

Tobias Dam Hede
(2010)

COACHING

- samtalekunst og
ledelsesdisciplin



Indledning & introduktion til bogen

En af de største udfordringer i alle typer af professionelle samtaler er symmetriproblemet. Hypotesen i bogen er, at symmetriproblemet er den enkeltfaktor, der har størst betydning for, om samtalen udvider de samtalendes horisont, om den bliver meningskabende eller effektiv. Symmetriproblemet er samtaleens væsentligste moment, der afgør, om vi taler eller tier ud af tillid eller af mistillid.

DEL 1: COACHING - IND I SYMMETRIPROBLEMMER

1. Centrale begreber, definitioner og motiver

Coaching kan defineres som en professionaliseret og ofte kontraktreguleret samtaleform, hvor en coach ved hjælp af spørgsmål, refleksioner og feed-back støtter et andet menneske med at integrere målopfølgelse med performance og personlig udvikling, der er i bedre overensstemmelse med vedkommendes egne erfaringer, identitets- og virkelighedsbilleder.

Det er relevant at skelne mellem (1) ledelsesbaseret coaching og (2) konsulentbaseret coaching. I alle coachsamtaler er relationen mellem parterne dog grundlæggende asymmetrisk - ikke i deres indbyrdes magtstatus men i deres rollefordeling.

Timothy Gallwey er fader til "The Inner Game"-modellen. Gennem tre typer af samtaler (opmærksomhed, et aktivt valg og tillidsskabelse) igennem tre typer af teknikker (erindring og visualisering igennem billeder, afkaldet på det dømmende intellekt og at lade tingene ske) opbygges en viden om et selv-1, der skal tæmmes og fyldes ud af et nyt selv-2. Det nye selv-2 bygger på en viden, der kommer fra en særlig lytten til de inderste følelser, drømme og begæret efter at blive herre i eget hus.

Downey siger mere simpelt, at "coaching er kunsten at facilitere en andens præstation, læring eller udvikling."

Det gælder om at investere enhver bestræbelse på at opbygge medarbejdernes tro på sig selv, og ifølge Whitmore er coaching det logiske svar herpå. Coaching hænger for Whitmore sammen med behovet for nye former for lederskab

De tre modeller (1) den magtfri, (2) den ledelsesbaserede og (3) den magtreflekterende coachingpraksis - illustrerer, hvordan forskellige definitioner på ledelsesbaseret coaching placerer sig inden for en potentiel konflikt mellem et samtaleideal og et ledelsesideal.

Ole Fogh Kirkeby siger, at management er en asymmetrisk relation, hvor der altid er et subjekt, der modstiller et objekt. Leadership, derimod, er kendetegnende for en idealtipe, hvor subjekt står over for subjekt i en symmetrisk relation. Kirkeby afviser eksistensen af fuldt ud symmetriske samtaler i betydningen magtfri. Den symmetriske dialog er ifølge ham en idealtipe, der må bygges ind i asymmetriens realitet gennem god vilje og stor dygtighed.

Symmetriproblemet er et universelt vilkår ved alle typer af professionelle samtaler, og man kan tale om:

- Symmetriproblemet som en institutionel dimension, der følger af en asymmetrisk forskel i subjekt-objekt-relationen omkring magt, position og rollefordeling
- Symmetriproblemet processuelle og samtaledynamiske dimension - problemet at skabe og adskille gensidigheds- og afhængighedsrelationer i samtalen
- Symmetriproblemet selvteknologiske dimension, der handler om, hvilken viden om sig selv focuspersonen skaber i løbet af coachingsamtalen - og endelig
- Symmetriproblemet mulighed for at erfare samtalen om et anliggende for tillid og etik.

Symmetriproblemet er klar tilstede i de mest berømte samtalemodeller (1) den sokratiske og (2) Søren Kirkegaards sand hjælpekunst. Fra Sokrates til Hegel handler Jeg-Du-hypotesen om den grundlæggende idé, at jeg kun kan vinde min selvbevidsthed igennem mødet med et andet menneske. Bevidstheden om verden er formidlet til et Jeg igennem bevidstheden fra et Du. Det virkelige Jeg er kun det Jeg, der er modstillet og står over for et Du, og som selv er et Du stillet over for et andet Jeg (Buber & Feuerbach). Levina siger, at asymmetri betyder, at "den stærke part" i relationen er kaldet til at være "den svage parts" tjener.

2. Spilmodeller, samtalemotiver og talemomenter

Jeg vil i det følgende præsentere forskellige spilmodeller, der helt overordnet kan inddeles i 4 spor:

1. Et eksistentielt-filosofisk spor, der handler om tilegnelsen af en særlig livskunst igennem indøvelsen i særlige samtalemodeller
2. et antropologisk-psykologisk spor, der handler om at tænke menneskets kultur og identitetsdannelse ud fra legens og spillets univers
3. et lingvistisk-sprogfilosofisk spor
4. et sociologisk-økonomisk spor, der handler om at beskrive betingelserne for rationel adfærd i kommunikationssituationer

Begrebet samtaleøkonomi refererer til tre ting:

- En generel professionalisering af samtalerummet og dets integration i et erhvervsøkonomisk felt
- En omfordelingspraksis i den konkrete samtales symmetribalancer og tyngdepunkt samt
- En analogi til den økonomiske teoris spilmodel som grundlag for at beskrive rationel adfærd i strategiske kommunikationssituationer.

Thomas har et "coachingarkiv" bestående af

- Den filosofiske samtale, hvis mål er at indlede en dannelsesproces, hvori lederen/det unge menneske vender sig imod sin egen menneskelighed
- Det kliniske interview inden for lægevidenskaben mellem læge og patient
- Den bekendende samtale, hvor bekendelsen er en særlig livsfortælling; en status, et regnskab, der skal fortælles til nogen.

der alle er aspekter af det, som Foucault kalder for et sandhedsspil.

