

Coaching som problem

Finn Janning

Med afsæt i den filosofi, som er forbundet med filosofen Gilles Deleuze og psykiateren Félix Guattaris fælles forfatterskab, vil jeg rejse to spørgsmål i dette kapitel. Det første spørgsmål er: Hvad skal vi forstå ved et problem? I forlængelse heraf spørger jeg: Hvilket problem er coaching løsningen på? Disse to spørgsmål fører videre til mit egentlige ærinde, nemlig at belyse nogle problematiske sider af coaching og herunder vise, hvor coaching reelt fungerer.

De to franskmænds filosofiske projekt kan læses som en protest mod filosofisk terapi eller dannelse. Med terapi og dannelse tænker jeg på den slags filosofi, der søger hhv. indad eller udad mod et uforanderligt ideal, hvad enten dette kaldes et autentisk jeg eller refererer til et universelt sæt af værdier. De to former for filosofi er styret af moralske transcendent kategorier, der overser livets iboende kræfter.

Deleuze og Guattari plæderer for en upersonlig filosofi, der forsøger at overvinde eller afvikle selvet. Selvet er flydende – en vedvarende bliven mangfoldig. „Det mangfoldige må gøres“, skriver de og fortsætter: „En mangfoldighed har hverken subjekt eller objekt, men kun bestemmelser, størrelser og dimensioner... „ (Deleuze & Guattari 2005: 11). Selvet er uden essens. Det formes af livet og ikke af transcendent ideologier og normer.

Tilblivelse, frihed og det ubevidste

Tilblivelse er et nøglebegreb for Deleuze og Guattari. Det er en kontinuerlig bevægelse, og det skelsættende spørgsmål, som adskiller filosofi og coaching, er, hvorvidt den enkelte vil fortsætte bevægelsen eller ej. Bevægelsen er risi-

kabel, da ingen ved, hvor den er på vej hen. At følge livets strøm er en satsning. Det kræver mod.

I forlængelse af disse pointer vil jeg hævde følgende: Træder den enkelte ud af denne bevægelige proces, stopper processen. Forsøger den enkelte at se, hvad denne bevægelse repræsenterer af herskende idealer, brydes processen, og skulle den enkelte forsøge at vurdere, hvorvidt bevægelsen er brugbar eller nyttig, er vedkommende allerede trådt ud af den immanente og blivende bevægelse. Tilblivelse er af samme grund en konstant udfoldelse af en iboende kraft uden et klart og universelt endemål.

Coaching er for mig at se ikke tilblivende i en processuel forstand. Derimod bevæger den sig i en sekventiel bevægelse, hvorved en proces hele tiden bliver til en afsluttet handling, som leder til en ny proces osv. Der er reelt tale om et forsøg på at styre retningen gennem guidende slutmål. Selv om de fleste former for coaching prætenderer at tænke processuelt, bryder de netop processen, når de vurderer, hvorvidt den coachede lykkes. Ergo: En dom fældes i henhold til herskende idealer, normer eller ren og skær nytteværdi.

Tilblivelse er beslægtet med frihed. Frihed er et begreb, som ikke for alvor kan defineres uden at ende i det paradoks, at friheden ikke er helt fri. Men det er klart, at frihed ikke handler om valg, da ethvert valg forudsætter, at noget allerede er givet, nemlig det, som kan vælges. Her er det ligeledes min påstand, at en moralsk initieret coaching foreskriver det, den enkelte eller en gruppe bør eller skal gøre for at lykkes. Dette kan også siges anderledes: Selve konteksten er afgørende i coaching.

Lad mig give et eksempel. Ønsker en virksomhed effektive og ansvarlige ledere, vil en leder, der kan sikre et tilfredsstillende afkast uden at tilsidesætte virksomhedens sociale ansvar betragtes som god i konteksten. En god leder er imidlertid ikke det samme som et godt menneske. Hvad er konteksten for ét liv andet end livet? Andre gange anvendes deskriptive etiske erkendelser normativt, fx når psykologiens beskrivelser af, hvad der fremmer velvære og lykke, gøres til universelle normer. Jeg kommer tilbage til denne diskussion senere i kapitlet.

