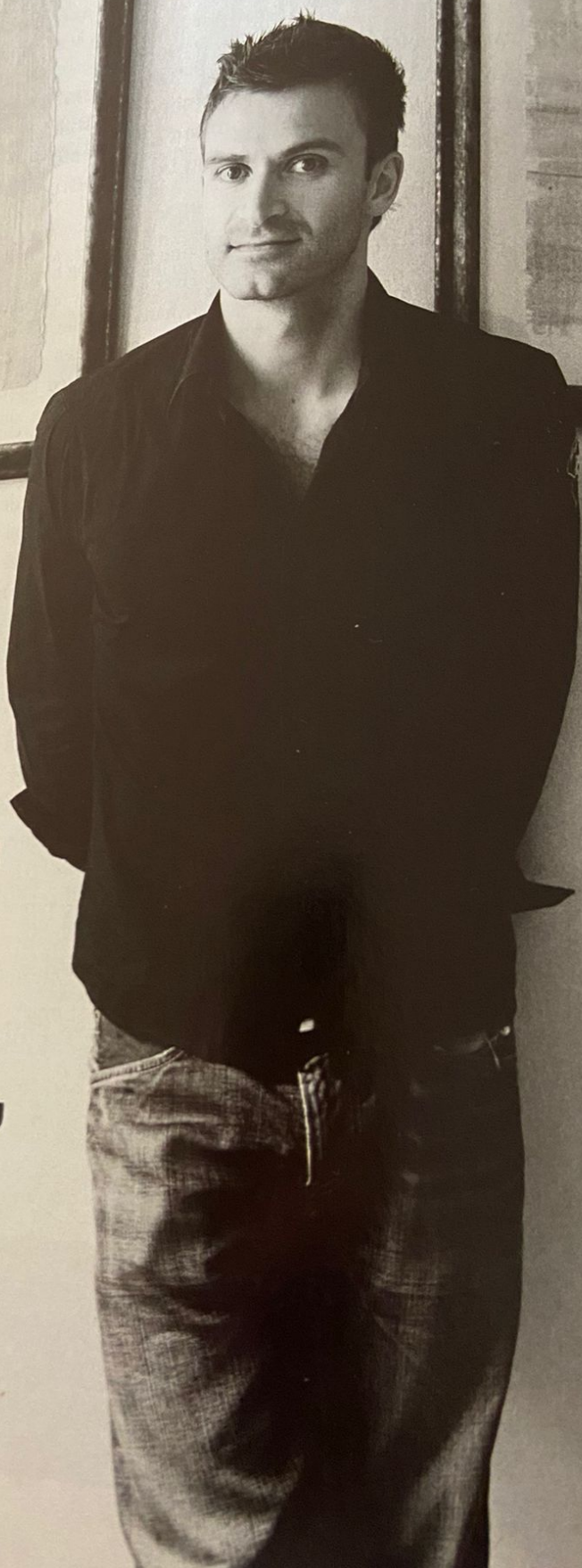
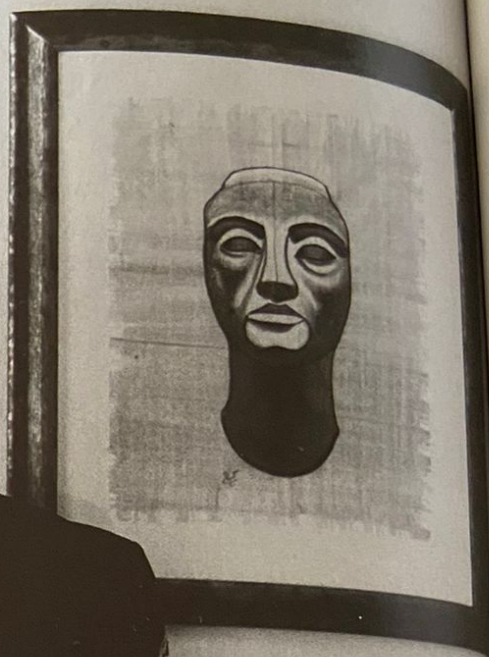




“Spørgsmålet »har du ikke lyst til at udvikle dig?«, er et spørgsmål, man som medarbejder har svært ved at sige nej til. Men vender man det på hovedet, kan der måske også ligge i spørgsmålet, at du ikke er god nok, som du er lige nu.”

Finn Janning, filosof og ph.d.