Wittgenstein taler om sprogspil som nogle dynamiske forståelsessystemer. Der findes ikke nogen entydig måde at forstå sprogspil på, og vi kan aldrig være sikre på, at vi forstår det samme; om vi spiller samme spil - selvom vi taler det samme sprog! Konsekvensen af Wittgensteins sprogfilosofi er, at både focuspersonen og coachens oplevelse af samtalen blot er erfaringen af en særlig intensitet ved det spil, de spiller sammen.

Økonomisk spilteori er en samlebetegnelse for forskellige modeller til beskrivelse af rationel adfærd i en social kontekst. Udgangspunktet er forestillingen om menneskets stræben efter magt og en social kalkule i forhold til, hvilke betingelser der tjener det enkelte menneskes særegne interesser.

Der er mindst 3 væsentlighedskriterier i moderne spilteori, som også vækker genkendelse i forbindelse med værdigrundlaget for coaching:

- Personer har mål, som de forsøger at realisere
- Personer har en vis frihed til at vælge
- Personer handler ud fra en forestilling om, at de fører til målet. Sammenhæng mellem handling og mål som årsag og virkning.

Elias mener dog tværtimod, at sådan er det ikke længere i det postmoderne samfund: Vi handler ofte uden at kende eller være i stand til at redegøre for, hvilke regler vi bruger. Det fører til, at coachen må give slip på rollen som gamemaster - det er simpelthen ikke længere muligt at have kontrol over hele samtalen.

Konsekvensen af dette synspunkt er, at det ikke længere giver mening at lede efter en årsagsforklaring, men derimod at identificere "spilmønstre", som det postmoderne samfunds vigtigste udviklingsprincip.

DEL 2: COACHING SOM LEDELSESDISCIPLIN

3. Ledelsesmotiver i management og leadership

Symmetriproblemet hører helt afgjort til blandt de vigtigste udfordringer inden for organisation og ledelse. Modstillingen mellem management og leadership, hvor den væsentligste forskel handler om, hvilke muligheder medarbejderen har for at agere som subjekt og mindre som objekt inden for ledelsesrummet.

Leadership og management må begge forstås som forskellige former for sprogspil og praksisformer, der på hver sin måde håndterer symmetriproblemet i en sammenhæng omkring organisatorisk socialisering:

- Formel socialisering er den proces, hvor organisationens medlemmer skabes i organisationens billede; det er opbygningen af "corporative identity"
- Den personlige dannelsesproces foregår, når medarbejderen forsøger at bearbejde organisationen i sit eget billede for derigennem at skabe flere muligheder for at realisere personlige mål, dvs. skabelsen af "et billede af det ståsted, som er passende for ham at indtage".

4. Coaching i en ledelsessammenhæng

Bogen laver et historisk tilbageblik - og nævner bl.a.:

- 1927-32: Et af de tidligste eksempler på coachingbegrebets anvendelse er fra interview-materiale fra Hawthorne-studierne, hvor en medarbejder siger om en ny kollega at fordi chefen kender ham, så er chefen "coaching him along" - altså, at den nye bruger chefen som en ekstra ressource
- 1958: Ledelsesforskeren P. Hoppock taler om "kunsten at coache er noget, som nogle mennesker aldrig kan lære, mens andre ikke behøver undervisning i det. Men imellem disse ekstremer må vi forvente, at de fleste ledere befinder sig, som kan trænes til at forbedre rådgivningen af deres underordnede".
- 1967: En PhD-afhandling peger på coaching osm samtalemodel og ledelsesredskab i en sammenhæng omkring socialisering af medarbejdernes holdninger og arbejdsmoral.
- 1977: John P. Kotter skriver, at det gælder om at skabe rum for, at såvel ledere som medarbejdere kan se forbindelsen mellem deres egne behov og virksomhedens for derigennem at skabe produktiv forandring i organisationen.
- 1986: R. R. Krausz skriver om en coachende lederstil, som stadig er organiseret omkring et asymmetrisk afhængighedsforhold, men dog så meget i retning af en selvstændiggørelse, at magtforholdet er næsten ophævet og erstattet af en ny magtrelation, der bygger på tryghed og tillid.
- 1980'erne: HRM-paradigmet opstår, og John Storey taler i 1989 om opdelingen i "blød" og "hård" human ressource management.
- 1992: Roger Farrance skriver, at HRM-feltets fremkomst åbner op for og bidrager til coachingfænomenets gennembrud
- 2004: John Storey tager kritisk distance til "disse typer af lederudviklingsaktiviteter, der lover "begyndelsen på en rejse ud i oplevelsen af sig selv"

- Gennembruddet for HRM-bevægelsen i begyndelsen af 1990'erne falder sammen med at coaching-bølgen for alvor begynder at tage fat i USA i eget navn så at sige. Men vi skal dog nævne året 1974, hvor Timothy Gallwey udgav "The Inner Game of Tennis". En af forklaringerne på Inner Game-modellens øgede focus hænger sammen med, at konceptet er stærkt inspireret af Zen-buddhismen.
- 2000: The Inner Game of Work lanceres. Coaching beskrives som en kunst, som igennem samtale skaber et miljø og en måde at være på, der faciliterer en proces, hvor igennem en person kan bevæge sig imod et mål på en tilfredsstillende måde. Omsorgsmomentet og udviklingen af den ikke-dømmende indstilling er to af de stærke symmetri-markører i Inner Game-modellen.
- Claus Otto Scharmer har i U-modellen 24 principper. Det 20. handler om, hvordan coaching skal gives et sikkert sted i organisationens "infra-strukturer af innovation i form af rytmer og sikre steder".
- Ken Blanchard argumenterer for, at coaching og ledelse går hånd i hånd. Lederen eller coachen skal skifte fra at dirigere til at tjene folk ved at vejlede, støtte og heppe dem i forhold til det, deres behov kræver. Coachen bliver da en tjenende leder.
- I 1990'erne formulerer John Whitmore at "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.
- Søholm problematiserer Whitmores tanker. Han introducerer begrebet ledelsesbaseret coaching og fastslår, at det er nødvendigt, at der etableres en fælles erkendelse af, at det er virksomhedens mål med dialogen, der altid er overordnet hensynet til den enkelte. Organisationen er højeste kontekst.

