

den 31.10.2009.

Professionalisering af samtalen: Magt og etik, ledelsesmotiver og samtaleidealer. Af Tobias Dam Hede, cand.mag, PhD.stud. Årsmøde i Organisationspsykologisk Selskab,

Etik er et interessant emne at beskæftige sig med, og det fylder på dagsordenen i organisations- og erhvervspsykologien. I European Mentoring and Coaching Council, hvor jeg sidder i bestyrelsen i Danmark, har det været hovedtemaet på generalforsamlingen i år og sidste år, og det er også den røde tråd på dette årsmøde i Organisationspsykologisk Selskab. Jeg husker bl.a. sidste år fra EMCC, hvor vi havde psykolog og coachingekspert How Law fra England på besøg. Han havde et oplæg om etik, og da han var færdig, spurgte han publikum om der var nogle spørgsmål. En af deltagerne rejste sig op og præsenterede sig som erhvervspsykolog med mange års erfaring i ledelsescoaching. Hun havde med årene bl.a. fået den erfaring at overraskende mange ledere udviste en adfærd, der havde mange fælles træk med borderline-patienter og endda psykopatisk adfærd. Hun havde derfor truffet den beslutning at i de tilfælde, hvor lederen udviste disse karaktertræk, afbrød hun samtalen. Hun begrundede nu den beslutning ud fra professionsetiske overvejelser og ville gerne høre How Laws holdning til det problem. Han svarede at han selvfølgelig respekterede hendes synspunkt, men det kunne aldrig blive hans eget. I en professionel samtale – ansigt til ansigt – var han forpligtet til at gøre sit bedste for at hjælpe lederen, uanset hvilken overraskende side af lederens personlighed, som samtalen åbnede op for. Denne lille historie er muligvis trivielt for en organisationspsykolog, men den er god til at begynde med; den handler om etik i professionelle samtaler. Den er interessant, fordi det problem, som den gør tydelig for os, viser at etiske dilemmaer kan håndteres meget forskelligt, samtidig med at de hver især kan begrundes i en professionsetik. Men er det så den samme etik, der tales om? Kan etikbegrebet rumme den forskellighed uden at bryde sammen? Er det, som Gilles Deleuze siger det i *Logikkens mening*?

"Enten giver etik ikke nogen mening i det hele taget, eller også betyder den dette og intet andet end: at vi ikke må vise os uværdige til det, der sker med os. ... Det, som er virkelig umoralsk, er brugen af moralske begreber som retfærdig eller uretfærdig, fortjenstfuldt eller forkert."
(Gilles Deleuze, fra *Logique du Sense*, 1969)

Er etikbegrebet blevet fanget i en skæbnetung, humanistisk dogmatik? I et socialkonstruktionistisk, anerkendelsesfyldt selvsving? Har ordene forladt etikken, tømt det for mening og ladet de sørgelige rester stå tilbage som monumenter, hvori det skelet, der til sidst skal blive tilbage af os, allerede træder frem?

I mit oplæg i dag vil jeg også lægge vægt på etik, men jeg vil relatere det til professionelle samtaler, og jeg vil tilføje et tredje tema, nemlig magt. Oplægget falder således i tre dele:

1. En filosofihistorisk afklaring af grundbegreberne magt, etik og professionelle samtaler.
2. En ledelseshistorisk fortælling om hvordan samtalen i en virksomhedssammenhæng professionaliseres. Professionalisering af samtalen vil her sige at samtalen bliver synlig som en organisatorisk opgave, der enten skal varetages internt eller eksternt. Hvis opgaven skal løses internt, vil det typisk betyde at ledere og HR-ansvarlige skal kompetenceudvikles til opgaven igennem træning og samtaleteori. Professionalisering af samtalen i en virksomhedssammenhæng udtrykker i den forstand også det vilkår at samtalen mere eller mindre direkte bliver en ressource for organisationen med henblik på at skabe bedre betingelser for performance eller forandring. Professionalisering af samtalen handler med andre ord om fremkomsten af et felt, hvor ledelsesmotiver og organisatoriske virkelighedsbilleder forbinder sig med samtaleidealer og det, der altid har været samtals væsen: at kalde det menneskelige ansigt frem i lyset. Det spørgsmål, der særligt interesserer mig i den forbindelse, er følgende: Hvilke problemer og muligheder bliver tydelige, når samtalen professionaliseres? Det korte svar er at det gør en dialogisk etikforståelse både nødvendigt og relevant.
3. Endelig for det tredje vil jeg præsentere eksempler fra praksis og lægge op til den workshop, som følger efter mit foredrag. Når jeg taler om eksempler, er det fra mit eget forskningsarbejde med coaching og ledelse. Professionelle samtaler er altså i dette tilfælde coaching. Coachingsamtalen fungerer under nogle andre betingelser end den samtale, vi f.eks. hørte Nadja Prætorius fortælle om i går. Den samtale, der rystede hendes faglighed og virkelighedsbillede, med en kvinde, der var kommet til hende for at få hjælp med en arbejdsrelateret stress-problematik. Det rystende bestod i at kvinden udviste samme symptomer som svært traumatiserede personer; en erfaring der nogenlunde svarer til Tavistock Clinics tilblivelse: Oplevelsen af at soldatens "granatchok" i krigen blot er det yderste ekstrem i et samfund, hvor arbejdsrelateret stress er det moderne traume; det er arbejdet som trussel som en "reel trussel for menneskehedens overlevelse" (Nadja Prætorius).

