

Coaching
– På vej mod videnssamfundet

Af Simon Laub, cand.scient. i matematik og datalogi

Simon Laub har skrevet en artikel baseret på diskussioner i datalogforeningen om coaching til Datalog Bladet, som en læser af Civiløkonomen havde set – og opfordret Simon Laub til at få trykt her. Det sker her, efter at Simon Laub har målrettet artiklen til Civiløkonomen

Vel er vi hastigt på vej ind i videnssamfundet, men på mange måder er vort tankeunivers stadig industrisamfundets. Og det er en skam, fordi meget tyder på, at arbejdslivet i videnssamfundet bliver meget sjovere.

I industrisamfundet var arbejde noget, som man var spærret inde i 7 ½ time om dagen for at få råd til dagen og vejen (plus alle de mere eller mindre nyttige ting, som holder industrisamfundets hjul i gang). Så den største lykke for Homo Industrie var at undslippe arbejde og chef og få lov at holde fri. I den karikerede, grove version var det nok slet ikke meningen, at mennesker skulle være lykkelige i industrisamfundet. I.e. lykke er jo en tilstand, hvor man ikke ønsker sig mere? Heller ikke (flere) nye ting? Tænk på om reklamerne er beregnet på lykkelige mennesker? Og vil lykkelige menneske falde for de implicite slogans i tidens shopping centre : "Shop till you drop", "Don't worry, shop", "Fill that void in your life with a product"? Værre endnu, hvordan motiverer man lykkelige mennesker til at gøre en ekstra indsats? – når de nu allerede er lykkelige, der hvor de er? Kort sagt, lykkelige mennesker er en trussel, når det gælder om at holde hjulene i gang i industrisamfundet...

Anderledes i videnssamfundet. Vi går her ind i en verden, hvor mange basale materielle ønsker næsten er opfyldt på forhånd. Så det bliver muligt for de opvoksende generationer at stille krav om at blive underholdt og få mening i tingene. Langt flere får et virke, som de er stolte af, og som er skræddersyet til netop dem. Nødvendigt, når de ting, der skal laves bliver så komplicerede, at det kræver mennesker i en evig lege- og læreproces. Den værdsatte intelligens skifter karakter - fra at være evnen til at svare på kendte spørgsmål til at være evnen til at stille de rigtige nye spørgsmål. Hverken samfund eller den enkelte vil være tilfredse med at spare sig til fritiden. Og det vil være meningsløst, når man nu faktisk får det så sjovt på arbejde.

Hvilket så igen vil betyde, at der vil blive stillet nye krav til ledelsen af de organisationer vi vil være en del af i fremtiden. Allerede nu er det en del af god ledelse at skabe en organisation "worthy of your full commitment". Hvilket man bl.a. gør ved at betragte alle medarbejdere som planter (talenter), der skal vandes og dyrkes frem til deres fulde potentiale. Noget der kræver empatiske ledere, der er tilstede for den enkelte medarbejder, løbende giver konstruktiv kritik og skubber i den rigtige retning med øje for den enkelte. I videnssamfundet vil vi sikkert se endnu mere af den slags.

IT-projekter før coaching.

I IT-branchen bilder vi os ofte selv ind, at vi er lidt længere fremme end det øvrige samfund. Og ved festlige lejligheder omtaler vi os selv som "vidensarbejdere", der forlængst er inde i videnssamfundet. Ok, I virkelighedens verden gælder dette nok for fremtidsorienterede succesvirksomheder a la Google (hvor alle medarbejders kreativitet og

udvikling er i højsædet). Men mange IT-virksomheder er nu stadig organiseret helt gammeldags ud fra industrisamfundets deviser. I forhold til overlevelse i videnssamfundet er det selvfølgelig ikke godt med en organisation fuld af demotiverede industriarbejdere. Men derfra og så til at tro på, at vidensarbejdere (som ikke er viklet ind i industrisamfundets monotoni, overvågning og bureaukrati) – ikke bare går konkurs med det samme, det er et spring!

Naive sjæle tror f.eks., at man kan gøre lykke i et IT-projekt, hvis man bare følger de arbejdsmetoder, man har lært i ens skoletid, uden at tage særligt hensyn til de mennesker, man er "oppe imod".