Coaching-begrebets ledelsehistorie må undersøges - bl.a. fire dimensioner, der alle er fordelingsnøgler og grænsemomenter i symmetriproblemer:

- En humanisering af leder-medarbejder-forholdet (mere tillid, mindre autoritet) igennem intimisering af samtalen socialdimension
- En udvidelse af frirummet for personlig udvikling gennem inderliggørelse - herunder bl.a. spiritualitet og transcendentpsykologi
- En optimering af performance igennem afgrænsning af potentiel identitet i virksomhedens billede (den bedste udgave af dig)
- En dialogisering af organisations- og samtalekulturen igennem teknificering af samtalen som ledelsesmetode og læringsmodel.

5. Den progressive æra og Scientific Management

Scientific-management-bevægelsen opstod i USA i perioden 1890-1930. Bevægelsen var baggrund for, hvad Tobias Dam Hede kalder den ledelsesteknologiske arbejdsdeling.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) er forbundet med to afgørende bevægelser: Ledelsesfilosofien bag konceptet omkring "Scientific Management" og ideologien "Taylorisme".

Taylor fremhæves ofte for at lægge vægt på den tekniske side af en ny arbejdsdeling (tidsstudier, detailplanlægning m.m.). Men de karikerede billeder af Taylor og taylorismen må ikke føre til, at blikket for organiseringen af den menneskelige faktor forsvinder, herunder den fornyede status, som Taylor tilskriver samtalen som ledelsesrum: "Hver medarbejder bør dagligt undervises af og modtage den mest venlige hjælp af de, der er over ham....Dette tætte, intime, personlige samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne er essensen i scientific management."

Tobias har en hypotese om, at Taylors ledelseskoncept skal forstås som en socialpolitisk ambition i lyset af kvækersamfundets reformbevægelse. Kvækersamfundet lagde afgørende vægt på det universelle venskab som koncept for en bedre verden. Kvækerne har bl.a. nogle læringsprincipper, der bygger på en idé om "gensidig instruktion", hvor gensidighedsmomentet styrker det samlede læringsudbytte ved at eleverne trænes op til at være hjælperere (monitors) for hinanden.

Tobias' hypotes er derfor, at vi hos Taylor finder det første systematiske tilløb til organiseringen af medarbejdernes bevidsthed og identitet igennem intimisering og individualisering af leder-medarbejderforholdet:

- (1) For det første forankres leder-medarbejderforholdet i en underviser-elev-relation (humanisering af leder-medarbejderforholdet)
- (2) For det andet skal lederen identitetsbestemme medarbejderen ud fra kendskabet til hans mentale ståsted (who are you)

Taylors centrale budskab er, at hans ledelseskoncept ikke blot er en anvisning på tekniske løsninger til en mere effektiv produktion; det kræver en ny, mental attitude fra ledelsen over for mandskabet, således at interesserne ændres fra at være modsætningsfyldte til at blive identiske.

Sammenfattende kan man sige, at Taylor introducerer en samtalemodel, hvor disciplinering og træning er centrale principper, præstationsmotivet fra elitesport intensiveres, leder-medarbejder-relationens magt-basis omorganiseres, autoritetsbilledet ændrer sig fra et militært forbillede til en pædagogisk, venskabelig og familiær relation.

I slipvinden på Taylor etablerer bl.a. den tyske psykolog Hugo Münsterberg (professor ved Harvard) industripsykologien. Münsterberg opstiller tre pejlemærker: (1) det perfekte jobmatch, (2) det bedst mulige output og (3) den mest indflydelsesrige påvirkning. Men i modsætning til Taylor så har Münsterberg et socialitetsbegreb, som uden antagelser fuldfører tendensen til totalitarisme: Han ser for sig et samfund af førsteklasses-arbejdere, en social selekteringsmekanisme, hvor enhver betjener et arbejde, som netop hans talent sætter ham i stand til at udføre på bedste vis.

6. Hawthorne-eksperimenterne - foregribelse af en coachingmetode

Hawthorne markerer en afgørende forskydning fra den tekniske organisering til organiseringen af det sociale.

Hawthorne-eksperimenterne kan inddeles i fire faser:

- (1) Studiet af sammenhængen mellem arbejdsforhold og effektivitet
- (2) Interviews med henblik på at afdække arbejdernes præferencer i forhold til ledelse, arbejdsforhold og jobindhold
- (3) Fortolknings- og analysearbejde af interviewene
- (4) Studie af 14 mandlige operatører

Den såkaldte Hawthorne-effekt drejer sig om, at menneskelige og sociale faktorer er vigtigere end fysiske. Hovedforfatterne til Hawthorne-studierne taler om Hawthorne-effekten som sammenhængen mellem øget produktivitet og interviewerens evne til igennem samtaler at få medarbejderen til at åbne sig for sin personlighed. Dermed henfører de også Hawthorne-effekten til interview-fasen og ikke til den eksperimentelle fase med lysforhold, fugtighed m.m.

