

Professionalisering af samtalen: Magt og etik

for

Organisationspsykologisk Selskab

d. 31. oktober 2009 (Kursuscenter Knudshoved)



SISOPHOS
www.sisophos.dk

Præsentation:

- Tobias Dam Hede, PhD-stud. (ledelse og coaching).
- 2003-2008: Indehaver af *Sisophos – Evaluering & Analyse* (nu Ledelse & Organisation).
- 2007-2010 ansat i Dansk Sygeplejeråd og tilknyttet Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS ifm. PhD.-projektet ”Coaching som ledelsesproces i sundhedssektoren”.
- Certificeret coach fra Copenhagen Coaching Center.

Formål

- En filosofihistorisk afklaring af grundbegreberne magt, etik og professionelle samtaler.
- Et ledelseshistorisk perspektiv på professionaliseringen af samtalen i en virksomhedssammenhæng.
- Praksiseksemples, oplæg til workshop



Professionalisering

- Professionalisering af samtalen vil sige at samtalen bliver synlig som en organisatorisk opgave, der enten skal varetages internt eller eksternt.
- Professionalisering af samtalen i en virksomhedssammenhæng udtrykker at samtalen mere eller mindre direkte bliver en ressource for organisationen med henblik på bedre psykisk trivsel OG bedre betingelser for performance eller forandring.



”Det rystede virkelighedsbillede”

- Oplevelsen af at soldatens ”granatchok” i krigen blot er det yderste ekstrem i et samfund, hvor forandringer i arbejdslivet også traumatiserer.
- Arbejdsrelateret stress er det moderne traume; det er arbejdet som trussel som en ”reel trussel for menneskehedens overlevelse” (Nadja Prætorius).



Etik og Ethos

- *Ethos: Sædvane*, men også *bosted*, det *at være hjemme*. Mennesket "bor" i etikken; i etikken er mennesket i menneskets nærhed.
- *Ethos: Karakter*, det der gør mennesket til det, han er. MEN:
- det må forstås som et sprogligt væsen, der viser sig ved talen selv og ikke af nogen forhåndsindstilling til det, taleren er.



Den dialogiske etik

- 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

Løgstrup: Den etiske fordring (1956)

- ”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.”



Konflikten/dilemmaet

- 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.”*



”Det negative felt”

- **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.”
- **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.”
- **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.”



Martin Buber (1878-1965)

- Essayet "Healing through Meeting" er oprindeligt skrevet som et forord til Hans Trübs posthumt udgivede bog i 1952 om "det helende møde" i Jungs psykologi: "Heilung aus der Begegnung."



Tilbagevending

- ”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.”[
- [\[1\]](#) “Healing through Meeting” (Buber 1957: 94-95), fra: *Pointing the Way*, Paperback edition, Schocken Books, New York, 1974.



Hvornår ...

- Hvornår begynder samtalen at få selvstændig status som ledelsesrum i en moderne ledelsessammenhæng?
- Det sker i den bevægelse, hvor ledelse begynder at få status som en selvstændig disciplin, dvs. der hvor ledelse kan begrundes ud fra en egen faglighed.



F.W Taylor (1911): *Scientific Management*

- Leder-medarbejder-forholdet bør være karakteriseret af ” ... intime og venskabelige relationer.”
- ”Det nye lederskab består i at oplære og hjælpe medarbejderen som om det var din egen bror ... Dette skifte karakteriserer det nye lederskabs mentale attitude overfor personalet ...” (Taylor, 1912)
- For Taylor er samtalen et yderst vigtigt ledelsesredskab – ”in fact indispensable” – *men samtalen er endnu ikke professionaliseret!*

Taylors samtaleideal

- Formålet er at skabe en "first-class-worker-identitet" igennem disciplinering og indøvelse i den rette holdning.
- Arbejderens person og mentalitet bliver en del af ledelsesrummet igennem samtalen.
- Vigtige ledelsesmotiver for Taylor er venskabet og forestillingen om et universelt interessefællesskab.



Hawthorne-studierne

- Western Electric-fabrikkerne, Chicago i perioden 1927-1932, 1936-1952 (Hawthorne II).
- Først forskning i fysiske arbejdsbetingelsers indflydelse på produktivitet (fatigue-studie)
- Dernæst et gigantisk eksperiment i at bruge samtalen som ledelsesrum og ledelsestræning (mere end 20.000 interviews)
- Human relation-skolen etableres



Den nye leders behov

- **“Det er grundlæggende sandt at den industrielle leder har brug for at blive trænet i metoder til at forstå personalet og til at kontrollere disse ‘alt-for-menneskelige’ situationer” (Elton Mayo)**



Interviewmodellen (den indirekte metode)

- Giver ikke råd
- Afholder sig fra at give sympatier og antipatier til kende
- Accepterer medarbejderens positive følelser
- Accepterer medarbejderens negative følelser
- Evaluerer kun hvad medarbejderen siger fra vedkommendes eget perspektiv



De fire niveauer for lytning

- At kunne lytte til *motivet*, dvs. til *hvorfor* medarbejderen siger det, han gør.
- At kunne lytte til "*det skjulte*", dvs. til det, medarbejderen *ikke* ønsker at sige.
- At kunne lytte til *det ubevidste*, dvs. til det, medarbejderen *ikke kan sige uden hjælp*.
- At kunne lytte *det emotive*, dvs. til medarbejderens *følelser*.



