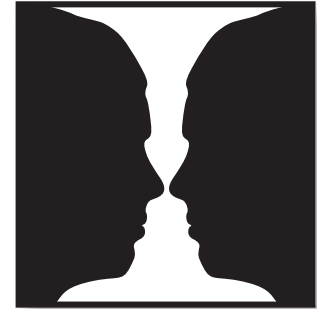


Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org



Chairman's comments

Af Jens Boris Larsen

Nærværende nummer af Tidsskrift for Coaching Psykologi har coachingrelationen som tema. Coachingrelationen ses som en grundlæggende ingrediens, der er med til at påvirke udfaldet af coachingforløbet. Da coaching ikke kan være effektiv, hvis relationen mellem coach og coachee er præget af manglende tillid eller på anden vis har problematiske elementer, giver det god mening at forske i hvilke faktorer, der påvirker relationen på en hensigtsmæssig måde. I dette nummer fokuseres der derfor på bl.a. på den personlige kontakt, på gavnlige egenskaber hos coachen og på den magtudøvelse, der finder sted i løbet af coachingsamtalerne. I det følgende vil jeg - inspireret af dette - se nærmere på, hvordan man kan forstå coaching som en frihedspraksis i en magtfuld og måske fri verden.

Welman og Bachkirova (2012) tager i deres diskussion af magtudøvelse i coaching (i deres udmærkede antologi om coachingrelationen) udgangspunkt i Foucault. Foucault ser magt som en producerende kraft, der findes i relationer mellem mennesker. Magten ligger ikke "hos" nogen, og der er ikke nødvendigvis tale om, at magtudøvelse er noget, der skal undgås. Sagt enkelt er magt som producerende kraft nødvendig for at kunne gøre noget, endsize skabe noget. Det gælder i alle tilfælde, hvor mennesker gør noget alene eller sammen,

og det gælder derfor også i coaching: Uden evnen til at anvende magt som producerende kraft kan vi og vores coachees ikke skabe noget som helst. Set på denne måde er producerende magtudøvelse en positiv faktor. Welman og Bachkirova (op. cit.) ser herefter på, hvordan coachen kan deltage i denne magtudøvelse i, hvad jeg ville kalde et etisk perspektiv. Ud fra en antagelse om, at man ikke kan have en relation til hinanden uden at påvirke hinanden, skelner de mellem påvirkning som "indflydelse" og påvirkning som "dominans". Det er magt som dominans, som man i flg. forfatterne bør reducere så meget som muligt, så coachen yder indflydelse men uden at dominere. Hermed kan magten blive en påvirkende kraft, der hjælper coachee med at nå sine mål. Forfatterne anbefaler os på denne baggrund til at reflektere over vores egen magtudøvelse. Et middel hertil kan i flg. forfatterne bl.a. være at blive bevidst om, hvordan det opleves, når vi selv bliver udsat for andres dominans.

Bag denne magtforståelse synes at ligge en forestilling om, at en etisk coachingpraksis fordrer en så høj grad af frihed og frivillighed som muligt for alle involverede parter, samtidig med at man aktiverer den producerende magtudøvelse i coachingrelationen. På denne baggrund kan man fx spørge, om en leder kan coache sine medarbejdere, når lederen

har en mere magtfuld position i organisationen, og relationen dermed kan siges at være asymmetrisk. Det er ikke uproblematisk at gå ud fra, at det sagtens kan lade sig gøre. Som Ole Fogh Kirkeby beskriver det i interviewet med ham i artiklen "The Dark Side of Coaching" (Due 2007) kan en leders eller en organisations magtudøvelse være til stede i coachingsamtalerne uden at blive italesat. Det er ikke magtudøvelsen som sådan, der gør coaching "mørk" men den ikke-itallesatte, ikke-erkendte og i stedet for manipulative og skjulte magtudøvelse, der gør, at den kan siges at operere som en mørk side ved coaching. Dette perspektiv synes at blive bekræftet af Spaten (2016) i nærværende nummer, idet man her fandt, at coachingforløb, hvor ledere coachede deres medarbejdere, blev oplevet som mest givtige af medarbejderne, når relationen bar præg af symmetri, når der var et stærkt samarbejde, og når de involverede parter var opmærksomme på den magtudøvelse, der var i spil.