I interviewfasen har en vigtig grundantagelse været at en nedtoning af ledelsesmagtens indflydelse på samtaleformen og interviewmetoden er et afgørende moment i forhold til at få en gruppe til at fungere som et team.

I løbet af de år, som interviewfasen varer, bliver det mere og mere klart, at interviewet ikke blot handler om at åbne op for medarbejderens tanker og følelser for derigennem at frigøre ressourcer til produktio-

nen; det handler i lige så høj grad om at lederen igennem erfaringerne med at interviewe skal lære at blive bedre til at håndtere den menneskelige faktor som et ledelsesvilkår i det hele taget.

Metoden, som aktualiserer den positive Hawthorne-effekt, kaldes for "personnel counseling".

Forskningslederen af Hawthorne-forsøgene, Elton Mayo, definerer mindst fire meget sofistikerede niveauer for lytning:

1. At kunne lytte til motivet, dvs. til hvorfor medarbejderen siger det, han gør
2. at kunne lytte til det skjulte, dvs. til det, medarbejderen ikke ønsker at sige
3. at kunne lytte til det ubevidste, dvs. til det, medarbejderen ikke kan sige
4. at kunne lytte til det emotionelle, dvs. til medarbejderens følelser

Psykologiseringen af leder-medarbejderrelationen igennem den nye interviewmetode er også en intimisering.

For Mayo er pointen - og heri formulerer han det moderne ledelsesdilemma - at det personlige univers, som samtalerne åbner op for, repræsenterer et vigtigt ledelsesrum, som lederne imidlertid først skal lære at forholde sig til: "Det er grundlæggende sandt, at erhvervslederen har brug for træning i metoder til at forstå mennesker og i at kontrollere disse alt-for-menneskelige situationer."

Hawthorne-eksperimentets første fase (under Elton Mayo) intensiverer etableringen af mindst tre asymmetriske relationer i leder-medarbejder-forholdet:

- Leder-medarbejder-forholdet intimiseres og psykologiseres
- Interview-formen etablerer "det terapeutiske blik"
- "Forældreblikket", hvor leder og medarbejder kan ansues igennem en fader-barn-relation.

I 1931 beslutter direktionen dog at lukke interview-programmet på grund af den amerikanske recession - og genoptages først i 1936 (og fortsætter så indtil 1956). Ved genoptagelsen i 1936 bliver det som noget markant nyt introduceret under Carl Rogers terapi-metode: Personnel Counseling

Personnel Counseling fokuserer på tre ting:

- De behov, som den ansatte bringer med sig på arbejdspladsen
- Virksomhedens beredskab i forhold til en effektiv produktion
- De værdier og adfærdsnormer, som er udviklet under disse betingelser.

De tre programpunkter skal stadigvæk iscenesættes igennem en "fri samtale" på medarbejderens præmisser.

Personnel counseling er metoden til at håndtere det hele menneske og det "nye sprog" inspireret af human-psykologien for personlig udvikling og autonomi er vigtigt at fremhæve her, fordi det på flere områder er næsten identisk med det "sprog" som karakteriserer coaching.

Imens "human relations" - som et resultat af den enorme opmærksomhed, der blev givet til Hawthorne-materialet og siden til Mayos fortsatte arbejde - blev den store mode, havde personlig vejledning i en større sammenhæng ikke nogen videre betydning. Ikke engang hos Bell Telephone, hvor det opstod.

7. Et ledelsesparadigme for coaching

Der er god mening i at gå til organisationspsykologien, som den udvikles igennem 1960'erne for at beskrive næste skridt i uddifferentieringen af coachingfænomenets ledelsesparadigme.

Den tayloristiske organisationsform producerer ifølge Argyris stik imod hensigten frustration, desorientering og apati blandt organisationens medlemmer, fordi deres psykologiske behov er langt mere modne, end det, den tayloristiske organisering kan opfylde.

Argyris har arbejdet tæt sammen med Douglas McGregor og har uden tvivl også været til stor inspiration for udviklingen af det teorikompleks, der for alvor placerer McGregor på landkortet; nemlig udviklingen af teori X og Y.

McGregor siger, at "ratings, målinger og personlighedstest og den overordnede nødvendigvis begrænsede viden om den ansattes performance rækker i bedste fald kun til et ufuldstændigt billede....I stedet for at agere som psykolog eller terapeut kan lederen blive som en coach, der hjælper den underordnede med at komme til sine egne beslutninger på den særlige vej, der vil gøre ham i stand til at nå sine mål."

Teori Y er idealforestillingen om det mulige i at integrere organisationens krav med individets behov, men denne integrationsproces er ikke uproblematisk.

Bennis humaniserer og reformerer ledelsespraksis - og er dermed med til at fremhæve leadership frem for management. Bennis' program for lederudvikling kan læses som en tidlig formulering af coaching-fænomenets erfaringspædagogiske kompetenceideal:

- En evne til at lære af egen erfaring
- En evne til at lære at lære
- En evne til at opnå og bruge feed-back på ens egen præstation
- Evnen til at lede sin egen skæbne.

Paul Hersey siger: "For at sige det simpelt, så betragter vi ledelse som en proces, hvor lederen diagnosticerer individet eller gruppen i lyset af deres parathed i forhold til at præstere; herefter forsyner lederen dem med den retning, vejledning og støttende adfærd, der er nødvendig for at de kan tage bolden og løbe med den... Når vi arbejder med mennesker, som rapporterer til os som ledere, så coacher vi nedad med personlig og positionel magt....Mennesker bliver coachet med henblik på at maksimere deres potentiale. Hvis coaching er succesfuld, så bliver medarbejderne selvledende i stedet for lederstyrede.

