

Coaching for retning og mening

På vej mod en fri og åben kommunikationskultur

Af Dennis Rasmussen

Resumé

Kapitlet tager afsæt i relevansen af coaching for moderne organisationer og udvikler herved en række visioner for anvendelsen af coaching. Dermed skaber Dennis Rasmussen en nuanceret ramme, hvor inden for coaching som ledelseskompetence viser sit potentiale både som udviklingsstrategi og tilslutnings- og motivationsproces. Kapitlet skildrer effekterne af et større coachingprogram og afrunder med en refleksion over egne erfaringer som leder/coach.

Grunden til coaching i moderne organisationer

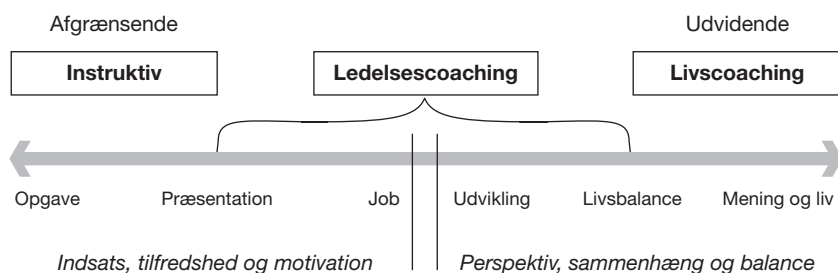
Livet i moderne viden- og servicevirksomheder leves i en markedssituation, der er kendetegnet ved (nogle af) følgende forhold: (1) Konkurrencen er meget stor – stort set inden for alle brancher: (2) Kampen for arbejdskraft er tæt i en tid med fuld beskæftigelse: (3) Virksomheder presses politisk af grønne dagsordener: (4) En ny makrodagsorden gryer: Hvad er virksomhedernes reelle bidrag til udvikling af samfundet?: (5) En ny mikrodagsorden gryer: Er fordelingen af organisationens værdiskabelse rimelig?

På det sociologiske plan tales der om følelses- og oplevelsessamfund (som overbygning for viden- og informationssamfundet), og spørgsmålet er naturligvis, hvordan organisationer og virksomheder formår at reagere på disse bevægelser? Der er nok af udfordringer at tage fat på – både for topledere, mellemledere og medarbejdere. Der synes at være almindelig enighed om, at de systemmæssige (teknologiske) og produktmæssige leverancer ikke definerer organisationerne som mere

end gennemsnitligt præsterende. Der er derfor to hovedproblemstillinger tilbage – der netop definerer organisationerne som toppræsterende: HR, herunder især ledelse og innovation. Sagt med andre ord: Organisationens evne til at tiltrække, udvikle og fastholde de menneskelige ressourcer og organisationens evne til at udvikle dens bidrag til kunder og samfund vil i fremtiden skille gennemsnitsvirksomheder fra toppræsterende virksomheder. Coaching spiller her en central rolle.

Visioner for brug af coaching i organisationer: etik, kultur og bidrag: forskellige former for coaching

Jeg har valgt at opstille seks coachingformer og ordne dem ud fra et hhv. afgrænsende og udvidende perspektiv:



Opgavecoaching er det tætteste, man kan komme på instruktion (hvad skal du gøre?), og bevæger man sig mod højre, så bliver det potentielle indhold bredere og dybere for til sidst at ende med livscoaching (hvad vil du med dit liv?). Den venstre side er kendetegnet ved, at coachingen sker på organisationens præmisser, mens coachingen på højre side sker på individets præmisser. Vekselvirkningen mellem hhv. organisationens og individets præmisser er i sig selv en pointe, der bidrager til, at ligeværdighedsforholdet mellem individ og organisation opretholdes som en konstruktiv spændingstilstand (og ikke tipper til den ene eller den anden side).