Hvis det er sandt, at etisk coaching fordrer så høj grad af frihed og frivillighed som muligt, uanset om det finder sted i mere eller mindre asymmetriske relationer, kan man sige, at etisk coaching er en måde at praktisere frihed på. Det rejser det interessante spørgsmål, hvordan man skal forstå, hvad frihed er, hvordan vi som mennesker er frie, hvem, hvis nogen, der har givet os denne frihed, og hvordan vi kan agere som frie mennesker i verden. En forståelse af frihedsbegrebet vil give en forståelse af, hvordan det kan være, at man (i hvert fald i Vesten) opfatter etisk coaching som coaching praktiseret i frihed og dermed også, hvordan magt kan være en producerende kraft som en del af vores frihedspraksis. Det gør det også muligt at forstå, hvad det er, der gør, at magtudøvelse - fx hvis man giver en medarbejder et tilbud om personlig udvikling, som han eller hun har svært ved at afslå - kan siges at være uetisk, eller under hvilke betingelser det kan siges at være uetisk.

Det er ikke et nemt spørgsmål at besvare, idet det som så meget andet er lettere at få en mavefornemmelse for end at få gjort svaret til genstand for en klar erkendelse. Som jeg ser det, er opgavens besvarelse dybest set en filosofisk opgave, hvor vi som coaches og psykologer reflekterer over frihed som filosofisk begreb. Kan man komme til bunds i dette, kan man komme ned til de principper, som ligger til grund for vores forståelse af, hvad en etisk frihedspraksis vil sige, og dermed, hvad der i princip skal til, for at vi kan sige, at vi agerer etisk. Det

er ikke en empirisk opgave, selvom vi kan trække på vores erfaringer og vores refleksioner over disse, for principperne går logisk set, ikke nødvendigvis temporalt set, i en vis forstand forud for erfaringerne, uanset om vi har nået til en erkendelse af principperne eller ej. Denne logiske sammenhæng kan ses af, at ordet "princip" kommer af det latinske ord "principium", der betyder "udgangspunkt" eller "oprindelse", og af flertalsformen "principia", hvor det betyder "grundlag". De filosofiske principper for en frihedsetik er derfor udgangspunktet for vores tænkning og handling i verden, som vi, når vi er blevet klar over, hvad de går ud på, derfor kan bruge som udgangspunkt for vores egne etiske overvejelser og vores egne etiske handlinger. Det er faktisk en interessant æske, der åbnes, for det er i det filosofiske udgangspunkt, at vi både finder begrebet frihed og vores forestillinger om det gode og om det retfærdige. Som det gælder for begrebet frihed har de fleste af os sikkert oplevet, at det også her er væsentligt lettere at have en følelse eller oplevelse af, at dette eller hint er godt eller ondt, retfærdigt eller uretfærdigt, end det er at kunne redegøre for, *hvorfor* noget er godt eller ondt, eller *hvorfor* noget er retfærdigt eller uretfærdigt. Den filosofiske bevægelse ned til grundlaget giver svaret på dette hvorfor, når først man har fundet sine filosofiske principper, og det er det forhold, at principperne er blevet gjort til genstand for erkendelse, der gør, at de kan tjene som grundlag for bevidste etiske overvejelser i langt højere grad, end mavefornemmelsen kan. Jeg lægger i øvrigt ikke her op til, at vi skal bevæge os ind på fagfilosofiens område, da det er et, der tilhører filosofferne. Jeg lægger i stedet op til, at vi filosoferer over og når til en så klar forståelse som mulig af det filosofiske grundlag, som ligger til grund for vores praksis. Og det er ikke en opgave, vi kan overlade til andre end os selv, selvom vi kan hjælpe hinanden med det, idet vores etiske praksis udspringer af vores eget filosofiske grundlag, uanset om vi har erkendt, hvad dette består af, eller ej.