Forført på jobbet

Coaching er blevet et udbredt fænomen på de danske arbejdspladser. Og i takt med at flere og flere medarbejdere tilbydes en ekstern coach eller bliver coachet af deres leder, melder de kritiske røster sig. Spørgsmålet er, om coaching på jobbet primært handler om ligeværdig dialog, udforskning af potentialer og mere frihed i jobbet. Eller om det fælles sprog, som coaching lægger op til, i bund og grund handler om at få rettet medarbejdernes mål ind efter virksomhedens.

AF KARIN BRASK ZIERSEN / FOTO: MIKLOS SZABO

«At vove er at miste fodfæstet et øjeblik – og ikke at vove er at miste sig selv.» Citatet er et af Søren Kierkegaards mest kendte og er, ifølge filosof og ph.d. Finn Janning, gennem de senere år blevet brugt og misbrugt af en lang række konsulent- og coach ingvirksomheder. – Kierkegaard ville vende sig i sin grav, hvis han hørte, at hans 150 år gamle eksistensfilosofiske tanker bliver anvendt til at fremme en tankegang, der er så målfokuseret. For hele coaching-tankegangen forudsætter, at mennesket som udgangspunkt går efter penge, magt og prestige som synonym for et succesfuldt liv.

Søren Kierkegaard kritiserede netop den fortravlede forretningsmand, der ikke giver sig tid til at stoppe op – men som ender med at få en teglsten i hovedet på vej over Langebro, fordi han hele tiden er på vej mod et nyt mål, siger Janning.

Ifølge kritikere er noget af det mest problematiske ved tidens store trend inden for arbejdslivet, at coaching tager afsæt i, at medarbejderen skal udforske sine egne ønsker, behov og potentialer, mens der samtidig er en skjult forventning om, at potentialerne skal realiseres i tråd med virksomhedens mål. Samtidig lægger coaching op til ligeværdig dialog. Og til at medarbejderen tager mere ansvar, mens lederen sætter rammerne.

HOLD AFSTAND

En undersøgelse, som Gallup gennemførte for Ugebrevet A4 i 2005, peger på, at flere end hver 10. dansker allerede har oplevet, at ledelsen har blandet sig i deres privatliv på en måde, de har oplevet som ubehagelig.

– Mange ledere har været på kursus og har fået en række hjælpeværktøjer, der skal gøre det lettere at realisere deres egne og medarbejdernes mål. Der lægges op til, at medarbejderen opnår mere ansvar og en næsten ubegrænset frihed til at udføre sit job. Men virkeligheden er som regel, at medarbejderen er lige så styret og kontrolleret som tidligere. Og det giver en falsk følelse af frihed, siger Finn Janning.

Derfor ender mange medarbejdere med at påtage sig det fulde ansvar for en række arbejdsopgaver, de i sidste ende altid ikke selv er herre over. For de fleste har et ønske om at klare sig godt på jobbet. Og det overskygger ofte bekymringerne om at blive løbet over ende, mener han.

Kompromiser kan koste dyrt

Ifølge Janning vil løftet om personlig udvikling lyde så besnærende, at det kan være svært at sige nej til. Enhver, der har været til clairvoyant, psykolog eller coach, ved, hvor forførende det er, at en udenforstående tager dig og dit liv seriøst – at det er dig, som er i fokus. Derfor er mange medarbejdere åbne over for forførelsen, mener han.

– Medarbejderen vil gerne høres og tages alvorligt. Han ønsker måske også at være en del af spillet for at opnå en flot titel. Resultatet er ofte, at han går

Fortsættes næste side

DEN FORFØRENDE RETORIK

Selvom det måske kan være fristende at rette ind efter den dagsorden, din chef måtte have, så overvej, hvorvidt du går på kompromis med dig selv, hvis du står over for udsagn som f.eks. disse:

- Jeg har et projekt, der er superspændende. Jeg ved, du har travlt, men du vil være den helt rette person til at løse opgaven. Er det noget, du har lyst til?
- Jeg tror på, at du har potentialer, du ikke selv kender til. Kunne du tænke dig at tale med en coach om din personlige udvikling og få afklaret, hvilke skjulte potentialer du besidder?
- Det er helt op til dig, hvor og hvornår du vil arbejde, for jeg har fuld tiltro til, at du kan administrere det. Hvis bare projektet er færdigt til aftalt tid. Tror du, at du kan nå at være færdig snart?

på kompromis med sig selv, siger Finn Janning. Som medarbejder er det derfor vigtigt at overveje, hvor meget man vil gå på kompromis, mener han.