Frihed som begreb adskiller filosofi og coaching. Det består af en kombination af modstand og skabelse. Frihed er evnen til at stå imod dominerende idealer, normer og værdier, som kun har til hensigt at bremse en bevægelse. I samme nu en person står imod en form for hegemonisk kontrol, skaber vedkommende ligeledes et rum, hvor de nye mulige erkendelser og erfaringer kan udtrykke sig. Der skabes plads til det, som er i færd med at blive.

Det er ret beset denne frihed, som mangler i coaching, hvilket endvidere

understreger, at tilblivelsen ikke bliver processuel. Dette leder mig til påstanden om, at coaching handler om at bevidstgøre valg. Modsat handler filosofi om at blive valgt og efterfølgende at gøre sig værdig til at bære det, som har lagt an på en. Det vil med Deleuze og Guattaris ord sige „at producere det ubevidste og sammen med det producere nye udsagn, andre typer af begær“ (Deleuze & Guattari 2006: 25). Det problematiske i forbindelse med en normativt betinget coaching er relateret til en forsømmelse eller misforståelse af de tre nævnte begreber: tilblivelse, frihed og det ubevidste.

Hvad er et problem?

Ifølge Deleuze og Guattari er filosofi „kunsten at danne, at opfinde, at fremstille begreber“ (Deleuze & Guattari 1996: 20). Men inden en eventuel begrebsgymnastik går i gang, må filosofen opfinde et problem: „Ethvert begreb viser tilbage til et problem, til problemer, uden hvilke det ikke ville have nogen mening, og som selv kun kan isoleres og forstås som deres løsning viser sig“ (Deleuze & Guattari 1996: 36). Filosofien skaber begreber i forlængelse af problemer, der er enten dårligt formuleret eller dårligt forstået. Deleuze hævder, at der er en frihed forbundet med at beslutte, hvad der er et problem, fordi selve opfindelsen ikke bare er en afsløring, men snarere en given plads til det, der ikke før kom til udtryk (Deleuze 1991: 16).

Hvad kunne være et problem? Et svar kunne hænge sammen med, hvordan en selvopfattelse ændrer sig, idet den enkelte gør sig nye erkendelser. Psykologen Robert Kurzban (2012) beskriver eksempelvis selvbedrag som et mismatch mellem ens opfattelse og ens erkendelse. Problemet er ofte den manglende sociale plads til afvigende erkendelser eller erfaringer. Ifølge Kurzban kan den enkelte hjerne forholde sig strategisk til information, som den modulerer, hvorved den enkelte kan tage sig bedst muligt ud i en bestemt social situation (her kan nævnes den amerikanske pragmatiker Robert Brandom, som siger, at normer altid udspringer af en social praksis).

Selvbedrag forekommer derfor, når den enkelte forholder sig strategisk til de informationer, som vedkommende fodres med, så de passer ind i en social acceptabel opfattelse, fx en mere autentisk eller dannet version. Det er ligeledes her, at Deleuze og Guattaris flydende selv rummer noget frigørende. De problematiserer ikke opfattelsen, men selve ideen om et muligt selvbedrag. Når der ikke eksisterer en sandere, bedre eller hurtigere version af en selv indeni, ej heller et transcendent og for evigt uforanderligt ideal eller værdisæt, som vi alle skal stræbe efter, er der ikke belæg for selvbedrag.

Problemet er altså ikke, hvorvidt dine erkendelser ikke matcher en herskende opfattelse, men at nogle føler sig presset til at opfatte sig selv på en uærlig måde. Et problem for Deleuze og Guattari er ikke noget, som rejses, fordi vi er i stand til at løse det. Tværtimod. De ser noget filosofisk agtværdigt i at opfinde problemer, der tvinger os til at gentænke, hvad det vil sige at være og blive et menneske (Deleuze 1994: 164ff.). Opfindelsen af et problem er forbundet med frihed. I filosofiens verden er du tiltalt. I stedet for at vælge handler frihed om at ville det, som man kan, imens det, som sker, det sker.