Med udgangspunkt i ovenstående figur er der ofte tale om, at der er behov for flere former for coaching i en kontinuerlig proces. Men der

er nogle hensyn og fokusområder, som jeg mener, er vigtige at inddrage i en samlet coachingstrategi:

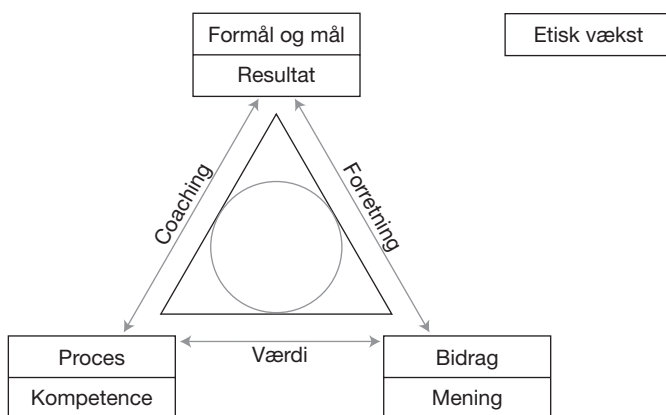
- både højre og venstre side skal inddrages
- hvis virksomheder skal udfylde en større rolle i et samfundsmæssigt perspektiv, skal bevægelsen gå mod højre
- på kort sigt skal coachingmetoderne på venstre side trænes, samtidig med at fokus på højre side øges
- organisationsmedlemmernes mulighed for at udtrykke sig på alle seks scener skal udvikles og udvides og bygges ind i en fri og åben organisationskultur

Den drivende faktor for denne udvikling er en ledelsesmæssig coachingkultur, der bygger på etik, åbenhed, inddragelse og læring – som i sidste ende forudsætter en stillingtagen til, om menneskers adfærd kan styres («people management») eller kan udfoldes («people leadership»). Jo mere people management, des mere politisk kultur, jo mere people leadership – herunder coaching – des mere kompetence-kultur. Det vil sige, at så længe fokus ligger på at styre og administrere mennesker (jf. »people management«), genererer det også mere stress og »som om-handlinger« samt teknisk adfærd. Omvendt kan man derimod sige og konstatere, at (vej)ledelse og udfoldelse af mennesker (jf. »people leadership«) decideret skaber mere glæde og ægte handlinger samt naturlig adfærd. Valget synes at være enkelt, men processen er en rejse. Lad os prøve at danne et overblik:

Dimension	Styringsparadigme	Udfoldelsesparadigme
Perspektiv	Afgrænsning	Udvidelse
Tid	Kort	Lang
Mål	Organisationens	Organisationens og individets
Motivation	Brødrister (“burning platform”)	Fyrtårn (“lighthouse”)
Følelsesmæssig driver	Frygt og overlevelse	Angst og liv
Grundlæggende antagelse	Kontrol og styring	Tillid og ansvar
Grundlæggende subkultur	Politisk baseret	Kompetencebaseret
Energi	Maskulin	Afbalanceret: feminin-maskulin
Værdiforståelse	Maksimering	Sammenhæng
Etik	Ingen	Bidrag

Jeg er tilhænger af en virksomhedsstrategi og organisationsforståelse, der hviler på udfoldelses-paradigmet. Grundlæggende mener jeg, at organisationer skal overskride sit eget formål for at opnå eksistensberettigelse og legitimitet i fremtiden – og fremtidens iværksættere vil støtte sig på denne innovative kraft: at gøre noget vigtigt og bidrage med noget relevant. Og oveni; gøre det på en elegant måde. Ledelses- og samværsformen i organisationen vil, som jeg ser det, være coaching, da denne proces indeholder det nødvendige og tilstrækkelige indlejrede etiske potentiale. Som etisk potentiale fungerer coaching nemlig som vitaminer, der styrker og støtter individernes egen kraft til udvikling og udfoldelse.

Coaching som udviklingsstrategi – flowtanken og et nyt vækstkoncept
Som noget efterstræbelsesværdigt foreslår jeg virksomheder at implementere coachingprocesser af to årsager: (1) for at være i flow: (2) for at bidrage relevant til samfundet. At være i flow fordrer en fast coachingstrategi, og for at bidrage relevant til samfundet kan der udformes »etiske vækststrategier« (EVS). Flowtanken (her frit anvendt efter Csikszentmihalyi) tilsiger, at der altid skal være en balance/spænding mellem mål og kompetence (dvs. mellem krav og ressourcer; udfordringer og færdigheder). Coaching arbejder målrettet på at øge kompetencesiden. EVS-modellen ser således ud:

