

Velmenende, men farlig ledelse

– om dialog og coaching



Tom Bjerregaard

Sociolog, ph.d. (4/12)

Specialkonsulent, FOA kampagne og
analyse



velmenende adjektiv

BØJNING -, -

UDTALE [-,me'nənə]

Betydninger

1. som gør noget i en god hensigt; som vil sine omgivelser det bedste

farlig adjektiv

BØJNING -t, -e || som adverbium: -t || som gradsangivelse foran adjektiv eller adverbium dog: -t eller -, for eksempel "det var en farlig(t) svær opgave" || -ere, -st

UDTALE ['fɑ:li]

OPRINDELSE fra middelnedertysk *varlik*, jævnfør substantivet fare

Betydninger

1. forbundet med fare for fx skade, ulykke, nederlag eller fordærv

Dialog er godt!



- Den positive opfattelse af dialog har dybe rødder i europæisk kultur f.eks. med Platons udlægning af Sokrates' dialoger.
- Og dialog er med hjælp fra Jürgen Habermas toneangivende teori om *kommunikativ handlen* blevet gjort til det nærmeste, man kommer en *herredømmefri samtale*.



Dialog i casekommunen

- Forståelsen af dialog som noget positivt kommer til syne i casekommunens værdigrundlag, hvor det fremgår, at dialog er en bærende værdi - åben og anerkendende dialog.
- Dialogen praktiseres i casekommunen - som alle andre steder - på *møder*: Morgenmøder, ugemøder og fællesmøder i distrikterne fire gange om året.

Dialog – ifølge cheferne



- Udviklingslaboratorier, hvor der skal skabes teamånd - medarbejdernes ejerskab til kommunens værdier og deres deltagelse, *fordi de gerne vil*.
- Dialog forstås som en *mulighed*, der udover teamånd skal skabe indflydelse, sparring, videndeling, erfaringsudveksling og læring - udover godt arbejdsmiljø og god kvalitet og faglig stolthed.
- Cheferne udlægger begrebet åben og anerkendende dialog som *medinddragende og åben for dialog*.

Dialog som styringsteknologi

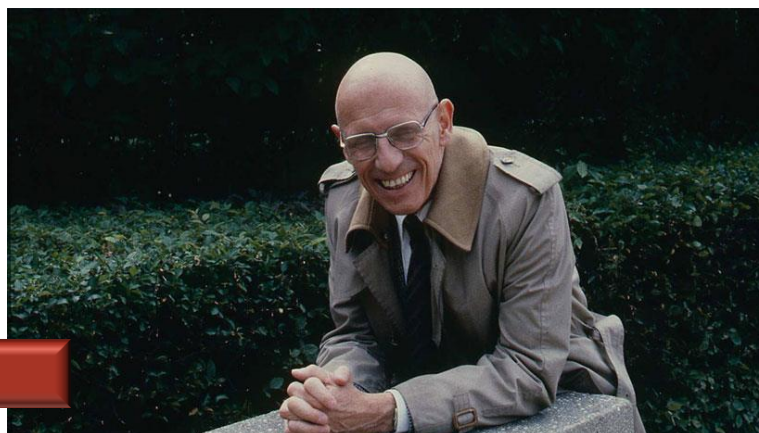


- På den ene side involveres medarbejderne, og de kan få større medindflydelse, hvis de deltager.
- På den anden side "sætter" dialogen relationerne mellem ledere og medarbejdere på en spidsfindig måde:
 - Lederne forholder er *faciliterende* - spørgende, tilbageholdende og lyttende.
 - Medarbejderne skal deltage, og de kan fastholdes, bedømmes og "eksamineres" på det, de siger.

Styringsteknologi



- Kan forstås som *conduct-of-conduct* - forsøget på at styre menneskers indre - tanker, følelser og adfærd især ved at forme deres handlemuligheder, så vi af egen fri vilje gør som vi "skal".
- Styring er en aktivitet, der former aktørernes handlingsfelt - giver friheden form.



Michel Foucault

Medarbejderne ser også dialog som noget positivt, men...



- De oplever ubehag ved at sidde i en stor gruppe, hvor det forventes, at de har tanker, ideer og argumenter på plads. De rødmer, føler sig dumme og finder hele situationen pinlig - og er ved at skide grønne grise.
- De opfordres til at tale ...*lige ud af posen*, men det skræmmer dem. De har behov for at "have styr på det", inden de åbner munden, og så bliver det ikke til så meget.
- De vil egentlig gerne deltage, men ...*så pumper hjertet derudaf, og jeg kan helt miste vejret*.

Eksamination



- Stemningen er *højtidelig* - og ikke mindst forpligtende. Medarbejderne oplever, at *bordet fanger*.
- Det er som ...*det hele bliver skrevet ned i en sort bog*. De føler sig målt og vejet - som om de er til eksamen, og så bliver de nervøse og sveder - og får tyndskid.
- Det er selve deltagelsen, der binder, og det er naturliggjort, at medarbejderne skal deltage.



