

# Coaching: For madonnaer eller ludere?

Ole Fogh Kirkeby belyser HR og Coaching i et filosofisk perspektiv. Herunder de grænser man som leder skal kende, når man anvender disse "intimteknologier."

## Skribentinfo



[Ole Fogh Kirkeby](#)

Af Ole Fogh Kirkeby, Dr.Phil, Professor i  
Ledelsesfilosofi på CBS  
CBS

**H**R-feltet kendetegnes af den objektivering af det menneskelige, som generelt karakteriserer psykologien. Området har som løs paradigmatiske præmisser en i negativ forstand "normativ" bestemmelse af identitet som bygget op over en række parametre af kognitiv, begærs- og motivationel art, der gør manipulation legitim.

Altså: Medarbejderen fungerer optimalt, hvis hans personlige adfærd og refleksive praksis afspejler en harmonisk balance mellem det intellektuelle, emotionelle og viljesmæssige, etc.

På denne baggrund kan HR levere et sæt af værktøjer til at reparere funktionsskader, enten gennem genopretning eller via levering af reservedele. Lederen eller medarbejderen må i kontakt med sin emotionelle side, han må rustbehandles, han må udstyres med mere drive, op i et højere gear, hans opmærksomhedshabitus må have skiftet karburatorfilteret ud, eventuelt må han udbores. Eller, i værste fald, må motoren skiftes ud.

Over for dette reservedelslager og automobilværksted af strategiske personalestrategier må der sættes et helt andet menneskebillede. Dette menneskebillede må tage udgangspunkt i det faktum, at et menneske først og fremmest er en person, der har ret til og mulighed for at stille sig frihedens problem.

Hvis mennesker partout skal have ressourcer, så er friheden den første og største. Frihed markerer sig som den grad, hvori et menneske er herre i sit eget hus, altså i stand til at identificere de måder han tænker og føler på, de idéer og fordomme, der styrer ham, de værdier, han bekender sig til, den tankepraksis, han er fanget i.

Man siger, at det, du spiser i dag, det er du i morgen. Det gælder i endnu højere grad information og viden. Det, du tager for gode varer, accepterer som faktisk, som overbevisende, etisk forsvarligt, og sandt, det bestemmer over dig i morgen. Frihed handler om individets visheds-praksis.

Frihed markerer sig således også i det omfang og i den måde, hvorpå man har ret til, og mulighed for, at være kritisk overfor information, viden, og værdimæssig legitimering af strategiske beslutninger. Frihed markerer sig i det omfang, hvori man er i stand til at følge sin indre overbevisning i ydre aktion.

Frihed markerer sig i muligheden for at udvikle sine talenter, følge sine ideer, anvende sin kreativitet. Og frihed markerer sig i det omfang, hvori man er i stand til at udøve den uden at det samtidig begrænser andres.

HR-management må således handle om at sætte medarbejdere fri til at være fri, ikke om at udnytte deres frihedstrang og mere eller mindre vage frihedsfølelser strategisk – à la, "Nu får I et onsdags-legerum 16.00-18.00 med voksen-lego".

Den handler dermed om struktureringen af det organisatoriske rum og af den organisatoriske tid. Den handler om skabelsen af legitime billeder af forholdet mellem arbejdstid og fritid. Alt i alt går den således ud på, at forholde sig til arbejdstid som livstid, og til arbejdet som passager og faser i et menneskes skabelse af sit eget liv. En sådan HR-strategi vil naturligt fokusere på dialogen.

Der er intet revolutionerende i udnyttelsen af dialogen som ledelsesværktøj, men der kan være noget omkalfatrende i at grundlægge en dialog på virksomheden, hvis fokus er medarbejdernes egen erkendelse og varetagelse af deres friheds rum.

I de sidste par år er dialog mere og mere blevet identisk med coaching. Coaching kan være spontan, hvis vi har en meget åben organisationskultur, men i langt de fleste tilfælde er den iscenesat, og som sådan fungerer den som en måde, hvorpå ledelsen vil have styr over individets tre organisatoriske dimensioner, medarbejderfunktionen, personidentiteten og den menneskelige dimension.

Mennesket bliver konfronteret som person og medarbejder, altså under den forudsætning, at de sidste to skal smelte sammen til en rolle, hvor det menneskelige kun kan få en plads, hvis det enten sættes i parentes (jeg er familiefar, frimærkesamler, jehovas vidne, poker spiller, transvestit, etc.), eller absorberes totalt i syntesen af medarbejder og person (jeg ER salgschef, hele mit liv handler om at styre produktionslinjen, jeg lever og ånder for at forske).

Generelt foretrækker organisationer transvestitter og arbejdsnarkomaner frem for mennesker, der siger, at den, som de er, når de er den, som de vil være, ikke har noget at gøre med det, der foregår i virksomheden.

Coaching er en intimteknologi. Ligesom i bordellerne i Sankt Pauli og Amsterdam, hvor man kan åbne et par små luger i en væg og beføle den ønskede, prostitueredes bryster med henblik på vurdering af varen, på

samme måde kan coaching åbne et par små julekalenderluger i den coachedes forside. Så kan lederen føle efter, hvor meget commitments- sul, der er på sjælen.