Filosofihistorisk afklaring af centrale begreber og problemstillinger

Det lyder uhyggeligt og skræmmende, og det er det også. Det patologiske blik, som kommer til udtryk i kritikken, har i en vis forstand altid stået etikbegrebet nær, fordi etik også handler om at kunne skelne mellem det syge og det sunde. Denne indsigt udtrykkes i billedet af Sokrates' død: Inden han udåndede var hans sidste ord en bøn til vennerne omkring ham om at ofre en hane til Asklepios, den græske mytologiske gud for lægevidenskaben og helbredelsesteknikker. I antikken anså man filosofien som en analog "metode" til lægevidenskaben, det er, som Epikur siger: "Den filosofi, der ikke lindrer menneskelig lidelse, er for mig tom". Det handler om at kunne skelne mellem på den ene side ens egen, fagligt velbegrundede merviden (psykologens, filosofens, konsulentens!), og på den anden side – at kende grænsen for denne viden, og hvad det andet menneske er bedst hjulpet med? Etik i professionelle samtaler udspringer af netop dette dilemma. Det ved vi, og det er der sagt uendeligt meget om allerede. Etik må her ses i lyset af den professionelle samtales status som hjælpekunst, hvor det, som Kierkegaard er blevet citeret for igen og igen, handler om først at forstå, hvad den anden forstår. Hvis jeg ikke gør det og alligevel gør min merviden og merforståelse gældende, "så er det måske, fordi jeg er forfængelig og stolt, så at jeg i stedet for at ville hjælpe den anden egentlig hellere vil beundres af ham?"

Etik kommer af det græske begreb *ethos*, som har flere grundbetydninger alt efter om det staves med kort eller langt "e" (*eta* eller *epsilon*):

1. *Ethos* betyder med kort "e" *sædvaner*, men også *bosted*, det *at være hjemme*. Det betyder at mennesket "bor" i etikken; i etikken er mennesket i menneskets nærhed.
2. *Ethos* med langt "e" betyder *karakter*, det der gør mennesket til det, han er. Aristoteles gør denne betydning af *ethos*-begrebet til et grundbegreb i retorikken, når han understreger at det må forstås som et sprogligt væsen, der viser sig ved talen selv og ikke af nogen forhåndsindstilling til det, taleren er. Denne betydning er særlig vigtig i forhold til udviklingen af en dialogisk etikforståelse, der fortæller at samtalen i vores tilfælde viser en side af os selv, som ikke kan have været synlig for de samtalende, før dialogen begynder. Aristoteles tænker først og fremmest *ethos*-begrebet ud fra en strategisk sammenhæng, fordi han tænker den i en retorisk kontekst, men det ansigt talen viser af os selv, har en dybere betydning end det: Det er det skrøbeligste, fordi det er nøgent, og fordi vi ikke kan skjule det bag vores hænder.

Det betyder at vi i ordene allerede er udleveret, inden vi har talt, det er den dialogiske grundsituation, og for mig at se det, K.E Løgstrup taler om i forbindelse med hans analyse af tillid og den etiske fordring i den personlige samtale. Den "består altid i at vove sig frem for at blive imødekommet":

”Det er nerven i den [den personlige samtale], og det er det etiske livs grundfænomen. ... *Hvorfor der er en udtalt, så at sige anonym fordring til os om at tage vare på det liv, som tilliden lægger i vor hånd.* ... Ikke at høre eller ikke at ville høre det andet menneskes anslåede tone betyder derfor, at mennesket selv overses, for så vidt det er personen, der har vovet sig frem i den.”

Løgstrup tænker ”græsk” på dette sted, fordi han tænker i forlængelse af ethosbegrebet og billedet af det menneskelige ansigt, som anslås allerede i det første blik og i den tone, hvori vi vover os frem. Den græske filosofi har lært os tale, som Emmanuel Levinas siger: ”ikke det at tale, men at genfinde os selv i det sagte.” Men den græske filosofi har også lært os ”at lede et andet menneskes sjæl igennem dialog” (*psychagogia tes dia logon*).