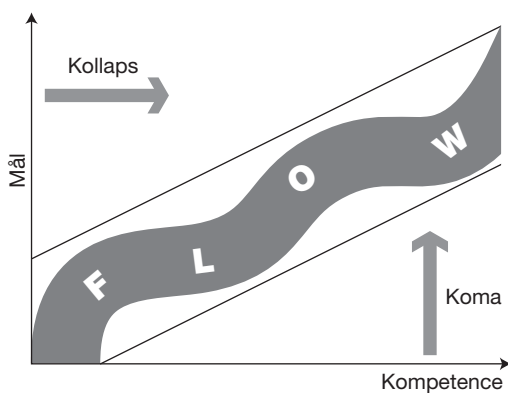


EVS-modellen muliggør, at baggrunden og substansen i ledelsesarbejdet med at holde organisationen i flow er til stede, og dermed at der er

tale om et reelt indhold. EVS-modellen gør det muligt at arbejde med spørgsmål som:

- På hvilken måde giver virksomhedens formål mening for dig?
- Kan du tilslutte dig det bidrag, virksomheden yder i en samfundsmæssig sammenhæng?
- Føler du dig kompetent i forhold til at yde den værdi, som virksomheden gerne vil give dens kunder?
- Hvordan oplever du, at kunderne tager imod virksomhedens produkter, hvilken betydning har det for dem?
- Hvordan bliver den service, du selv yder over for kunderne, bedre så den i daglig praksis støtter det, som virksomheden gerne vil give kunderne af oplevelser?

Endvidere handler flowtankens idé med at opretholde den rette spænding mellem mål og kompetencer også om at undgå, at organisationsmedlemmerne udvikler kompensations- og copingstrategier i stedet for tilslutnings- og læringsstrategier.



Begge pile i figuren ovenfor skal være aktive for at holde udviklingen i en passende spændingstilstand. Hvis den vandrette pil alene er aktiv, mister organisationen sine målsætninger af syne, hvis den lodrette pil alene er aktiv, mister organisationen sin kompetence af syne. Målsætningsarbejdet udgøres af EVS-planer, og kompetenceprocessen udgøres af en coachingstrategi. Permanente coachingforløb holder – velgen-

nemført – i sig selv individerne i flow, idet der over tid opstår en »bevægende balance« mellem mestring og udfordringer.

Et af tidens helt varme emner er livsstress (ubalancer mellem privat/fritids- og arbejdsliv) og stressende arbejdsvilkår. Diskussionen fører til yderligere og tankevækkende indlæg som fx Prætorius (2007) om »mobbende organisationer« i den ene ende og et broget hav af »juhuu«-indlæg i den anden. Kombineret med den automatisme, der ligger i topledelsers udmeldinger om konstant at være/blive større, hurtigere og bedre, dannes herved et klart billede af behovet for den gyldne middelvej – hvilket netop er flowtankens idé. Overdreven politiseren fører til risiko for koma tilstande, mens overdreven »mere, mere, mere« fører til risiko for kollaps – begge i sidste ende til udpinshed. I begge tilfælde opstår helt naturligt kompensations- og copingstrategier for dog at overleve i systemet. Den gyldne middelvej eliminerer politiseren (til fordel for kompetence) og ændrer »mere, mere, mere« til »bedre og anderledes« (til fordel for bidrag og mening). På den måde kan der igangsættes en proces, hvor frugterne af en præstations- og læringsproces kan høstes i form af reelle tilslutninger (ofte kaldet »commitment« på moderne dansk) og motivation for at ville og dele missionen, gå i retning af visionen og påtage sig det daglige arbejde for at realisere målsætningerne.

Et sidste element, der aktuelt har stor opmærksomhed, er den megen fokus på kvinder i ledelse. Set i relation til EVS-modellen må et bagvedliggende spørgsmål bag ønsket om flere kvinder i ledelse være, hvilket bidrag flere kvinder i ledelse kan yde? Ser vi bredt ud over de dominerende organisationskulturer i dag, er der ingen tvivl om, at det rationelle, det logiske og det maskuline i høj grad præger organisationskulturerens ledelsesdimension (og længe har gjort det), og at der er behov for at ændre nogle ubalancer. Der er næppe heller ikke tvivl om, at flere kvinder i (top)ledelse er en god idé. Men spørgsmålet er, om, interessen herfor er tilstrækkelig fokuseret? Jeg mener, at emnet må suppleres med et spørgsmål om, hvordan vi kan få udviklet ledelseskulturen i organisationer. Ser vi på kendetegnene i de aktuelt dominerende kulturer, bliver det klart, at afbalancering består af et behov for mere kreativitet (nysgerrighed), mere empati (forståelse) og mere femininitet (omsorg) – hvilket alle er elementer, der indgår i coaching. Både kvinder og mænd har disse evner – den handler bare om at tillade

dem, træne dem og bruge dem. Hvad vil der ske, hvis nysgerrighed, forståelse og omsorg spiller en lige så stor rolle i organisationer som strategier, effektivisering og resultater?