– Nogle gange bliver den ansatte coachet i en retning, han selv ønsker. Men det er ikke altid tilfældet. Og går man på kompromis med for meget af sin personlighed og sine værdier, går man på kompromis med noget essentielt. Derfor må man selv finde en balance. Ellers mister man sin selvrespekt, selvstændighed og dømmekraft. Og det er paradoksalt nok netop de egenskaber, virksomhederne ønsker, deres medarbejdere skal have.

Et påklisset sprog

Inden for coachingteori tales ofte om, hvor vigtigt det er, at medarbejderen føler ejerskab.

– »Eat your own shit.« Tag konsekvensen af dine handlinger! Det er det, ejerskab handler om. Og det er i og for sig også reelt nok, hvis blot de handlinger, man foretog sig, rent faktisk også var ens egne. For som medarbejder deponerer man ofte en stor del af sin dømmekraft

«Selv hvis et givent mål er en absolut befaling, er det stadig muligt at coache medarbejderne til at opleve ejerskab.»

Fra bestsellerbogen
»Coaching på jobbet«
af John Whitmore

og selvstændighed inden for virksomhedens dagsorden. Og har virksomheden formået at spille sine kort på en raffineret måde, så opdager medarbejderen slet ikke, at han har overdraget noget som helst. Virksomheden bekymrer sig om, at medarbejderne skal udvikles – og de bliver udviklet. Men medarbejderne har ikke altid øje for, at de bliver udviklet i én retning – nemlig efter virksomhedens mål, siger Finn Janning.

Han peger på, at det sprog, der anvendes inden for coaching, er med til at fremme medarbejderens loyalitet, da det virker indtagende, fordi det fokuserer på den enkeltes udvikling.

– Selvom det ikke altid er let at afkode,

– Medarbejderen vil gerne høres og tages alvorligt. Han ønsker måske også at være en del af spillet for at opnå en flot titel. Resultatet er ofte, at han går på kompromis med sig selv, siger filosof og ph.d. Finn Janning. Han er skeptisk over for coaching-tankegangen, som han mener er alt for målfokuseret.

hvordan man egentlig skal være en god medarbejder. Så ved de fleste af os, at vi f.eks. skal virke begejstrede, når vi får en bestemt opgave – eller når vi har kørt et projekt igennem. Vi skal vise, at vi godt kan lide vores opgaver, og det betyder, at vi alle sammen begynder at tale et påklisset sprog. For hvis du bare er glad og positiv, så er det jo helt fantastisk! Og selvfølgelig kan du altid påvirke dig selv til at være mere positiv, men vi må også lære at lytte til, når kroppen eller vores følelser prøver at fortælle os noget andet.

Mere ligeværdig dialog

Finn Janning mener, at den entusiastiske retorik ikke kun gør sig gældende i virksomheder, hvor medarbejderne løbende bliver coachet. Det gør sig også gældende i mange af de virksomheder, hvor Human Ressource-tankegangen er fremherskende. Han erkender dog samtidig, at mange af de moderne ledelsesstrategier, som coaching blandt andet er en fortsættelse af, også har ført gode ting med sig.

– Coaching lægger op til en forøget og mere ligeværdig dialog mellem leder og medarbejder. Og det er naturligvis positivt. Det er også positivt, at der ikke længere eksisterer en uhemmet autoritetstro. For det betyder, at lederen og medarbejderen kan tale sammen på en anderledes måde.

Men den ligeværdige kommunikation kan også betyde, at medarbejderen har svært ved at skille tingene ad.

– Selvom forholdet til lederen kan føles venskabeligt og kammeratligt, må medarbejderen ikke blive forført til at tro, at man er blevet bedste venner. For det er stadig lederen, der har beføjelser til at afskedige medarbejderen, hvis han ikke arbejder i overensstemmelse med virksomhedens mål, siger Finn Janning.

Det svære nej tak

Hvis en medarbejder skal coaches, vil det være at foretrække, at coachen er ekstern, mener Janning. Og så kræver det naturligvis, at den eksterne coach lader medarbejderen stå fast ved sine



egne ambitioner, lyster og drømme. Også selvom de måske strider mod virksomhedens mål.