Hos Løgstrup og dialogfilosofien finder vi efter min mening et sprog for etikken, som stadig har kraften til at få os til at fokusere på det væsentlige. Konflikten opstår her ifølge Løgstrup ”*som spørgsmålet om, hvad min livsforståelse kommer det andet menneske ved, når jeg ud fra den bilder mig ind bedre end han selv at vide, hvad der er til bedste for ham.*”

Men, som Løgstrup også minder om: ”hvordan det så skal ske, siges der intet om ... Det hører fordringen til, at den enkelte selv, med hvad han nu måtte have i behold af indsigt, fantasi og forståelse skal se at komme på det rene med, hvad den går ud på.”

Løgstrup finder det på den baggrund nemmere at tegne et billede af ”det negative felt”, som den etiske fordring kan degenerere til, og det vil sige de situationer, hvor vores velvilje let kan slå om i sin modsætning, hvor den positive hensigt bliver til magtudøvelse. Det gælder i forbindelse med den professionelle samtale de tre ”arketypiske kommunikationssituationer”.

1. **Anerkendelse som konfliktskyhed:** En form for samvær der består i altid at vige udenom potentielle konflikter, men i den ”forstand finder der overhovedet ingen kommunikation sted, alt imens man tilsyneladende helt går op i samværet.”
2. **At vide bedre, hvad der er til bedste for den anden:** Den kommunikationsform der går ud på ”at ville lave de andre om”, en ”fuldkommenhedsmani”, der i bund og grund er ”hensynsløshed.”
3. **At gå efter personen igennem hans stemninger:** ”for den voksnes vedkommende gælder det (ligesom for barnets), at individualiteten og viljen kan angribes gennem angreb på dets stemninger og skæbne.”

Vi kan minde om Jungs ord i forbindelse med den sjældne kunst at sætte sig ind i sjælen hos et andet menneske, hvor Jung taler om ”at agte på det fremmede”, og han advarer imod ”den voldelige stupiditet at ville tyde det.”

Det er netop her vi ser at etikken i sit væsen er en opgave for hver enkelt, der bevæger sig i dette felt, og denne opgave kan aldrig få et fyldestgørende udtryk i professionsetikker, teoretiske platforme, metafortællinger, psykiske kontrakter, osv. Fordringen næres af de steder i dialogen, hvor begivenheden taler til os, som om det var det universelle grundlag for den, vi er i dette øjeblik.

Der er en historie, som kan kaste yderligere lys over dialogfilosofiens etik og forståelse af det dialogiske møde. Den kommer fra den jødiske filosof, Martin Buber (1878-1965), den handler om ham selv og om en afgørende begivenhed i hans liv. Historien udspiller sig en tilfældig formiddag, hvor Buber har været grebet af en særlig religiøs entusiasme (der i øvrigt betyder "at gå op i Gud"). Denne stemning sidder stadig i kroppen, da Buber senere på dagen får besøg af et ungt, søgende menneske. Buber er imidlertid ikke i stand til at være nærværende for hans gæst, hans tanker hænger stadig fast i de religiøse meditationer tidligere på dagen. Den unge mand bliver ganske vist mødt med den sædvanlige venlighed, som Buber i øvrigt modtager folk med, og som i stigende grad er begyndt at opsøge ham som et orakel. Buber taler åbent med ham, anerkendende, lytter opmærksomt, men det skæbnesvangre består i at Buber ikke hører det, som den anden ikke selv er i stand til at spørge om. Nogle få uger efter samtalen erfarer Buber at den unge mand har begået selvmord, og igennem denne tragedie forstår Buber, hvad det usagte i mødet handlede om, og han kan ikke slippe den tanke at begivenhedsforløbet har fældet en dom over ham på samme måde som kun tavsheden i livets ubønhørlige gang kan dømme en:

"Jeg lærte at han ikke var kommet til mig ved et tilfælde, men båret af skæbnen – ikke til en sludder, men til en beslutning. Han var kommet til mig; han var kommet til mig i denne time. Hvad forventer vi, når vi fuld af fortvivlelse alligevel søger et andet menneske? Sandelig et nærvær, der kan hjælpe os til at fortælle at der ikke desto mindre er mening. Siden den dag har jeg opgivet 'det religiøse', hvilket ikke er andet end undtagelse, udvidelse, opløftelse, ekstase; eller det har opgivet mig."¹

Buber fungerede ikke kun som "sjælevejleder" for mange mennesker, han var også særdeles politisk aktiv i opbygningen af Israel, ligesom han var personlig ven og rådgiver for bl.a. David Ben-Gurion og Menachem Begin. Som en kuriøsitet kan det nævnes at den svenske generalsekretær i FN, Dag Hammerskjöld, havde Martin Bubers hovedværk – *Jeg og Du* – i tasken, da han styrtede ned over Rhodesia i 1961, fordi han havde sat sig for at oversætte den til svensk.