Interviewmodellens samtaleideal

- Idealet er at få medarbejderen til at åbne sig for sin personlighed og sine grundlæggende holdninger for derigennem at give mulighed for at den enkelte kan korrigere sin egen selvforståelse i forhold til "virkeligheden".
- Det primære ledelsesmotiv er samtalens "terapeutiske effekt" ift "livsfortællingen".

Teori X og Y

- McGregor (1960): *The Human Side of Enterprise*.
- Forskellen på X og Y ligger i det "blik" lederen kaster på medarbejderen; hvordan han skal forstås som en ressource, og på hvilken måde "den menneskelige faktor" bedst kan sættes i spil.



Teori X

- “Det gennemsnitlige menneske har en medfødt modvilje overfor arbejde og vil undgå det, hvis han kan; ønsker at undgå ansvar, har forholdsvis få ambitioner og ønsker sikkerhed frem for alt”
- Kontrol og klar styring
- Pisk og gulerod



X-organisationen

- Den tayloristiske organisationsform (og Teori X) producerer stik imod hensigten frustration, desorientering og apati i organisationens medlemmer, fordi deres psykologiske behov er langt mere modne end det, den tayloristiske organisering kan opfylde. Derfor kan denne organisationsform ganske enkelt ikke imødekomme voksne menneskers behov for selvrealisering og ”psykologisk succes”; tværtimod skaber den følelsesmæssige tilstande, der i højere grad minder om barnets reaktionsmønstre, når det møder modstand.



In parentis locus

- “I psykologisk forstand er den underordnedes afhængighed af den overordnede af overordentlig vigtig betydning, til dels på baggrund af den følelsesmæssige lighed, der er med afhængigheden i en tidligere udviklet relation: forholdet mellem forældre og barn. Ligheden er mere end en analogi. Den voksne medarbejders afhængighed af sin overordnede genskaber visse følelser og holdninger, som har været en vigtig del af barndommens forhold til forældrene, men som den underordnede nu tilsyneladende for længst er vokset fra.”



Teori Y

- Selvaktualisering kan være direkte afledt af indsatsen i forhold til organisationens mål.
- ”Det gennemsnitlige menneske lærer under tilstrækkelige betingelser ikke kun at acceptere ansvar, men også at opsøge det.
- ”Unddragelse af ansvar, manglende ambitioner, og vægten på sikkerhed er generelt konsekvenser af erfaringer, som ikke er medfødte i mennesket.”



Ledelsens ansvar

- ”Fremfor alt peger antagelserne omkring Teori Y henimod det faktum at grænsen for det menneskelige samarbejde i en organisatorisk kontekst ikke er begrænsninger i den menneskelige natur, men derimod i ledelsens kapacitet til at opdage, hvordan den kan realisere potentialet i de menneskelige ressourcer.”



Adfærdsregulerende samtaler

- ”Siden de fleste medarbejdervurderinger involverer den overordnedes evaluering af vedkommendes holdninger og personlige karaktertræk, i tilknytning til vurderingen af den objektive performance, er der en indbygget invitation i selve situationen til at invadere den underordnedes personlighed. I det omfang at topledelsen erkender det ømtålelige i denne situation vil den være tilbøjelig til at opmuntre mellemlederne til at gennemføre et interview under dække af at det har et vejledende (”counseling”) formål”



Coaching

- ”Coaching er en kunst, som må læres hovedsagligt igennem erfaring. I Inner Game-tilgangen kan coaching defineres som facilitering af bevægelse. Det er en kunst, som igennem samtale skaber et miljø og en måde at være på, der faciliterer den proces, hvorigennem en person kan bevæge sig imod et mål på en tilfredsstillende måde. Det kræver en essentiel ingrediens, som ikke kan læres: At drage omsorg ikke blot for resultater, men for den person, som coaches.” (T. Gallwey, 2000)



Tre fundamentale færdigheder

1. "At give slip på det dømmende intellekt;
2. "kunsten at erindre igennem billeder og
3. 'at lade tingene ske' er tre af de mest fundamentale færdigheder, der er involveret i *the Inner Game*."



Fire tendenser

- 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 transcendentopsykologi;*
- 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.*



Praksiseksempel 1

- ”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.”



Praksiseksempel 2

- ”Jeg er ikke særlig god til at præsentere mig 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.”



Praksiseksempel 3

- ”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.”



Eksempel 3 (fortsat)

- ”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.”



CASE- og Gruppearbejde



SISOPHOS
www.sisophos.dk