Coachingens problem

For mig at se er coachingens problem ikke et problem, den har opfundet, men snarere et problem, som er opstået, fordi nogle eller noget afviger fra det ideal, som coachingen plæderer for – uanset de forskellige tilgange til coaching. Coachingens problem er ikke udelukkende en favorisering af „best practise“, en nidkær gentagelse af fortidens succeser. Snarere har coachingen bevæget sig mod idealet „best fit“, hvor det handler om at passe ind med hensyn til de normer og idealer og værdier, der er herskende i en given kontekst, hvad enten denne er bestemt af en region, virksomhed eller kultur (Boxall & Purcell 2011).

Både best practice og best fit er forudsigelige. Modsat er tilblivelse for Deleuze og Guattari en uforudsigelig udvikling. Tilblivelse er en særlig form for proces, idet den består af både aktive og passive elementer, hvorved det er svært at afgøre, hvad en person gør, og hvad der gøres ved ham eller hende. Deleuze og Guattari citerer klagende forfatteren F. Scott Fitzgerald in extenso:

Måske halvtreds procent af vores venner og familie ville oprigtigt sige at det var mit drikkeri der havde gjort Zelda gal, og en anden halvdel ville være sikre på at det er hendes galskab der har fået mig til at drikke. Ingen af disse vurderinger betyder noget særligt. Disse to grupper af venner og familie vil altså være enige om at vi hver især ville have været meget bedre uden den anden. Det ironiske er at vi aldrig i livet har været så håbløst forelskede i hinanden som nu. Hun elsker alkoholen på mine læber. Jeg elsker hendes mest ekstravagante hallucinationer (Deleuze & Guattari 2005: 261).

Fitzgerald er et eksempel på et brud med de normative linjer, der gerne vil fælde en plausibel og forudsigelig dom. En slags enten-eller-bevægelse, der

overser den givende forskel i relationen. Fitzgerald taler fra en præposition (eller en subtraktion ifølge Deleuze og Guattari). Resultatet af en subtraktion er forskellen – den givende forskel de to elskende hele tiden forsøger at gen-tage: den håbløse kærlighed. Den opstår i kysset, der er forårsaget af alkoholen, som igen er forårsaget af hallucinationerne, der igen er forårsaget af kysset. Det afgørende i denne proces er, hvordan den enkelte integrerer sig i det, som finder sted. Det vil sige, hvordan Fitzgerald skaber nye og meningsfulde værdier.

Når Deleuze og Guattari taler om at producere det ubevidste, er det, fordi det ubevidste åbner op for et nyt begær, hvilket vil sige nye relationer, fx nye relationer mellem Zelda og Fitzgerald. Det er et spørgsmål om en ustrategisk involvering eller engagement i livet. Coachingens problem er, at den gerne vil tilføje perspektiv, mens filosofien ikke er på afstand. Snarere folder den det, som sker, ud. Hvad muliggør det? Lad mig give et eksempel, der belyser denne problematik.

Forestil dig, at du sidder og læser en roman, som er skrevet på en underlig måde. Tonen, stilen og selve organiseringen af teksten gør den uigennemskuelig. Det er uklart, hvad det er, som romanen fortæller, hvad den vil, ja, hvorvidt den partout vil noget. Den giver kort sagt ikke nogen mening. Du giver ikke op. Din stædighed eller forfængelighed kræver, at du læser romanen grundigere, langsommere, mere koncentreret. Du prøver at genkalde tidligere oplevelser, hvor noget først har virket ufremkommeligt, men senere givet glimrende mening. Du skærper din opmærksomhed. Involverer dig. Du læser anmeldelser af bogen, og du læser artikler om bogen, du taler med andre, som eventuelt har læst bogen, og du overhører, måske, en samtale om bogen på et bibliotek. Du er med andre ord modtagelig, åben og lyttende.

Gradvist sker der noget. Romanen begynder at åbne sig, teksten blotter sig. Pludselig kan du afkode kompositionen, du kan høre tonens særegne kraft. Romanen giver mening. Du kan relatere positivt til den. To ting er vigtige her. For det første er det ikke romanen, som forandrer sig, men læseren i kraft af hans eller hendes tilgang. For det andet er det, som romanen åbner op for, i udgangspunktet ukendt. Selve problematiseringen hænger sammen med tilgangen. Filosofien stiller spørgsmål til det selvfølgelige, fx hvorfor en roman partout skal være meningsfuld. Den spørger af samme grund ikke, hvilken betydning romanen har, men hvad den åbner op for, og hvilke forbindelseslinjer den genererer.