I denne anden situation som rådgiver for ledere, der er etisk forskellig fra hjælperelationen overfor et søgende menneske, der ikke har en institutionel magtbasis at tale og tænke ud fra, er det et spørgsmål om, hvor meget den institutionaliserede magt tabuiserer i forhold til det, der er muligt at

¹ Historien er fra Buber (1947/2002: 16): *Between Man and Man*, Routledge Classics, London.

sige; og hvor meget den samme magt frister os til at sige det, den anden gerne vil høre. Måske for at bevare vores job.

I den første situation handler etikken om balancen mellem den viden, som den professionelle mener at være i besiddelse af, i forhold til hvad der er til den andens bedste, overfor hensynet til nødvendigheden i at bekræfte, anerkende, skåne det, den anden er, og som han har mulighed for at blive. I den anden situation som konsulent for ledelsen eller magthaverne er etikken et spørgsmål om, hvor langt organisationspsykologen er parat til at gå, i forhold til at sige magten imod. Hensynet til den anden er mindre end hensynet til psykologens professionsetik og sandhedsideal, hvor det forholder sig omvendt i den mere "rene" hjælperelation, hvor hensynet til at lade den anden være

I den anden situation er elementerne fra første situation også med. Men dilemmaet er nu ikke kun et spørgsmål om at bistå et andet menneske eller en gruppe med at blive sig selv på bedste vis; det er også et spørgsmål om at være under pres af en institutionaliseret magt, hvad enten den er politisk, økonomisk eller "ledelsesmæssig". Dilemmaet er at hensynet til den enkelte eller gruppen ikke længere er højeste kontekst. Hensynet gælder nu også modet i den professionelle selv til at sige magten imod, hvor kriteriet på det etiske dilemma er at den professionelle svigter sig selv, hvis ikke hun tør sige, hvad hun tænker. Dilemmaet er ikke hvor forsigtig eller ærlig, man skal være overfor klienten. Det er heller ikke et spørgsmål om at være "uærbødig" for at give al mulig tid og plads til det, der giver mening for den anden, eller at være anerkendende, at undgå normaliserende diskurser omkring skyld, ansvar og offer. Det etiske dilemma er grundlæggende et spørgsmål om den professionelles holdning til sig selv og dermed i sidste instans den professionelles forhold til sandhed.

Dette sandhedsbegreb kommer frem hos Martin Buber i artiklen "Healing through Meeting" og på en måde samler det de to etiske grundsituationer i et fælles paradoks. Essayet "Healing through Meeting" er oprindeligt skrevet som et forord til Hans Trübs posthumt udgivende bog i 1952 om "det helende møde" i Jungs psykologi: "Heilung aus der Begegnung."

Psykologens professionalitet er for Buber et paradoks, fordi man bedst kan hjælpe et andet menneske, når man deler virkelighed med vedkommende, det er mødet "ansigt-til-ansigt", der er den "helende" aktivitet, men alle terapeutens teknikker bidrager ifølge Buber kun til at isolere patientens psykiske virkelighed indeni ham selv. Buber er imidlertid overbevist om at den dygtige terapeut altid vil komme til et punkt i dialogens begivenhed, hvor han til sin egen skræk opdager at han kun kan hjælpe det andet menneske ved at bryde med hele sin viden og alle de regler, han tidligere har lært, om hvad der er det rigtige at gøre. Den etiske fordring i dette dilemma kræver ifølge Buber et brud med alt det, der gør terapeuten til terapeut, og det kræver derfor også et enormt mod at turde træde ud af denne rolle, når den dialogiske begivenhed nøder ham til det:

”Der kommer et tidspunkt i særlige tilfælde, hvor terapeuten er rædselsslagen ved det, han gør, fordi han begynder at fornemme at der i sådanne tilfælde – men til sidst måske i dem alle – kræves noget fuldstændigt andet af ham. Noget, der er uforeneligt med økonomien i hans profession, og som i den grad er truende for hans kontrol med egen praksis. Det, som situationen kræver af ham, er at han formår at handle i den konkrete sag fra et andet sted, end de korrekte metodiske og objektive regler tillader, og han må selv træde ud af den professionelle rolles overlegenhed, som er erhvervet og garanteret ham igennem lang tids træning og praksis, for at træde ind i den fundamentale situation mellem en, der kalder, og en, der er kaldet. Afgrunden kalder ikke på hans sædvanlige og tryghedsskabende fortrolighed med den terapeutiske handling; kaldet angår derimod den afgrund, der er terapeutens eget selv, det selv, som er skjult under de strukturer, der er erhvervet igennem træning og praksis, og som selv er omsluttet af kaos, som selv er bekendt med dæmoner, men som er velsignet af den ydmyge magt, der kommer fra selv at kæmpe med dem og overkomme det, og som er parat til at kæmpe igennem det endnu en gang.”