Grænserne, for hvor langt lederen kan gå med sine medarbejdere, kan være svært at definere. For hvis en leder kommer tæt på, og medarbejderen melder fra, så kan lederen tolke det som mistillid eller manglende engagement fra medarbejderens side. Finn Janning mener, at det er en del af spillet, at vi skal omgås hinanden på en bestemt måde. Og at det derfor kan være svært at sige fra.

– Spørgsmålet »har du ikke lyst til at udvikle dig?«, er et spørgsmål, man som medarbejder har svært ved at sige nej til. Men vender man det på hovedet, kan der måske også ligge i spørgsmålet, at du ikke er god nok, som du er lige nu. Og selvom vi alle sammen nok gerne vil udvikle os, er det ikke sikkert, at den udvikling, virksomheden taler om, stemmer overens med den udvikling, vi selv går og forestiller sig, siger Finn Janning. Han mener, at fremtidens medarbejder må gøre sig klart, hvad vedkommende ønsker at stille op til, og hvor hans/hendes personlige grænse går. Desuden er det relevant at spørge sig selv: Er den udvikling, jeg er i gang med, én, jeg selv har valgt, eller har jeg ladet andre vælge den for mig?

Her mener Janning, at det er vigtigt at stille skarpt på den målfokusering, der for tiden dominerer vores samfund og arbejdsliv. For den betyder, at vi aldrig kan være tilfredse der, hvor vi er. Vi er overbeviste om, at vi hele tiden må videre mod et nyt mål, og vi bilder os ind, at vi nok bliver lykkelige, hvis bare vi når det næste.

Hvis vi i stedet slipper vores desperate stræben efter nye mål og bliver mere opmærksomme på det, der sker her og nu, bliver det måske også mere tydeligt for os, hvad vi egentlig selv ønsker. Selv uden hjælp fra en coach.

– Det kræver selvsagt mod. Og mod er måske det, vi mangler allermest, da mange er bange for at afvige – og bange for dem, der afviger. Det er en af grundene til, at coaching har fået så meget vind i sejlene og held med at forme mennesker efter samme skabelon. □



SOFIA MANNING, LIFE COACH, FORFATTER M.M.

De seneste fem år har Sofia Manning uddannet og certificeret coaches. Hun har følgende kommentarer til Finn Jannings kritik af coaching i arbejdslivet:

Finn Janning Medarbejderen coaches ofte efter virksomhedens mål.

– Det er direkte mod coachingens essens at coache nogen til noget, de ikke vil. Coaching i arbejdssammenhænge handler om at planlægge og afklare arbejdsopgaver i hverdagen, så medarbejderen oplever mindre stress – IKKE på at få klienten til at sige ja til noget, han/hun ikke ønsker. Målet er at være ærlig og melde ud til sin leder, hvis man ikke føler sig enig i lederens mål og ønsker for en, så man dermed kan opnå et kompromis.

Finn Janning Grænsen, for hvor langt lederen må gå, er svært at definere.

Og coaching på jobbet kan være svært at afvise for medarbejderen.

– Det er klientens interesser, der er i højsædet, ikke coachens. I det øjeblik coachens interesser kommer i højsædet, er det ikke coaching mere.

Coachingens absolut vigtigste præmis er, at klientens interesser kommer først.

Finn Janning Coaching forudsætter, at alle drømmer om det samme; nemlig penge, magt og prestige.

– Jeg er helt uenig. Det er meget forskelligt, hvorfor mennesker ønsker at blive coachet. Men det er sjældent pga. penge, magt og prestige. Min oplevelse er, at de fleste klienter har fokus på balance, indre ro og glæde. Coaching definerer ikke, at vi drømmer om noget bestemt. Coaching bør afdække netop det, du end måtte drømme om.

Finn Janning Coaching lægger op til næsten ubegrænset udvikling og udnyttelse af menneskets fulde potentiale. Medarbejderen får aldrig lov til at være tilfreds der, hvor han er.

– Som coach oplever jeg, at mennesker i dag er meget interesseret i at definere deres egen virkelighed og ønsker og dermed ofte at gøre op med kravene om succes og udlevelse af ens fulde potentiale. Coaching går også ud på at hjælpe klienten med at give slip på presset om det fulde potentiale som noget defineret udefra og i stedet spørge sig selv: hvad vil jeg selv?

Fortsættes næste side