

Befri os for coaching

...og lad samtalen få plads igen.

Der er gået inflation i coaching-begrebet! Næsten alle problemer og udfordringer af såvel personlig/privat og faglig/professionel karakter løses i coachingens intime rum. Forældre coacher børn, konsulenter coacher ledere, ledere coacher medarbejdere, medarbejdere coacher hinanden, og "life-coaching" er noget, man går til i fritiden.

Coaching-bølgen skyldede for alvor over os midt i 1980'erne som en aflægger af idrættens anvendelse af "mental coaches". I USA blev unge gymnastik-piger mentalt oprustet til at levere den optimale præstation under de mest pressede situationer. Tennis, atletik og andre sportsgrene fulgte med, og i dag er det helt almindeligt, at selv teenagere coaches for at yde toppræstationer inden for næsten alle sportsgrene. Erhvervslivet – og senere privatlivet – inddrog hurtigt coachingens filosofi og værktøjer.

KMT skrev i 1989 vores første artikel om ledelsesbaseret coaching, og uden tøven valgte vi at sætte en direkte parallel til idrættens verden. Med årene og erfaring i konsulentmappen er det ikke en skam at konstatere, at vi er blevet klogere! Inden for de seneste år er vores kritiske indstilling til coaching-udfoldelser blevet skærpet.

Hvad er egentlig den dybere forståelse for begrebet coaching? Og hvordan foregår coaching i praksis? Som hovedregel er coachen afskåret fra at have meninger og vurderinger. V.h.a. en særlig spørgeteknik fralægger coachen sig rollen som rådgiver og overlades derfor i princippet som en person uden (gode) råd, uden meninger og vurderinger. Den grundlæggende filosofi bag metoden bygger på antagelsen om, at den der ejer problemet også ejer ansvaret for problemets løsning. Incitamentet er åbenlyst: coaching er en genvej til præstationsoptimering og ikke mindst til at give og tage ansvar for egne handlinger. Nogle vil hævde, at coaching ikke er terapi og med den begrundelse, at coaching er fremadrettet handlingsorienteret og ikke søger forklaringer og dybere forståelse fra fortidens begivenheder. Her må det passende nævnes, at der inden for de psykologiske rum findes terapiformer, der også fokuserer på det fremadrettede.

Og hvor stammer udtrykket fra? "Kocsi Szeker": "en hestevogn fra Kocs" (en by i Ungarn). Vi kender det fra engelsk (en coach = taxi), men på amerikansk flytter begrebet sig fra en ting til en person (diligencen føres af en "coach") og på dansk: en kusk. Der er mange forskellige fortolkninger af metaforen, og ikke alle yder coachingbegrebet retfærdighed.

Så vidt.. så godt. Hvem kan være uenig i, at vi hver især må tage ansvar for at håndtere de udfordringer, som af forskellig karakter møder os i og uden for arbejdstid? Hvem har lyst til at afskære sig muligheden for at tale med et andet menneske, som er god til at lytte og til at stille spørgsmål?

Men coaching er ikke en samtale!! De involverede taler nemlig ikke sammen. Den ene stiller spørgsmål og guider processen, den anden svarer og snakker (ofte med sig selv!). Selv om flere vil



nægte det, er der tale om en iscenesat scene med mål, rammer og kontrakt. I en ægte samtale er der ikke tilknyttet formalia, der er ikke fast formuleret mål for samtalen.

Hvis vi sætter "den rendyrkede coaching" og "den ægte samtale" over for hinanden som næsten modsætninger, finder vi varianter, som involverer begge: "Ledelsesbaseret coaching" eller "Coaching som ledelsesform". Her friholdes lederen for at være "coach, men overlades til - i udvalgte situationer og sammenhænge - at vælge en ledelsesstil, der udfordrer medarbejdere til selv at finde løsninger på problemer og udfordringer i (arbejds)livet. "Ad-hoc-coaching" og "Minut-coaching" er varianter under den samme hat. Og det er svært at argumentere for, at det skulle være en dårlig ledelsesform. Især fordi lederen stadig har mulighed for at overtræde den rendyrkede coachings codex, dvs. at bryde af/ind og komme med nødvendige korrektioner.

Det altafgørende problem i spændingsfeltet mellem ledelse og coaching er, at magtbalancen er skæv, asymmetrien åbenlys. Det kan godt være, at relationen og kommunikationen mellem leder og medarbejder er ligeværdig. Lederen kan nok så mange gange hævde, at han/hun stiller sig rådighed i en uafhængig og neutral rolle. Men det ophæver ikke afhængighedsforholdet og magtforskydningen. Ubalancen fastholdes, fordi nutidens organisationer består af individer koblet på et værdisæt hentet fra privat- og familielivets sprog: åbenhed, rummelighed, dialog, respekt for hinanden, individuelt og kollektivt ansvar ("alene er vi svage, sammen er vi stærke") og mange andre udtryk, som kalder på "den hele medarbejder". Ledelse skal involvere og interessere sig for medarbejderes hele liv og ikke kun for arbejdslivet. På den måde er familie-mønstret kommet ind på arbejdspladsen, hvor rollerne er fordelt på samme måde: ledelse = forældre, medarbejdere = børn. Og hvad er forældres største behov? At gøre børn ansvarsbevidste (pligter og rettigheder) og give dem mulighed for et lykkeligt liv. Og hvad er børns største behov? At gøre mor og far glade og tilfredse, at få anerkendelse, opmærksomhed, omsorg og kærlighed. I organisations sproget kaldes det noget andet, men det ændrer ikke ved betydningen. Og det har konsekvenser for ledelsesbaseret coaching: lederen kan ikke sige sig fri for forælderrollen, og medarbejderen kan ikke undsige sit behov for anerkendelse.

Derfor: coaching i ledelse – uanset form og udstrækning – er noget andet end coaching. Så hvorfor ikke bare kalde det dét, det er: en professionel, ansvarsbevidst og effektiv kommunikationsform, som er det nødvendige værktøj til udfoldelse af ledelse.

Den professionelle samtale har – lige som coaching - sin plads og berettigelse. Men vi må ikke glemme den magtfri dialog, den ægte samtale med brydning af meninger, værdier og holdninger. Hvor det gælder om at forstå og forstås. Hvor parterne bliver klogere på hinanden. Og på sig selv. Hvor dialogen i sig selv er et mål og ikke et middel.