I det øjeblik, hvor terapeuten er udleveret til sit eget selv bag den professionelle maske, og er kaldet til at møde et andet menneske som menneske, så sker der imidlertid igen noget paradoksalt ifølge Buber. Han falder nemlig tilbage i den professionelle rolle, men han er nu ikke længere den samme person, og situationen er en anden:

”Han vender tilbage som en, til hvem nødvendigheden af det ægte, personlige møde i den menneskelige eksistens afgrund mellem en, der har brug for hjælp og hjælperen, ikke længere skjuler sig. Han vender tilbage til en modificeret metode, i hvilken det uventede også finder sin plads på baggrund af erfaringen i mødet med det menneskelige, der modsiger de eksisterende teorier, og som kræver hans altid fornyede personlige involvering.”²

² ”Healing through Meeting” (Buber 1957: 94-95), fra: *Pointing the Way*, Paperback edition, Schocken Books, New York, 1974.

Professionaliseringen af samtalen i et ledelseshistorisk perspektiv

Bubers tanker er taget op af så forskellige personer som Chris Argyris, Carl Rogers, m.fl. – og senest af Claus Otto Scharmers *Teori U*. Det leder os frem til nu at forskyde perspektivet til det ledelseshistoriske. Vi spørger stadig til fremkomsten af den professionelle samtale i en virksomhedssammenhæng: Hvad problematiserer det, og hvad gør det muligt? Men hvor skal vi starte? Almindeligvis begynder den moderne ledelseshistorie i starten af det 20. århundrede i forbindelse med den anden store amerikanske industrialisering. Den vigtigste reference er her Frederick Winslow Taylors berømte og berygtede ledelsesfilosofi: *Scientific Management* fra 1911. Taylor – og den bevægelse han har givet navn til – står vel for alt det, som erhvervspsykologien kæmper imod, men som også holder den i live: Dehumanisering og fremmedgørelse, ”effektivitetskulten”, organisationen som en maskine, tidsstudier og akkordpres, osv.

Det, jeg gerne vil argumentere er, at vi hos Taylor finder en meget mere ”sofistikeret” ledelsesfilosofi, end den traditionelle management-litteratur giver et billede af. Hos Taylor formes det personlige lederskab for første gang i billedet af en ”ledelsesteknologi”, der forudsætter en fundamental anden måde at lede på for at komme tættere på medarbejderen som person.

Nøgleordet for håndteringen af de menneskelige ressourcer i produktionen er for Taylor ”det intime”, der først og fremmest refererer til et særligt tæt og venskabeligt forhold mellem leder og medarbejder. I Taylors mest berømte skrift om ledelse fra 1911, *Scientific Management*, hedder det flere steder om det nye lederskab at det i fremtiden bør være karakteriseret af ”en intim og venskabelig relation”: ”... hver medarbejder bør dagligt undervises af og modtage den mest venlige hjælp af de, der er over ham. ... Dette tætte, intime, personlige samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne er essensen af scientific management”.³

Et andet sted fremhæver Taylor at den ”daglige, intime skulder-ved-skulder kontakt med ledelsen” erstatter den gamle organisationskultur præget af ”mistænksomhed og den mere eller mindre åbenlyse krig, der karakteriserer de ordinære ledelsesformer”. I stedet skal der komme ”et universelt, venligt samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne.”⁴

I den tale, som Taylor holder for en handelskomite i Repræsentanternes Hus, taler Taylor om at den nye leders vigtigste opgave består i ”at undersøge medarbejdernes karakter, deres natur og præstationer med henblik på at afklare deres begrænsninger på den ene side; men hvad der er endnu vigtigere på den anden side med systematisk omhu at træne, hjælpe og undervise hver enkelt af dem ... (1912: 277).”

³ Taylor, Frederick W. (1911:26): *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, Publishers, New York, 1967

⁴ Ibid.: 27-28

Dette skifte i ledelsesstil ændrer ifølge Taylor leder-medarbejder-forholdet til "en intim og venskabelig relation" (ibid.: 281); det er "som man hjælper en bror", hvilket igen kræver "en ny mental attitude fra ledelsen overfor mandskabet" (ibid.: 288).

Imellem disse mange betragtninger over det nye lederskab, som er basis i en for den tids målestok avanceret ledelsesfilosofi, fremhæver Taylor netop samtalen som et af denne ledelsesfilosofis vigtigste redskaber – det er faktisk uundværligt, "it is in fact indispensable".