Coaching er ikke at sammenligne med en roman. Den tvinger sjældent den coachede ud i det uvisse uden at vide, hvordan han eller hun hives i land

– og vel og mærke på det solide og sikre jordstykke. Coaching er mere beslægtet med en lærebog. Heri ligger coachings styrke og svaghed. Eksempelvis er coaching god til at opnå noget bestemt, hvilket også gælder for den gode lærebog. Coaching er god, når konteksten er givet, fx i sport eller i arbejdsliv, men ikke når sammenhængen skal skabes. Lærebogen har et klart formål, der skærper fokus på noget bestemt, men som også hæmmer en lidt bredere opmærksomhed. En læser af en lærebog åbner sig strategisk, fordi vedkommende læser for at lære noget bestemt, mens læseren af en roman gør sig nogle erfaringer.

Jeg drager denne analogi for at tydeliggøre, at forskellen mellem filosofi og coaching er metafysisk og ikke for at gøre den skønlitterære forfatters be- drifter større end den faglitteræres. Der er tale om to forskellige former for litteratur. Ligesom både en roman og en fagbog rummer erkendelser, åbner både filosofi og coaching op for erkendelser. Forskellen er, at coaching frem- mer bestemte erkendelser inden for en given kontekst, der har til hensigt at lede i en bestemt retning, mens filosofien blot vil erkende. Det kan også siges anderledes: Coachingen er hjælpsom, fordi den ved, hvad den gerne vil opnå, mens filosofi er gavnlig, idet den rækker nogle erkendelser videre til den en- kelte, som denne måske, måske-ikke kan finde sandheder i.

Tilsvarende mener jeg, at en terapeutisk og en dannelsesorienteret coaching svarer til lærebogen. Den første peger ind mod et egentligt eller autentisk selv; den anden peger ud mod et idealiseret sæt af værdier eller nor- mer. De peger begge to i en retning, mens en filosofi er en pluralistisk empi- risme. Det, der adskiller Deleuze og Guattaris projekt fra coachingen, er sel- ve tilgangen. De to franskmænd ønsker ikke at docere. Det er ikke filosofiens rolle, siger de. Derimod er den en undersøgelse, udforskning og afprøvning af, hvad det vil sige at blive. Filosofi handler altså ikke om viden, men om liv. Tilgangen er åben eller blottet. En del af denne særlige tilgang er metafysisk.

Kritik af coaching

Når jeg finder coaching mindre overbevisende, hænger det sammen med det fundament, det sted eller den position, hvorfra en coach stiller spørgsmål. I de værste tilfælde kan det minde om en quiz, idet coachen synes at kende svare- ne, eller i hvert fald synes at vide, hvorhen den coachede skal eller bør bevæge sig. Enten – som allerede nævnt – lægges der vægt på en udfoldelse af ens san- de eller autentiske jeg, eller også ses coachingen som en dannelsesrejse mod en ophøjet moralsk ideal. Denne tendens skyldes dog ikke coachingen per se,

men snarere den kontekst, hvor coaching ofte opererer, og hvor den på grund af den manglende frihed ikke evner at stå imod.

Eksempelvis ved de fleste godt, hvad en fodboldtræner ønsker af sine spillere. Det samme ved de fleste medarbejdere også om deres chef. Det handler i sidste ende om sejr og profit. Det er trods alt kun på højskoler, at det vigtigste ikke er at vinde, men at deltage. Sådan er det ikke i fodboldklubber som FC Barcelona, Real Madrid eller Chelsea. Heller ikke i virksomheder som Novo Nordisk eller Carlsberg, uanset hvor meget disse virksomheder kerer sig om sine medarbejdere. Ligeledes ville det være moralsk diskutabelt qua konteksten at give medarbejderne frit spil, fordi der er en risiko for, at de ikke „passer ind“ i forhold til virksomhedens overordnede målsætning. Tingene skal balancere – især regnskabet.

Mit primære fokus er dog ikke, hvorvidt coaching blot er et middel til at profitoptimere medarbejdere og ledere, men at se coaching i et mere eksistentielt lys. Når coaching forbindes med, hvad der gør et liv værd at leve, mener jeg, der er grund til at træde op i ringen og kæmpe. Det vil sige, når coachingen prøver at favne begreber som kvalitet, velvære og glæde.