Hvordan filosofiske principper kan bruges i praksis kan illustreres ved at se på, under hvilke betingelser asymmetriske relationer i organisationer kan forstås i en frihedsetisk optik. Jeg vil her af pladshensyn tillade mig at forenkles tingene for at kunne illustrere det. At asymmetriske relationer og den magtudøvelse som producerende kraft kan være legitim hænger sammen med, at den vestlige verdens frihedspraksis kan siges at tage udgangspunkt i en implicit forståelse af, at ingen kan tvinge frie men-

nesker til noget, uden at det går ud over deres frihedsrettigheder^{1,2}. Det betyder enkelt sagt, at ingen kan tvinge dig til noget, når de befinder sig på din ejendom, og de kan heller ikke gøre noget ved din ejendom, uden at du giver dem lov til det. Ligeledes kan du ikke tvinge andre til noget, når du befinder dig på deres ejendom, og du kan heller ikke gøre noget ved deres ejendom, uden at de giver dig lov til det. Ejendomsretten starter med kroppen og udstrækkes til al på lovlig vis erhvervet ejendom og kan bevares, når man låner ting ud, eller overføres til andre fx gennem køb og salg. Hvis en medarbejder på samme måde befinder sig i en konflikt med sin ledelse i en privat virksomhed, kan virksomheden ikke tvinge medarbejderen til at gøre, som han eller hun bliver bedt om, da medarbejderen ikke er ledelsens ejendom, og medarbejderen kan ikke tvinge sin vilje igennem over for ledelsen, da medarbejderen hverken ejer virksomheden og dennes fysiske ressourcer eller ledelsen. Da det til syvende og sidst er virksomhedens ejer, eller den som ejeren bemyndiger hertil, der bestemmer over virksomheden, er det dem, der har det sidste og afgørende ord om, hvordan virksomheden skal forvaltes. Det er respekten for sådanne basale ejendomsforhold, der legitimerer asymmetrisk magtudøvelse i et frit samfund. Men da denne magtudøvelse kun er legitim, så længe den respekterer alle involverede parter frihed, herunder respekten for alle involverede parter ejendom, vil den asymmetriske magtudøvelse i et frit samfund altid være begrænset af nødvendigheden af at respektere andres frihed. (Og faktisk kan den vendes på hovedet, så asymmetrien går den anden vej, idet fx en højt beskattet medarbejder, som ikke uden videre kan erstattes, altid har ret til at udøve magt ved at tage sit gode tøj og gå). Flere asymmetriske relationer, hvor de involverede parter på en og samme tid bevarer det sidste og afgørende ord om, hvordan deres ejendomsret og dermed deres frihed skal forvaltes, kan således eksistere samtidig. Dvs. at virksomhedens ejer bevarer sin ejendomsret, mens medarbejderne bevarer deres. I virkeligheden er det nok denne samtidige asymmetri, der er med til at give det frie samfund sin styrke.

Den positive form for symmetri, der ikke er et dække for subtil magtudøvelse, kan derfor siges at have sin virkning, fordi det giver en coachende leder og dennes medarbejder mulighed for at praktisere gensidig asymmetrisk frihed sammen. Da symmetrien kun er tilnærmet, i og med at coachin-

gen foregår i en organisation, der altid baserer sig på asymmetrisk magtudøvelse qua de respektive parter ejendomsforhold, viser dette eksempel, at den positive frihedspraksis også kan finde sted i det vi normalt forstår ved asymmetriske relationer, så længe de involverede parter frihed respekteres. Det er også gennem det at praktisere "tvangsfri" frihed, at domimans kan reduceres til indflydelse.