For at gøre en lang historie kort, så ændres samtalen som ledelsesrum i taylorismen på tre afgørende områder:

- 1) Leder-medarbejderforholdet humaniseres og pædagogiseres i et underviser-elev-forhold, hvorved mellemlederens autoritet delvist erstattes og suppleres af lærerens og opdragerens. Familien og venskabet er det normative forbillede. På dette punkt er Taylor progressiv, idet han foregriber opbygningen af en "læringskultur", der rækker udover det tekniske; han taler også på vegne af en tidsånd – kvækerbevægelsen, der er et godt eksempel på den formidable lighed mellem den protestantiske etik og den kapitalistiske ånd, som Weber analyser. Men Taylor er i forhold til vor tids pædagogiske idealer også temmelig konservativ, idet han totalt afviser den progressive pædagogik princip om at læring på alle niveauer må begynde i arbejderens egne erfaringer og naturlige interesse.
- 2) Optimal ledelse forudsætter tilegnelsen af viden om medarbejderens sociale baggrund, motiver for at arbejde, mentale kapacitet, m.m, hvorved arbejderens personlighed for første gang systematisk lægges ind under lederens synsvinkel og arbejdsradius. Ingeniørkunstens ledelsesprincip er maksimering af performance igennem fiksering af medarbejderens mulige identitet.
- 3) Opbygningen af en ny præstationskultur og arbejdsmoral, hvor lederen kan søge inspiration fra sportens verden – især i forhold til præstationsmotivet og i tilegnelsen af de nye principper, der bygger på indsigten i et interesseharmonisk fællesskab mellem leder og medarbejder (win-win).

På trods af disse tre faktorer, der sætter samtalen i centrum for den nye ledelsesstil, er det ikke helt rigtigt at sige at samtalen professionaliseres med Taylor i en virksomhedssammenhæng. Når denne bevægelse ikke gennemføres af Taylor, så skyldes det bl.a. at han ikke har en velbeskrevet og systematisk samtaleteori til rådighed. Og formentlig også at han i sidste instans ikke for alvor interesserer sig for det arbejderne kan lære ham om ledelsen af virksomheden. Taylor forstår ganske enkelt ikke den type information og viden, som en professionalisering af samtalekulturen

kan føre til. Og Taylor indrømmer selv at han mangler empati, faktisk gør han flere steder en dyd ud af at være brutal.

Professionaliseringen af samtalen sker efter min mening først med de berømte Hawthorne-studier i perioderne 1927-1932 og 1936-1952. Det sker selvfølgelig også igennem andre bevægelser: 1. Verdenskrigs afslutning, hvor hele organiseringen af psykologerne og deres arbejde i Komiteen for Personaleklassifikation og den Psykologiske Sektion i militærets generalstab føres videre i det civile samfund; oprettelsen af *Personnel Research Federation* i 1921, Institutionaliseringsen omkring The Tavistock Clinic i England fra og med 1920, osv.

Men det er med Hawthorne-studierne at en psykoterapeutisk beskrevet samtalemodel implementeres i stor skala i en virksomhedssammenhæng. Problemet med den nye samtalemodel er interviewerens vanskelighed med at håndtere og forstå "den humanitet", det alt-for-menneskelige, som samtalen åbner op for.

Teorigrundlaget for samtalemodellen skifter ganske vist karakter igennem de mange år, eksperimentet forløber, fra en psykoanalytisk (Pierre Janet) og klinisk kognitionspsykologisk model (Jean Piaget) til en humanpsykologisk (Carl Rogers).

Hovedsagen er imidlertid at der bliver formuleret en række grundprincipper for den nye interviewmodel, og som direkte kobles til det, der i en senere evaluering af projektet bliver kaldt for "den positive Hawthorne-effekt": Samtalens positive indvirkning på effektiviteten:

- Intervieweren lytter mere end han taler
- Intervieweren lytter til hvorfor medarbejderen siger det, han gør
- Lytter til, hvad medarbejderen ikke ønsker at sige
- Lytter til, hvad medarbejderen ikke kan sige uden hjælp
- Lytter til medarbejderens følelser
- Giver ikke råd
- Afholder sig fra at give sympatier og antipatier til kende
- Anerkender og accepterer medarbejderens positive følelser
- Accepterer medarbejderens negative følelser
- Evaluerer kun hvad medarbejderen siger fra vedkommendes eget perspektiv

I forhold til professionaliseringen af samtalen og den bevægelse, som Taylor startede, føjer Hawthorne-projektet følgende elementer til:

1) Leder-medarbejderforholdet intimeres og psykologiseres – hvilket også indebærer tilsynkomsten af en ny "humanitet" – igennem den indirekte tilgang til interviewformen, dvs. den konverserende samtale, der skal tilskynde medarbejderen til at associere frit og derigennem åbne op for nye følelsesmæssige sider i sin egen personlighed. Human relations bevægelsen er fra en umiddelbar betragtning en bevægelse væk fra en autoritær og direkte asymmetrisk relation til en lyttende og empatisk ledelsesform, men så længe at det kun er medarbejderen, der skal vise sig som menneske igennem interviewets fortælling, der skal fortolkes og korrigeres, så fungerer interviewet også indenfor en disciplineringsstrategi. I den forstand koncentrerer ledelsesmagten i takt med at den bliver intim og uformel – samtidig med at den føjer endnu en teknisk dimension til Taylors "venskabsideal" for leder-medarbejderforholdet.