Nogle gange opstår der nogle kryptiske påstande om, at et uautentisk liv per definition er ulykkeligt (Hauskeller 2013). Men enhver, der har mistet en bror, en kæreste, tabt en pokalfinale eller mistet et spændende arbejde ved, at ens ulykke kan være ganske troværdig. Det autentiske er ofte stærkt forbundet med arbejde, idet det for flere mennesker er svært at adskille ens private liv fra ens professionelle liv. Arbejde er blevet en identitetsskabende livsstil og en måde at være til på, der rummer både noget frigørende og noget hæmmende alt efter tilgangen. Udvikles medarbejderne ud fra en terapeutisk ide om, at en bedre, ofte mere effektiv version, ligger og venter på udfoldelse indeni? Eller udvikles medarbejdere og ledere til at repræsentere et bestemt sæt af særligt værdifulde og dydige værdier, der gør dem til ekstra gode mennesker?

Problemet er – i hvert fald set fra det skrivebord, hvor der ligger bøger af Deleuze og Guattari – at friheden bliver reduceret til et valg, hvorved tilblivelse bliver en styret proces, der stopper, straks det ønskede resultat er opnået. For Deleuze og Guattari er det livet selv, som strømmer gennem et liv. Det er uden begyndelse og ende, mens et liv kan række det livagtige videre som et forsøg på at kæmpe imod det dræbende. Som Rosi Braidotti skriver: „Livet passerer, og vi ejer det ikke; vi bebor det, ikke ulig en timeshareejlighed“ (Braidotti 2013: 133).

Fra socialpsykologien kendes talrige eksempler på, hvordan gruppepres, normer (som aldrig er andet end socialt initieret), idealer, higen efter aner-

kendelse og identitet kan få selv den bedste til at æde et par kameler for at blive accepteret, lykkes eller føle sig nyttig. De færreste er lige så stærke til at stå imod, som de tror. Hvis der er et misforhold mellem ens opfattelse og ens erkendelser, er der tale om selvbedrag. Og her er det svært ikke at se arbejdets rolle som både identitetsskabende og noget, de fleste opfatter som den eneste mulighed for at føle sig brugbare og nyttige. Arbejde synes at spille en afgørende rolle for ens velvære og momentvise lykke. Af samme grund er det svært at stå imod arbejdets magtfulde position. Og af samme grund er det nemt at overføre en succesfuld strategi fra arbejdslivet til livet som sådan. Konteksten „arbejdsliv“ bliver lig med livet. Logikken synes at være, at en god leder må være et godt menneske, hvilket svarer til at en god fodboldspiller partout må være et godt menneske. Desværre er det ikke altid sådan.

Min samlede påstand er, at coachingens fundament eller metafysik er afgørende, fordi denne har betydning for vores forståelse af frihed og tilblivelse. Coaching virker, når konteksten er givet, hvilket dog minimerer dens potentiale for udvikling, fordi tilblivelsen bliver forudsigelig. Metafysik er filosofiens forsøg på at besvare, hvad der kan eller bør udgøre fundamentet for ens tanker. Er noget givet, eller er intet givet?

For Deleuze og Guattari er den metafysiske grund aldrig sikker, den forandrer sig, og den bevæger sig. Den er processuel. Enhver metafysik må løbende testes og afprøves for at se, om den stadigvæk kan bære. Dette har selvsagt betydning for enhver kontekst, idet de aldrig er givet, men hele tiden må konstrueres. Udfordringen er at skabe et midlertidigt fundament, der kan bære fremtidige opfindelser.

Fokuser på kvalitet, velvære og glæde fremfor moral og strategi

Den kritik jeg rejser mod coaching, er ikke kritik mod det at ville forbedre og udvikle sig. Tværtimod. Problemet opstår, når jeg på forhånd ved, hvad der skal til for at forbedre mig samt hvordan. Det er ikke ambitiøst nok. Ikke modigt nok, hvilket hænger sammen med de tre begreber: tilblivelse, frihed og ubevidsthed. Jeg har overordnet nævnt to retninger eller tendenser inden for coaching: en terapeutisk og en dannelsesorienteret. Det gælder for begge, at forskellige livsformer eller måder at leve på bliver evalueret i forhold til moral i stedet for kvalitet, velvære og glæde. Dernæst synes arbejdet qua dets sociale status at have fået en normativ status. Det betyder, at flere interessante metoder eller praksisser tilpasses den herskende moral (arbejdets), uagtet at dette strider mod selve praksissens ide.