Lad os håbe, at han kan få hånden ud igen. Coaching er en intimteknologi. Den intimiderer, fordi den blander skriftefaderens, forhørslederens og bøddelens blik. Forhørslederen går efter bekendelser. Bøddelen går efter åreladning, han er badskærer af profession. Skriftefaderens valuta er anger. Når denne blanding balancerer, indtræder tilstanden "ganske og aldeles hjernevasket".

Det er derfor uendeligt nødvendigt, at denne brede vifte af retorisk-terapeutiske teknikker til at måle mental temperatur på de ansatte sættes ind i et regi, hvor den coachede er iført ishockey-harnisk. Coaching må begynde med en kanon for emballeringen af medarbejderen. Han må pakke sig ind i rettigheder til ikke at blive spurgt om dette og hint, han må være fuldkommen klar på sessionens rationale, og han må have ret til at styre den selv.

Den må således også være frivillig. Coaching må ikke være en raffineret, strategisk udvikling af medarbejdersamtalen, men et frirum for medarbejderen – ikke små, monadiske (gen)opdragelsesanstalter, usynlige gulager i de hyggelige storrumskontorer uden hierarkiske skillevægge.

Udviklingen af HR-feltet fra et filosofisk perspektiv handler om at sætte helt nye dagsordener. Det handler om at give medarbejderen ret til at tematisere arbejdets egentlige rationale, altså at forholde sig til det gode liv, til lykke, til retfærdighed og ordentlighed, til at kræve mening, mening og atter mening, med det, han er sat til at gøre. Det handler om den eksklusive ret til at vurdere sig selv som menneske, uden at denne vurdering omklamres af en strategisk alfaderlighed.

Frihedens problem stilles ofte, når det får lov til at folde sig ud, som det ømtålelige problem "Hvem er jeg?" og dermed de påfølgende, nervepirrende spørgsmål "Hvad gør jeg her?", "Hvorfor gør jeg det jeg gør", "Hvorfor gør jeg det her?" I den forstand må coaching blive en teknologi, der vendes mod virksomhedens egen evne til at skabe en arbejdsplads, hvor der er plads til den menneskelige dimension.

Det er selvfølgelig ikke en ganske ustrategisk side af sagen, for så vidt det bliver sværere og sværere at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Det er med andre ord HR's funktion at komme organisationens legitimations-deficit i forkøbet. Virksomheder, der tør stille op til en sådan lakmusprøve, altså selv at holde om den varme kartoffel, er indlysende nok virksomheder, der har noget at byde på.

Nu kompliceres HR-funktionen i disse dage af ankomsten af leanmanien. Lean fungerer epidemisk, på samme måde som en forbrydelse, som, såfremt nogen har set, at man har overværet den passivt, man kan stedes til ansvar for. Vi kan med andre ord ikke sige, at vi ikke vil have noget at gøre med lean, for lean er, ligesom anklagen for graverende, moralsk passivitet, mere end en management-teknologi, det lanceres som en livsform.

Lean handler om at gøre op med sløvhed, slendrian, forældede kotymer, skrankepaveri, sagssyltning, og med organisatoriske vaner generelt, der hæmmer styrkelsen af kvalitet og effektivitet. Hvem kan sidde det overhørigt – især efter, at IMPLEMENT har vist os, hvor meget lettere det er blevet at lave kaffe, hvis vi leaner os selv.

Når coaching forenes med lean teknologierne, får vi en refleksiv praksis, der er rettet mod at rette egne unoder. Vi får pludselig et herligt håndfast kriterium for selvkontrol.

Vi skal ikke bare "blive bedre", men hurtigere i bevægelserne, i tankerne, og i kommunikationen. Ikke bare intensere i sansningen af vores omverden, ikke bare mere målrettede, mere konkrete, mere håndfaste. Men vi skal simpelthen blive skarpere knive i skuffen.

Den coachede skal leanificere sig selv. Vi får en helt ny fortolkning af den græske kardinaldyd "mådehold", for man skal holde måde med sig selv. I disse slanketider er et trimmet og velkonditioneret selv (med skægstubbe) det smukkeste en leder kan se for sine øjne.

Her har vi igen brug for filosofien som farmakon, ikke som lykkepille – for vi kan jo se, at lean og lykke er to sider af samme sag. Vi har brug for hjælp til at konfrontere lean-konsulenten – konsulentens hvide smoking – og sige: jeg gør det, jeg gør, sådan som jeg gør det, fordi jeg selv bestemmer, hvordan jeg skal blive, den jeg er.

Ole Fogh Kirkeby er professor i ledelsesfilosofi på LPF og leder af Center for Kunst og Lederskab. Han er forfatter til en lang række bøger om filosofi og ledelse og en inspirerende formidler, der filosoferer med udgangspunkt i det kendte.

*Artiklen blev bragt første gang den 10.01.2007. Datoen på artiklen er ændret i forbindelse med en større oprydning på lederweb.dk*