2) Interviewformen etablerer "det terapeutiske blik", symptomatologien, hvor leder og medarbejder kan anskues under behandler-klient-synsvinklen i "normalt-menneskelige situationer". Lederen skal igennem dette blik hjælpe medarbejderen til at korrigere sit ego-centriske og forvrængede virkelighedsbillede. Dermed bliver interviewer en "mesterfortolker" af medarbejderens personlige historie på et symptomatologisk grundlag, men på en måde, der giver mening for virksomheden. Virksomheden forbliver den højeste kontekst.

3) "Forældreblikket", hvor leder og medarbejder kan anskues igennem en fader-barn-relation og virksomheden som en "familie". Dette er for så vidt ikke nyt, men videreudviklingen af interviewmetoden – symboliseret igennem Piagets arbejde med børn og studierne af primitive kulturer (!) – tilføjer det opdragende perspektiv imellem leder og medarbejder, der handler om at medarbejderne i deres lighed med et barn stadig er fanget i et "egocentrisk verdensbillede", som skal justeres. Justering og genopretning af det forvrængede verdensbillede bliver en parameter for den sociale performance i mødet mellem arbejder og virksomhed.

Sammenfatning

Jeg har indtil nu analyseret og vist eksempler på, hvordan forskellige ledelsesmotiver og samtaleidealer fra scientific management til human relations bevægelsens begyndelse med Hawthorne-studierne etablerer sig i et ledelsesfelt, der hverken fremtræder helstøbt eller i et entydigt mønster; men hvor der tværtimod er tale om "hybridformer" og modsatrettede tendenser, der til sammen tegner billedet af et ledelsesparadigme for professionaliseringen af samtalen i en virksomhedssammenhæng. Dette billede kunne vi fortsætte og føre op til vor tid ved at gå videre

med ved at gå videre med Maslow og Rogers humanpsykologi og dens betydning for ledelses- og managementlitteraturen (1950erne), ved at gå videre med Teori X og Y hos McGregor (1960erne), ved at gå videre med teorierne om situationsbestemt ledelse (1970erne), forandringsledelse (1980-1990erne), coaching (1990-2010) og "the-post-charismatisk leadership-movement" (2000-???)

Jeg vil i stedet på grund af knaphed på tid og plads præsentere to former for sammenfatninger af den ledeshistorie, jeg har forsøgt at tegne et billede af, og som sætter professionaliseringen af samtalen i centrum på forskellig vis. Samtalens "humanitet", dens ethos, kommer på den baggrund til syne igennem kombinationen af fire "positiver" (*human enterprises*), der alle principielt set er afgrænset igennem et "negativ":

- 1) en *humanisering af leder-medarbejderforholdet (mere tillid, mindre autoritet) igennem anerkendelse og intimisering* (opbygningen af loyalitet igennem fortrolige rum til betroelser og bekendelser).
- 2) en *udvidelse af frihedsrummet for personlig udvikling igennem inderliggørelse*, som typisk "hjælpes på vej" og accelereres af forskellige former for spiritualitet (f.eks. buddhisme) og transcendentpsykologi;
- 3) en *optimering af performance igennem afgrænsning af en potentiel identitet i virksomhedens billede* ("den bedste udgave af dig").
- 4) en *dialogisering af organisations- og samtalekulturen igennem teknificering* af samtalen som ledelsesmetode og læringsmodel.

Disse fire dimensioner kan ikke adskilles skarpt fra hinanden; det er snarere et spørgsmål om, hvordan de interagerer i fælles temaer og skaber nye handlemuligheder og disciplineringsstrategier, idet de integrerer sig i ledelsesfeltet. Igennem en analyse af *taylorismen og human relations skolen*, der leder frem til et mønster for coachingfænomenets ledelsesparadigme, fremføres det hovedargument at fra og med Taylor begynder et nyt ledelsesproblem for alvor at tage form: *Adgangen til og organiseringen af medarbejderens bevidsthed og identitet*. Ledelsesmagten får dermed endnu et sted at handle ud fra, men samtidig "forsvinder" dette sted for øjnene af lederne, for at dukke op i et projektivt felt, hvor det fikses i forskellige stereotyper: forældre-barn, lærer-elev, mentor-talent, præst-menighed, ven-ven, m.m.

Samtidig dukker nye strategier op for medarbejderne til at unddrage sig "ledelsesblikket", men også nye måder at gøre sig synlige på, som ikke tidligere har været til rådighed. I den forstand er jeg ikke så pessimistisk, som jeg bl.a. forstår Nadja Prætorius. Spørgsmålet er, hvordan denne udvikling bliver til, og på hvilken måde det berettiger den til sin egen ledeshistorie? Og spørgsmålet er, hvordan denne udvikling bliver orienteringsskabende for de, der indgår i den?