Spørgsmålet er så, hvad denne frihed skal bruges til. Og det er netop op til hver af os at finde ud af. Uden frihed giver det ikke mening at finde ud af noget som helst, og uden frihed til at finde ud af det, er der ikke noget liv i hverken os selv eller andre mennesker, som vi kan hjælpe hinanden til at leve, med mindre vi helt bogstaveligt talt ønsker at leve alene på en øde ø eller langt væk ude i vildmarken. Magten som producerende kraft som et led i en frihedspraksis er dermed magten til at skabe stærke, frie individer og stærke, frie fællesskaber. Derfor: Uden frihed ingen levedygtige organisationer, og uden frihed ingen levedygtig coachingpsykologi, der kan hjælpe andre mennesker med at leve et godt (og frit) liv, som de nu hver især måtte ønske det.

Læserens egne filosofiske principper og forståelse heraf vil afgøre, om han eller hun er enig med mig heri.

Contact



Jens Boris Larsen
formand@sebc.dk

Litteratur:

- Due, B. (n.d.). The Dark Side of Coaching. Retrieved December 7, 2016, from <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/the-dark-side-of-coaching>
- Rothbard, M. N. (1998/1982). *The Ethics of Liberty*. New York University Press.
- Spaten, O. M. (2016). Leadership, Power and Symmetry. In *Dansk Tidsskrift for Coaching Psykologi* (1st ed., Special Issue, p. 17-34). Aalborg Universitet.
- Welman, P., & Bachkirova, T. (2012). The issue of power in the coaching relationship. In S. Palmer and A. McDowall (eds.), *The Coaching Relationship. Putting People First* (pp. 139-158). Oxon: Routledge.

Noter

- 1 For en redegørelse og diskussion af det frie samfunds frihedsetiske grundlag se Murray Rothbards "The Ethics of Liberty" (Rothbard 1998, oprindeligt fra 1982). For en præsentation af bogen, hvor den også kan downloades gratis, se <https://mises.org/library/ethics-liberty>. For Rothbards detaljerede diskussion af tvangsbegrebet i relation til frihed se uddrag af kapitel 28 fra *The Ethics of Liberty* her, hvor Friedrich Hayeks begreb om tvang ("coercion") tages under behandling af Rothbards legendariske skarphed: <https://www.mises.org/library/fa-hayek-and-concept-coercion>
- 2 Jeg bruger tvang som eksempel af retoriske årsager, da jeg antager, at det er lettere for læseren, som ikke har beskæftiget sig indgående med filosofiske frihedsrefleksioner, at sætte sig i den tvingende og den tvungne parts sted, hvorigennem det bliver muligt at illustrere formandsordets pointer. Jf. note 1 er det dog vigtigt at reflektere dybere end blot over spørgsmålet om tvang, da det er en nødvendig opmærksomhed men samtidig et upræcist begreb, som Rothbards dissekering af Hayeks tvangsbegreb med al tydelighed viser. (Man kan diskutere, hvad den bedste og mest mundrette oversættelse af "property rights" i den betydning, som Rothbard bruder det, ville være. Begrebet "ejendomsret" (i ental) er nok det nærmeste, vi har. Det er blot vigtigt at erindre, at der ikke kun er tale om retten til at eje fysiske genstande men også vores egen krop, og det vi kan producere med den). Til syvende og sidst er det den bagvedliggende respekt for "property rights", der er det frie samfunds etiske grundlag. Et frit menneske kan faktisk ikke udsættes for tvang, så længe disse basale "property rights" respekteres, idet det frie menneske altid, i kraft af disse, har ret til at sige nej. Det er af samme grund også denne respekt for "property rights", der gør det muligt for medarbejdere, der ikke vil finde sig i det, der foregår, at stå fast og sige nej tak og tage deres gode tøj og gå. Den psykologiske oplevelse af tvang er stadigvæk vigtig, når man søger at forholde sig til spørgsmålet om åbenlys og skjult, manipuleret tvang. Det er dog stadigvæk gennem udgangspunktet i respekten for den enkeltes "property rights", at det er muligt ikke blot at forholde sig til det men også kunne søge at opnå enighed indgået i "tvangsfri" frihed om, hvad det er, som vi skal skabe sammen.