I slutningen af 1970'ere introducerede Abraham Maslow teori Z, der svarer til den personlighedstype, som hverken hænger fast i et behov for social bekræftelse eller selvaktualisering, men som derimod er i stand til at overskride sig selv og dermed bringe sit liv i overensstemmelse med transcendent og spirituelle værdier.

Morten Emil Berg introducerer teori C, der karakteriserer den idéelle organisationskultur, der er foreningen af mål og vækst for firmaet og individet, og hvor medarbejderen kan nå både høje personlige og organisatoriske mål.

Endelig er der Claus Otto Scharmer med sin "Teori U - mod en ny, social teknologi - precensing" Precensing er en særlig måde at være i verden på, hvor man sammen med andre kan fornemme noget, der er større end en selv, og som kræver ens moralske stillingtagen og handlen for at tage vare på det. Teori hU har formået at nå et meget bredt publikum ved at forene håbet og troen på en bedre verden med seriøs ledelsesforskning

Teori X og Y	Teori Z	Teori C	Teori U
McGregor, 1960	Maslow, 1971	Berg, 1999/2006	Scharmer, 2008
Y: Det menneskelige kommer før det tekniske - anbefales som grundlag for ledelsesbaseret coaching	Transcendental, immateriel personlig udvikling	Syntese af medarbejderbehov og virksomhedsmål, coaching, forandringsledelse og high-performance	Post-karismatisk ledelsesideal. Virkeliggørelsen af personlig udvikling, performative mål og en bedre fremtid igennem precensing-samtaler og sociale spiritualia.

Paradigme	Tid	Samtaleidealer og ledelsesmotiver
Scientific management	1911	First-class-worker-identitet
Taylorism	1900 - 1929	Samtalen organiseres som ramme for instruktion og træning
Welfare capitalism	1890 - 1920	Leder/medarbejdersociety of friends. Human Engineering
Human Relations Movement	1920 - 1940	Psykotterapi som interviewmodel
Hawthorne 1	1927 - 1932	Ledertræning igennem samtaleerfaring, Intimisering og håndtering af det patologiske narrativ
New-deal-reformer	1933	Samtalen og "det fortrolige rum"
Hawthorne 2	1936 - 1952	Supervision (Unconditional positive regard)
Demokratisk lederskab	1948	The Research center for group dynamics
Human potential movement	1950 - 1960	Personnel counseling
Teori X og Y	1960	Sensitivity-training
Situationsbestemt ledelse	1969	Match ml. kompetence og opgave
Teori Z	1971	Transpersonlig psykologi (Zen-spiritualitet)
The Inner Game	1974	Coaching og 1. generation zen-facilitering af bevægelse
Teori C	1990 - 2010	Ledelsesbaseret coaching og intimteknologi pre-censing og dialogiske fællesskaber
Teori U	2008	Teateret og kunsten som social engineering
Post-Charimatisk lederskab		Mindfulness, 2. generation zen.

DEL 3: COACHINGPSYKOLOGI OG SAMTALEKUNST

8. Det coachingspsykologiske landskab

Symmetriproblemet i coaching hænger sammen med, at det kliniske interview er en af coachingspsykologiens vigtigste referencemodeller.

På Saint Salpetrière udvikler Philippe Pinel (1745-1826) en terapeutisk samtalemethode, som både omfordeler symmetriproblemet og som samtidig videreudvikler samtalen som et projektivt rum ved at klientens selviagttagelse i højere grad bliver grundlaget for at anerkende ham som selvstændigt individ.

Psykoanalysen grundlægges på Saint Salpetrière. Freud arbejder i stedet videre med samtalen som terapeutisk "ydelse", der fører til øjeblikket for produktionen af det "mest intime". Freud arbejder med, at

- Det ubevidste artikuleres igennem metaforer og billeder
- Det ubevidste organiseres i patientens genfortælling af sit livs historie - dvs. en narrativisering
- Endelig vil patienten på særligt kritiske steder i historien finde noget, der er større og vigtigere end ham selv.

Jung står coachingspsykologien meget nærmere end Freud på en række afgørende punkter. Coachingspsykologien hylder et menneskesyn, der orienterer sig mod det raske og sunde menneskes positive muligheder for at tage skæbnen i egen hånd. Samtidig er der en tendens til at identificere Freud som repræsentant for det modsatte synspunkt.

Jung opererer med en typeteori over fire forskellige bevidsthedsfunktioner: (1) sansning, (2) tænkning, (3) følelse og (4) intuition. Teorien bliver bl.a. brugt i MBTI og andre personlighedsprofiler, der gør meget ud af at understrege, at det er personen selv, der er den højeste autoritet på fortolkningen af profilen - men i en virksomhedskontekst er der alligevel begrænsede rammer for denne fortolkning ...

Hele diskussionen om personlighedsprofiler - det mulige eller umulige i at "sætte sig ind i et andet menneskes sjæl" og tage vare på "det fremmede" - relaterer sig direkte til symmetriproblemet.

Ligesom Freud og Jung anser Assagioli empatien for at være det middel, der kan overvinde asymmetrien imellem de samtalende. Psykologen Gordon Allport siger at: "virkelig at kende et menneske betyder at indtage hans synspunkt, at tænke inden for hans referenceramme, at drage fornufts slutninger ud fra hans præmisser. Kendskab fører os til den erkendelse, at den andens eksistens virker fornuftsbetonet og konsistent, set ud fra hans synsvinkel - uanset hvor afvigende den kan være fra vores".

Det zenbuddhistiske udtryk: "Wu wei" udtrykker længslen efter menneskets højeste niveau og dybeste potentiale. Det spirituelle motiv i coaching handler netop om at kunne høre kaldet fra "wu wei" i vort indre.