Disse tendenser kan også mere skematisk sammenfattes i følgende tabel:

Tabel. Vigtige formationer i coachingdisciplinens ledeshistorie

Periode	Ledelsesfilosofi	Ledelsesmotiv	Samtaleideal
1890-1930	Scientific management (taylorism, human engineering, unitarianism)	"Venskabet" "first-class-worker-identitet" "det mentale"	Supervision & undervisning
1930-1960	Human relations (Hawthorne, human psykologi, X og Y, sophisticated paternalism, "great man theory)	"Terapeutisk" "korrektion af identitet" "Bekendelsen"	Personnel Counseling
1960-1980	Situationsbaseret ledelse (diagnose, kontingens, "egalitarianism", Teori Z)	"Diagnose" "Human growth" "Demokrati"	"Non-directive counseling" "supportive/non-supportive"
1980-2000	Forandringsledelse (transformational leadership), HRM, neo-taylorisme (lean), knowledge og innovation-management	"Læring"	Coaching
2000:	Post-transformational, post-charismatic leadership (Teori U, leder-DNA)	"Transpersonlig" "social teknologi"	Coaching, "mind-fulnes", "presencing"

Praksiseksempler til diskussion

Eksempel 1:

Det første eksempel handler om en medarbejder, der ser en virksomhedsfusion som en mulighed for at starte på en frisk – ikke blot en ny start i almindelig forstand – men en mulighed for at forme sig selv i et andet billede, og herunder at gøre sig fri af de billeder, som hun får fra hendes sociale relationer. Det handler om at give hende mulighed for at definere sig selv på ny:

"Jeg er en af dem, som ikke har så meget imod fusionen. Det kan være meget rart at få rystet posen. Der sker jo også det at man hurtigt får nogle etiketter på sig, som kan være begrænsende. Det er nok mit største problem at folk hurtigt sætter mig i bås og opfatter mig som lidt negativ. ... De etiketter man får på sig, får hurtigt en til at holde mund og lægge bånd på sig selv. Problemet er at man ikke kan være sig selv, når man er sat i bås. Men man kan heller ikke være sig selv uafhængigt af det billede andre får af dig som person."

Eksempel 2:

Det andet eksempel, jeg vil fremhæve, handler om en leder, der er relativ ny i lederrollen, men som har svært med at håndtere det image, der følger med. Eksemplet beskriver altså det samme fænomen som før – karaktertegningen, der let kan blive genstand for selvkritik:

”Jeg er ikke særlig god til at præsentere mig som selv som den, jeg er. Jeg siger f.eks. aldrig at jeg er leder eller nævner min titel, når jeg tager telefonen. Jeg bliver også irriteret på andre, når de fremhæver at jeg er leder; det er som om at det hæver mig over de andre, og det har jeg slet ikke lyst til.”

Eksempel 3

En erfaren oversygeplejerske, der har været leder af en hospitalsafdeling i en lang række år, fortæller i en lederudviklingssamtale at hun har et problem med en medarbejder, som har lagt sig syg – angiveligt på grund af stress og psykisk pres. Denne situation har lederen stået i mange gange før, men problemet er denne gang at hun ikke tror på medarbejderen, og det nager hende af forskellige grunde: ”For at sige det, som det er, så har jeg svært ved at tackle at den pågældende medarbejder har lagt sig syg, fordi jeg kan mærke hos mig selv og i sygeplejegruppen at det er svært at acceptere.”

Det fremgår af lederens forsøg på at formulere sig frem til hovedproblemet, at hun er splittet i hendes holdning til medarbejderen: På den ene side er det tabubelagt at have mistillid til en medarbejder, som har lagt sig syg, og dette tabu fortæller lederens samvittighed at hun skal acceptere medarbejderen, som hun er. Det kommer frem i samtalen igennem følgende spørgsmål, som lederen rejser tidligt i samtalen: ”Hvordan kan jeg inde i mit eget hoved acceptere at medarbejderen er, som hun er, og hvordan kan jeg overbevise gruppen om at hun er, som hun er?”

På den anden side fortæller lederens egen dømmekraft hende at medarbejderen ikke taler sandt. Det kommer frem i samtalen igennem følgende udsagn: ”Når jeg ser på et menneske, så har jeg nogle fordomme om, hvordan man ser ud, når man er psykisk syg. Når jeg ser ind i den pågældende medarbejderens øjne, og når jeg hører hendes latter, så kan jeg ikke forstå at hun er syg, og det giver mig et forklaringsproblem overfor mig selv og overfor resten af gruppen.”

Ledelseskonsulenten, som i samtalen har rollen som coach, stiller forskellige spørgsmål og kommer også med forskellige kommentarer, der på den ene side fortæller lederen at hun ”jo som udgangspunkt må tro på det medarbejderen siger”, men på den anden side bekræfter konsulenten lederen i at hun har gjort det rigtige i forhold til selve proceduren omkring sygdomsforløbet. Konsulenten ender med ved at fortælle lederen at ”hun ville have gjort det samme”.