Altså, man får sit projekt, laver en foreløbig projektplan - kommunikerer det ud og er nu klar til at gå i gang. Her bliver man så for første gang ramt af virkeligheden. At ens leder ønsker ens opgave løst - ikke ud fra virkeligheden, men ud fra politiske estimater (vindende pris, konkurrenceforhold, ressourcer). Ok, det var så ikke så godt. Men man er jo optimist, så efter at have diskuteret lidt med denne leder, går man i gang med næste disciplin fra skolebænken: Risikostyring. Man kigger ud i fremtiden og ser på de ting, der kan tilståde en der, deres alvorlighedsgrad og deres sandsynlighed. Som man har lært, flytter man de ting med høj risiko over i projektplanen - rettidig omhu, kaldte A.P. Møller det.

Nu føler ens leder sig sikkert truet på sit levebrød over ens profetiske evner - og gør opmærksom på at "verden er kompleks og der er mange ting man ikke har indsigt i". Det giver man ham ret i - og lægger en buffer ind i estimaterne. En svær ting for lederen, som nu sikkert beder en om at smide, hvad man har i hænderne og kaste sig ud i akut brandslukningsaktivitet. Hvilket jo er et godt bevis på, at han har ret: Verden er uforudsigelig - og umulig at planlægge..

Naiv som man sikkert er, tror man så, at man kan gå til lederens leder og påpege et mønster i manglende resultater. At de fremlagte fremdriftsmålninger ikke blev opfyldt og systematisk ikke er blevet det.

Men det er ikke sikkert, at der kommer noget godt ud af det. Måske har lederens leder et dårligt indtryk af én? Noget den overlevelseseinteresserede mellemlider sikkert har sørget for? Måske lever lederen trygt og godt i industrisamfundets hierarkitænkning og tror, at løsninger fra bunden kun kan være forsøg på revolution osv.

I.e. pligter og deadlines bliver ikke overholdt, fordi mennesker har travlt med at sabotere sig selv, deres kollegaer og deres organisation i et misforstået forsøg på at bevare industrisamfundets strukture og tankegang? Det er tid at opdatere menneskene!

Coaching

Her kommer coaching så på banen. Inden for coaching antager man, at alle mennesker gerne vil være den bedste udgave af sig selv! Og at det faktisk er muligt at finde løsninger som hjælper alle til mere produktive og lykkeligere liv. Coaches kan bruges til at støve menneskene af, så de vil trives ude i videnssamfundets solskin!

I princippet er det såre simpelt. Coachen hjælper klienten med:

At sætte mål og nå dem.

At finde ud af, hvad der forhindrer ham/hende nu?

At skabe motivation til at nå målene.

At bryde (dårlige) mønstre

At lægge den nye plan.

At lave en god afslutning, der sætter processen i gang.

Men mennesker er komplicerede væsner. Så allerede det med at sætte et mål kan være vanskeligt. At fastholde et mål kan være endnu vanskeligere. Selv simple mål kan være

afhængige af, hvordan det går klienten på andre livsfelter: Personlig udvikling, Familie & Venner, Parforhold, Sundhed, Økonomi, Børn osv.

Heldigvis kan det hele koges ned! Menneskers mål kan typisk omformuleres til et ønske om at opnå en eller flere af følgende ting: I) Kærlighed og accept (fra andre, til sig selv). II) Udvikling (lære, modtage nye input). III). At gøre en forskel (at udrette noget). IV). Tryghed (kontrol over hvad der sker). V). Succes og opmærksomhed. VI). Udfordringer og spænding (opleve nye ting).

Når man har spurgt "hvorfor" til klienten et antal gange, skulle målet altså kunne udtrykkes inden for en af disse kategorier. Man kan så begynde at lede efter hvilke hæmmende overbevisninger klienten har, der forhindrer ham/hende i at nå målet. Er det tid, penge, kompetence eller ressourcer, som er problemet? Og dækker dette ikke bare over gamle dårlige mønstre, manglende selvværd, udsætter kompleks, frygt og lign. ?

Herefter er man så klar til at lægge sin plan for at nå målet. Som alle planlægningsopgaver brydes den op i delpunkter, hvor der sørges for målbarhed på alle delmål. Hvad, hvorfor og hvordan nedskrives for hvert delmål. Thats it! Hvor svært kan det være? Ja, åbenbart så svært, at det for mange er rart med en coach til at støtte i alle disse faser.

Men hjælper det os på vej ud i videnssamfundets solskin, er det da alt besværet værd.