Hos Maslow og Assagioli handler det om at overvinde angsten for ikke at slå til - det såkaldte "Jonas-kompleks" opkaldt efter den bibelske legende om Jonas, der bliver spist af en hval. Vi bliver hæmmet i at udvikle vores vigtigste talenter, som vi skylder os selv at realisere. På mange måder er Jonas-komplekset det kompleks, som hele coaching-bevægelsen forsøger at overvinde.

9. Symmetriproblemet i 3 psykologiske spilmodeller

George Herbert Mead (1863-1931) har konstrueret en identitetsmodel, hvor løsningen af symmetriproblemer ikke blot er helt centralt - den integreres i en kommunikationsmodel omkring gensidig anerkendelse og iagttagelse, hvor identitet først kan blive til, når vi er i stand til at tage den andens verden på os.

Eric Berne (1910-1970) har med udgangspunkt i Freud opstillet transaktionsanalysen, som formulerer symmetriproblemet i bevægelsen mellem komplementære (symmetriske) og krydsede (asymmetriske) transaktioner. Den kommunikationsform, hvor to voksne taler sammen igennem en forældre-barn-relation er ifølge Berne det mest almindelige eksempel på krydsede transaktioner, og det er samtidig den kommunikationssituation, der "forårsager og altid har forårsaget de fleste sociale vanskeligheder i verden, hvad enten der er tale om ægteskabet, kærligheden, venskabet eller arbejdet".

10. Systemisk psykologi - symmetriproblemet intensiveres!

I denne bogs fremstilling er Gregory Bateson den mest centrale "transformationsfigur" mellem systemisk teori inden for matematik, sociologi og naturvidenskab til den systemiske psykologi.

I den kommunikationsmodel, som Niklas Luhmann opstiller på et systemisk grundlag er en diskussion om symmetriproblemet helt centralt. Luhmanns alternativ til symmetriproblemet håndtering er teorien om interpenetration, der kort sagt betyder, at "det ene systems grænser kan inkluderes i det andet systems operationsmåde."

Gregory Batesons teori om "neutralitet" er en variant af humanpsykologiens og Inner-Game-modellens "ikke-dømmende" og "ikke-ledende" indstilling.

Karl Tomm taler om interviewet som en ledelsesopgave - ledelsen af den terapeutiske proces - som kan orientere sig mod to overordnede retninger: (1) nøje tilrettelagt planlægning, der bl.a. vedrører terapeutens strategiske og formålsrettede interventioner og spørgsmål eller (2) en ikke-ledende, neutral indstilling til samtaleudvikling, der "blot" lader tingene ske. "At være neutral er i et interview at indtage en holdning, hvor terapeuten accepterer alt, som foregår i øjeblikket og undgår at tiltrækkes eller frastødes af det, klienten siger eller gør."

Terapeutens konstante og dynamiske bevægelse handler om balancen mellem strategisk og neutral adfærd. Overdreven neutralitet fører til, at den terapeutiske kontrakt bryder sammen, mens overdreven strategi fører til vold og blindhed. Ifølge Tomm er den neutrale indstilling dog overordnet og vigtigere end den strategiske.

Distinktionen mellem det strategiske og det neutrale kan suppleres med distinktionen mellem det lineære og det cirkulære, som er andre vigtige begreber i systemisk teori og coachingspsykologi.

Barnett Pearce kobler i 1927 systemisk teori med socialkonstruktionisme. Socialkonstruktionismen handler kort fortalt om, at vi hver især har vores virkelighedsopfattelse, som er skabt igennem de sociale relationer, vi indgår i, men som navnlig er et produkt af det "sprog", vi fører med os selv, og som vi overtager fra det sociale.

En anden vigtig repræsentant for det socialkonstruktionistiske paradigme er Kenneth Gerken, som bl.a. siger, at "der findes ikke nogen sandhed om os selv. Vi er i stedet sociale kamæleoner, der tager farve efter omstændighederne og den position, vi iagttager fra.

Coachingsamtalen må som udgangspunkt defineres som en asymmetrisk relation:

I coaching er relationen mellem parterne dog grundlæggende asymmetrisk - ikke i deres indbyrdes magtstatu, men i deres rollefordeling.

Det er focuspersonen, der arbejder, og coachen, der via sine spørgsmål sætter focuspersonen i gang med at reflektere

Uanset, hvem der taler, så er det focuspersonens verden, der er i focus

Coachens opgave er at invitere focuspersonen

11. Humanpsykologiens indflydelse på coachingspsykologien

"For at være til hjælp for dig, vil jeg sætte mig selv til side - og gå ind i din verden på så fuldstændigt, som jeg er i stand til" (Carl Rogers).

Både den magtfrie og den magtreflekterende position er tilbøjelige til at legitimere sig selv igennem et urealistisk etikbegreb. Den ledelsesbaserede position er til gengæld for strategisk i sin tilgang til magt. Resultatet er en kynisk etik, der ikke kan undgå at reducere kraftigt i coachingsamtalens idealer for at være effektiv og funktionel.

For Rogers er det afgørende, at terapeuten kan møde klienten som menneske i øjenhøjde, ansigt til ansigt; uden at skjule sig bag teknikker eller en professionel maske. Med andre ord er det den dynamiske bevægelse fra en asymmetrisk relation, der er nøglen til den klient-centrerede terapi.