Fremtiden for coaching i organisationer: coachings potentiale

Hvorfor bærer coaching i sig kimen til en etisk fundering? Enhver organisation – lille, mellemstor eller stor – spiller en central rolle i det enkelte menneskes liv – organisationen og mennesket er hinandens arenaer. Men organisationen er også en platform, som mennesket – mere eller mindre bevidst – tager stilling til, derfor er »organisationens meningstilbud« og processer afgørende for, hvordan mennesket befinder sig, og dermed for hvordan organisationen præsterer – kvantitativt og kvalitativt. Det omgivende samfund og de aktuelle politiske dagsordener samt generelle samfundsmæssige grænseoverskridende udfordringer (klima, flygtninge, fattigdom fx) bør stille/stiller p.t. organisationerne over for nye opgaver.

Det er min opfattelse, at temaer som mening, troværdighed og evnen til at kunne bidrage bliver meget vigtige i det 21. århundrede. Komende generationer af medarbejdere vil, tror jeg, vælge arbejdspladser ud fra en mere etisk betragtning – hvilket sker i mødet med politiske subkulturer. Selve coachingprocessen er rensset for manipulation og skjulte dagsordener, men beskæftiger sig med de reelle og autentiske oplevelser og udfordringer, der er knyttet til udfoldelserne på den organisatoriske arena. Derfor rummer coaching i sig et etisk potentiale, hvis realisering afhænger af det organisatoriske paradigme, inden for hvilket coachingprocesserne foregår i den organisatoriske kontekst.

Det organisatoriske paradigme er afgørende for valget af coaching-former og bredden i coaching-formerne

Menneskets livsmæssige behov kan beskrives ud fra følgende seks grundbehov (jf. Robbins i Forum, d. 3/3-07): (1) behovet for stabilitet: (2) variation: (3) betydning (eng. *significance*): (4) relationer (eng. *connection*): (5) personlig udvikling (eng. *growth*): (6) bidrag (eng. *contri-*

bution). Det er min erfaring, at mange organisationer betragter sig selv som arenaer for at arbejde med opfyldelsen af disse behov på en rimelig og hensigtsmæssig måde.

Daniel Pink beskriver i bogen »A whole new mind« (2005), hvordan vores rationelle tænkning og praksis i fremtiden må suppleres af udviklingen af vores latente (og hængemte) kreative intelligens. Han opstiller seks kreative sanser (eng. *senses*), som jeg i denne sammenhæng vil bruge til at definere som organisationens redskaber til at udvikle og udfolde en kultur, der ændrer legitimiteten i positiv retning. De seks sanser er:

1. Design (som komplimentært til funktion)
2. Historie (som komplimentært til argument)
3. Symfoni (som komplimentært til fokus)
4. Empati (som komplimentært til logik)
5. Leg (som komplimentært til alvor)
6. Mening (som komplimentært til akkumulering)

I de fleste moderne organisationer synes systemer, processer og koncepter at være udviklet til et niveau noget nær det fuldendte – eller i det mindste tilstræbes dette ud fra en indefrakommende proces, som gør brug af det, man altid har gjort brug af, hvad angår vaner m.m. Det kan derfor næppe forventes, at nogen kvanteudvikling vil komme, snarere tværtimod er der en tendens til at bruge de samme værktøjer – og så forvente endnu bedre resultater – men den går ikke (heraf følger megen forpustethed, ja, ligefrem stress i organisationer). Bedre og mere bidragydende (forretningsmæssige) resultater må komme med anvendelsen af helt andre værktøjer end dem, der hører et styringsparadigme til. Jeg mener derfor, at de ovenstående seks livsmæssige behov og seks kreative sanser udgør en fremragende – og nærmest oplagt – ramme for at sætte en tidssvarende dagsorden i morgendagens organisationer og virksomheder.

Coaching er ikke i sig selv et svar på, at de seks livsmæssige behov tilfredsstilles, men er et svar på, hvordan man kan arbejde på at tilfredsstille dem i en permanent udviklingsproces, ligesom de seks kreative sanser heller ikke er noget, der indføres fra den ene dag til den anden, men er en mulighed for at give coachingstrategien et helt andet – over-