De seneste år er der sket en spændende udvikling inden for psykologien, fx i form af positiv psykologi. Desværre glemmer nogle, at en optimistisk tilgang ikke er det samme som et fravær af enhver kritisk sans. Ydermere er der en stigende interesse for buddhisme, fx yoga og mindfulness. Buddhisme handler bl.a. om kroppen og opmærksomhed, ikke desto mindre anvendes dens praksisser (fx meditation og yoga) ofte strategisk i forbindelse med coaching. Det vil sige, at den processuelle samklang med verden, som er buddhismens formål, spoles, idet indholdet i meditationen bliver vigtigere. Indholdet overskygger processen. Det vigtige er åbenbart ikke, at du rent faktisk tænker, men om du tænker rigtigt. At blive opmærksom på ens krop, fx vejrtrækning, betyder for buddhisten at blive opmærksom på ens egen opmærksomhed. Du er kort sagt til stede i det, som finder sted, og bekymrer dig ikke om, hvorvidt dette leder til andet end opmærksomhed (se fx Varela m.fl. 1993: 25-28; Saraswati 2004: 11f.).

Problemet med coaching i en mere eksistentiel sammenhæng er forbundet med udviklingen af immaterielt arbejde, der ophøjer både arbejdets og det enkelte individs betydning. Det medfører, at det enkelte menneskes ressourcer – faglige og sociale kompetencer og evner – er afgørende for en virksomheds strategiske fordele. Eksempelvis opererer de fleste virksomheder med begrebet „human kapital“, som kan øges i kraft af træning og uddannelse (Armstrong 2012: 123; Mankiw 2004: 412f.). Udvikling i forbindelse med uddannelse og træning er økonomisk betinget. Ligeledes er virksomhedernes sociale ansvar kommet mere og mere på dagsordenen de seneste 10-15 år. Det handler om at passe godt ind.

Problemet med coaching er metafysisk eller positionelt. Deleuze og Guattari plæderer ikke for en position, men stiller sig heller ikke i opposition. Helt kort er humlen i denne kritik: Når ethvert slutmål forsvinder, bliver filosofien kreativ og opfindsom. Det er netop det, som coachingen mangler, men som i samme omfang også gør den hjælpsom i henhold til kontekstens præmisser.

Opfindsomhed og kreativitet er vigtigt, fordi det netop er sådanne kapaciteter, som hjælper den enkelte med at optegne relationer, når han eller hun står på usikker grund. Af samme grund taler Deleuze (2004) om en etik, hvor man gør sig værdig til det, der sker. Der er ikke tale om en afvæbnende accept af status quo, men snarere en aktiv interaktion med det, som påvirker eller berører en.

Afrunding

Det er klart, at filosofi som den forstås af Deleuze og Guattari, er en farefuld beskæftigelse, fordi den konstant konfronterer ens ignorance. Den bevæger sig på grænsen af, hvad vi ved, mens den prøver at komme videre. Den vil ikke erkende noget bestemt, men simpelthen erkende og skabe plads til nye erkendelser, især dem, der rummer liv. Det er tilblivelse uden begyndelse og uden slutning. Det er det, der gør filosofien livagtig, fordi livet sjældent erfares som noget, hvor det ene partout leder til det andet, men som noget relativt diskontinuerligt, afvigende, overraskende og pudsigt. Det åbner for friheden til at blive uden noget endemål, og friheden til at producere det ubevidste, som muliggør nye værdier, ny mening. Formålet med dette kapitel har ikke været at kritisere coaching som sådan, men kun den slags coaching, der eventuelt berøres af den kritik, som her er rejst. Sker dette, så har Nietzsche ret, idet han sagde, at kritik altid er noget glædeligt, fordi det åbner op for nye erkendelser.