”Jeg tror på, at det er tilstedeværelsen af nogle særlige holdninger i terapeuten, som er kommunikeret til og opfattet af klienten, der forårsager en succes i psykoterapi. Disse tre betingelser er (1) terapeutens kongruens eller åbenhed, (2) en ubetinget positiv tilgang, der bygger på en total accept og (3) en følseom og akkurat empatisk forståelse” (Carl Rogers)

Det gælder for terapeuten om at afstå fra en evaluerende forståelse af klienten for derigennem at kunne stille ham mere frit i forhold til at erfare sine egne følelser og det, der virkelig betyder noget for ham personligt.

Det centrale begreb i Zen-buddhismen og den taoistiske lære, der inspirerer Carl Rogers, er Martin Bubers fortolkning af ”wu-wei”, som også er det centrale tema hos fx Abraham Maslow og Roberto Assagioli. Det, som Rogers hæfter sig ved, er at ”wu-wei” handler om at hjælpe andre til at blive fri til sig selv og deres skæbne.

12. Dialog-filosofien - et radikalt normativt perspektiv

Jeg-Du-temaet er blevet symmetriproblemets vigtigste formel og dermed troen på en verden, der viser sig som gennembruddet af en åbenbarende intimitet og værenskærlig relation mellem menneske og natur, mellem menneske til menneske.

Ifølge Buber er muligheden for at realisere Jeg-Du-relationen i en professionel samtale stærkt begrænset, hvis ikke umulig. Buber taler bl.a. om, at terapeut-klient-forholdet - og tættere på coaching-relationen kommer vi ikke - er ”normativt indskrænket”.

DEL 4: COACHING I PRAKSIS

13. Coaching-fortællinger og praksiserfaringer

Analysen af coaching i praksis følger en bevægelse, der går fra implementering af coaching på sektorniveau til organisationsniveau for til sidst at ende i et dialogisk rum ansigt til ansigt.

I en tid, hvor finanssektoren er på alles læber, er det værd at bemærke, at coaching i Danmark formentlig introduceres her for første gang i Jyske Bank i 1992.

Casen (som jeg i dette resumé ikke vil komme omkring i detaljer) peger bla. På:

- At organisationskulturer, der er bundet i en hierarkisk karrieretænkning alt andet lige får mindre ud af et coachingforløb
- At coachingforløbet har fungeret bedst for de medarbejdere, der i forvejen var ressourcestærke og handlekraftige
- At organisations- og ledeleskulturen er en barriere for effekten af et coachingforløb, hvis der ikke er et tilstrækkeligt grundlag for, at man tillidsfuldt involverer ledelsen i en samtale om ønsker og muligheder
- At forudgående kendskab til hinanden tilsyneladende kan være en begrænsning i forhold til at bruge kolleger og ledere til coaching omkring arbejdssituationen
- At implementering af coaching-programmer kræver en mere HR-orienteret ledelse.

14. Coaching, ledelsesmagt og arbejdsmoral

Det korte kapitel bevæger sig inden for temaet om, hvordan coaching i organisationer bidrager til at reflektere symmetriproblemet i praksis.

En ung talentfuld leder i en af verdens største virksomheders danske afdeling fik i sin første tid som teamleder coaching af sin afdelingschef. + ekstern coaching som supplement til den ledelsesbaserede coaching.

Erfaringen med den eksterne coach var, at ”det blev klart, at jeg over for den eksterne coach kunne åbne væsentligt mere op for mig selv. Det vigtigste var, at jeg havde et godt menneske, og først derefter kiggede vi på de ledelsesmæssige og organisatoriske opgaver”.

Omvendt savnede han en større indsigt hos den eksterne coach i virksomhedskulturen og i interne problemstillinger.

Det er således en god lille historie til at pege på fordele og ulemper ved henholdsvis en intern og en ekstern coach.

15. Lederudvikling igennem coaching

Tobias deltog for nogle år siden i et fire måneder langt coachingforløb for 110 mellemledere på et større hospital.

Coaching-forløbet viste bl.a:

- At lederne har et stort behov for sparring på lederrollen
- At de emner, de ønskede at tage op i coach-samtalerne overordnet handlede om:
 - Det normative ledelsesgrundlag
 - Loyalitetskonflikter og dilemmaer
 - Den vanskelige samtale
 - Ledelsesmæssig ensomhed.

Overraskende er det måske, at mere end halvdelen af deltagerne fremhæver ”indsigt i coachingmetoden” som et væsentligt udbytte. Noget kunne tyde på, at coaching - som det foregik i det konkrete forløb - inspirerer lederen til at se medarbejderen i et andet billede; dvs. mere lyttende og mindre instruerende.

Evalueringsmaterialet peger imidlertid på, at det netop er denne ledelsesstil, som kan være vanskelig at integrere i hospitalets eksisterende ledelses- og organisationskultur.

Evalueringsmaterialet viste meget klart, at lederne foretrækker en ekstern coach. Det tilsyneladende meget klare behov for, at et fremtidigt coachingforløb gennemføres med eksterne konsulenter er imidlertid ikke i overensstemmelse med anbefalingen hos fx Stelter, der mener, at ”coaching overvejende bør foregå organisationsinternt - enten med lederen som coach eller med udpegede medarbejdere som coaches” (for at man kan have en kobling til ”the chain of command”).

Det er klart, at en HR-afdeling ikke i længden kan leve med, at klassiske HR-opgaver løses eksternt, lige så lidt som den kan leve med, at organisationens medlemmer har mistillid til den (måske fordi HR opleves som ”direktionens forlængede arm”). I den konkrete case kan det dog tænkes, at spørgsmålet om intern eller ekstern coach ikke er så afgørende som spørgsmålet om coachens personlighed og integritet.

16. Inde i samtalerummet - konsulentbaseret coaching

Vi forskyder nu perspektivet for implementering af coaching i praksis til selve samtalerummet og stiller spørgsmålene: (1) Hvilken type viden skaber focuspersonen om sig selv i coachingssamtalen? og (2) Og hvordan kan denne viden belyse symmetriproblemet?

Kapitlet er en række konkrete cases, som er svært genfortællelige. Omkring symmetriproblematikken peges der dog på:

- At nogle gange kan to samtalepartnere ikke finde sammen om et fælles sprogspil - fx fordi der er uklarhed i positioneringen - og så bliver asymmetrien hæmmende for en coachsamtale
- At der undervejs kan ske en ændring i symmetriforholdet - i eksemplet da en focusperson skifter fra en resignerende holdning til en mere symmetrisk selvforståelse
- At man ved at begynde i det abstrakte kan etablere en nærværende og symmetrisk relation
- At det som coach kan være rigtig svært at være "omsorgsfuld neutral" og "betingelsesløs accepterende" og at man derfor kan forfalde til en rådgiverrolle
- At en negativ selvfortælling må modstilles af en positiv.

17. Ledelsesbaseret coaching

Den næste fortælling er baseret på et interview med en leder, som har praktiseret ledelsesbaseret coaching i de sidste 5-7 år af sin karriere, og som startede i et nyt job med at coache en stress-ramt, sygemeldt medarbejder tilbage på jobbet.

Interviewet kom rundt om mange centrale ting - fx:

- Symmetriproblemet - reglen om, at ledelsesbaseret coaching fordrer en anden type magt; tilskyndelsen til at ændre ledelsesstil - spændingsfeltet mellem management og leadership
- Coaching som vejen til medarbejderens "naturlige motivation"
- Hypotesen om, at coaching så vidt muligt bør foregå efter medarbejderens dagsorden
- Tydelig markering af gensidig forventningsafstemning (4-R-modellen)
- Integrationen af coach- og lederrollen kræver særlig indsats i forhold til opbygningen af tillidsfulde relationer
- Udviklingen af det "professionelle venskab" som absolut grænse for at se medarbejderne privat som venner
- Forestillingen om at coaching er en "nøgle" til selvet
- Ledelsesbaseret coaching lærer lederen at se noget nyt i medarbejderen
- En coachende leder skal kunne tale til medarbejderens personlige værdier ("det bliver opdaget, hvis du bare spiller et spil").

18. Inde i coaching-rummet - ledelsesbaseret coaching

Casen handler om en dygtig og erfaren leder, der er helt ny i coach-rollen og som gennemfører en coachsamtale med en af sine medarbejdere.

Samtalen viser

- At det er rigtig svært at være den neutrale coach

- At det er svært alene at holde sig på focuspersonens banehalvdel, sådan at det alene er focuspersonen, der sætter dagsordenen
- At der er rigtig mange kvaliteter i det coachende sprog.

19. Afslutning

Det er terapeutens, konsulentens, coachens og lederens opgave at overvinde de asymmetriske barrierer - eller nogle af dem - for at få den anden til at føle sig hjemme i samtalen og derigennem få vedkommende til at åbne sig for sit "indre potentiale".

Coachingbegrebets moderne ledelsehistorie kan beskrives på to måder, der på overfladen tager sig ud som en kontinuerlig udvikling fra det ene til det andet:

1. På den ene side fortælles coachingdisciplinens ledelsehistorie som en bevægelse, hvor management og leadership-økonomien integreres i spændingsfeltet mellem taylorisme og humanrelations.
2. På den anden side er der bogstavteoriene, der tegner et billede af coachingdisciplinens ledelsehistorie som en udvikling fra management til post-karismatisk leadership (fra X → Y → Z → C → U), som om det ene erstatter det andet.

Men jeg ønsker i stedet at vise, hvordan bogstavteoriene kun som dominerende diskurs er historien om managementdisciplinens forsvinden.

Coachingbegrebets ledelsehistorie må således forstås på baggrund af, hvordan samtalen professionaliseres og integreres i ledelsesrummet. Den mentale integreres i ledelsesrummet og stiller nye udfordringer til fortsat professionalisering af ledelsespraksis, en tendens som undertiden forbindes med begrebet intimteknologi.

Den, der erfarer konflikten mellem management og leadership - såvel som dens konsensus - erfarer symmetriproblemet og kravene til, hvad det vil sige at være menneske i leder-medarbejderrelationen.

Symmetriproblemet i den menneskelige samtale fortæller desuden historien om, at sandhed forudsætter intimitet. Coachingdisciplinens gammatik- og samtaleøkonomi kommer på den baggrund til syne gennem 4 ledelsesmotiver:

- En humanisering af leder-medarbejderforholdet (mere tillid, mindre autoritet) gennem intimisering
- En udvidelse af frihedsrummet for personlig udvikling
- En optimering af performance igennem afgrænsning af en potentiel identitet i virksomhedens billede
- En dialogisering af organisations- og samtalekulturen igennem teknificering af samtalen som ledelsesmetode og læringsmodel.

Ledelse ville ikke være ledelse, hvis det ikke indebar et dilemma om, hvor grænsen for det menneskelige skal gå. Det er ligefrem det, der adskiller dygtige ledere fra de middelmådige.

I coachingpsykologien lever forestillingen om, at alle har et skjult potentiale, som bærer på hemmeligheden om en bedre udgave af os selv. Men længslen efter vores bedre identitet er tilsyneladende ikke så udskyldig, for vore mulige identiteter er allerede bundet til det sprog, hvorigennem vi kan gøre dem synlige for os selv. Coaching handler derfor om, hvordan vi kan holde fast på en mere meningsfuld realisering af os selv inden for en kritik af de identitetsprojekter, som det sprog vi er overgivet til, definerer for os.

2011 07 24 © SPM