Ikke for negative

- Medarbejderne kan ikke være for "negative", og tier de, samtykker de. Hermed kan skabes en "kunstig" konsensus, hvor forskelligheder og interessemodsætninger kan fortone sig.
- Eventuelle interessekonflikter kan psykologiseres og ses som udtryk for medarbejdernes (uhensigtsmæssige) modstand, frem for at overveje hvorvidt modstanden kan repræsentere fornuftige og legitime interessemodsætninger.

Det positives tyranni



- *Du skal bare tænke positivt om det! er i virkeligheden noget af det mest krænkende, man kan sige til mennesker.*
- Det positive kan føre til, at man forklarer "problemer" med, at personen ikke havde en tilstrækkelig optimistisk og positiv holdning til tilværelsen.
- Det gælder om at "tro på det", men dermed bliver vi fuldstændig enøjede og kommer til at reducere væsentlige sociale, politiske og økonomiske problemer til et spørgsmål om individets motivation og positivitet.

Barbara Held



Brok



- Barbara Helds alternativ til positivitetstvangen er, at vi skal brokke os.
- Friheden til at brokke sig kommer fra en evne til at se virkeligheden i øjnene og acceptere den, som den er. Det giver en form for menneskelig værdighed, som står i modsætning til den altid positive person, der næsten manisk insisterer på, at der ikke findes dårligt vejr



Hvad sker der, når man skal være positiv?



- Medarbejderne siger, at de er bekymrede for at blive betragtet som ...*ikke er alt for arbejdsivrig, sådan lidt tung i.*
- Det hænger i luften - med hævede øjenbryn, overbærende ansigtsudtryk, suk og irriteret eller nedladende tonefald. Og det er effektiv kommunikation, for ...*man er sgu ikke i tvivl.*
- Og ***så lukker man***, og problemerne bliver usynlige og utilgængelige for intervention.



Emotional makeup

- Ubehag dækkes med *emotional makeup*, som naturliggør visse følelser, der defineres som positive, og samtidig marginaliserer andre følelser, der defineres som negative, og medarbejderne kan føle, at det, de oplever i arbejdet, blive tilsidesat - at deres arbejds erfaringer ekskluderes som "upassende".
- Men selv om kritikken og ubehaget tilsidesættes, forsvinder det ikke - tværtimod måske. Kritikken og ubehaget lever bag lukkede døre - uden mulighed for ledernes intervention.



Bag lukkede døre

- Hvis ubehaget lever bag lukkede døre, øges risikoen for, at medarbejderne lukker af over for fællesskabet og finder egne veje.
- Det opfordres de til, fordi de har lært, at de skal være robuste og kunne rumme borgerne.
- De individuelle startegier kan være mere eller mindre hensigtsmæssige - de kan f.eks. blive *kolde i røven*.
- De individuelle strategier er uden for ledernes rækkevidde, og så vakler grundlaget for det professionelle møde samtidig med, at organisationen for alvor mister muligheden for styring og kollektiv læring.



Et generelt fænomen

Konkurrencestaten fordrer, at den enkelte hele tiden forsøger at forbedre sig selv og sætte højere mål for sig selv.

Problemet er, at disse styringsteknikker individualiserer problemerne.

Problemet er, at vi bebrejder os selv i stedet for at bebrejde strukturerne i samfundet - det er jo helt galt.



Rasmus Willig





En coach



- En coach hjælper dig til at finde svarene i dig selv og bringe dit fulde potentiale i spil.
- Antagelsen er, at mennesker rummer *et autentisk selv*, et ubrugt potentiale, som kan bringes i spil, og som den enkelte endda har en moralsk "pligt" til at bringe i spil.



Et perspektiv – blandt andre



- Antagelsen om, at man rummer et autentisk selv, og at dette kan bringes i spil, har rødder i *humanistisk psykologi* - og i de senere år positiv psykologi, der især fokuserer på, hvad der betragtes som, sunde og velfungerende mennesker - men det sunde og velfungerende er ikke noget endegyldigt
- I positiv psykologi (og markedsøkonomi) forstås vækst og selvaktualisering som det sunde og velfungerende.
- Hermed bliver stilstand - det modsatte af vækst og selvaktualisering - til noget negativt, noget forkert, en bagdel, brist, eller defekt , men det er bare ud fra et perspektiv.



Uendelighedsmaskinen

- *For at være lykkelig, tror jeg, at der er en ting, man behøver mere end noget andet, og det er fremskridt. Jeg har en nøglesætning i min coaching, jeg kalder "Constant Never Ending Improvement". Den lever jeg selv efter. Hvis dit forhold skal være lykkeligt, kræver det udvikling. Hvis du skal være tilfreds med din krop, kræver det træning. Hvis dit arbejde eller din forretning skal være succesfuld, kræver det fremskridt.*

Anthony Robbins



Konstant aldrig afsluttet forbedring



- Man får aldrig lov at stå stille. Der er altid mulighed for forbedring, og hvis man ikke har forbedret sig, er det ens egen skyld - fordi man ikke har gjort en tilstrækkelig indsats.
- Budskabet er, at alt kan lade sig gøre, hvis man tror nok på det og vil det nok.
- Lykkes tingene ikke, er det, fordi man ikke har mobiliseret tilstrækkeligt med vilje og motivation - og man kan kun kritisere sig selv.



Velmenende coaching

- Målet med coaching er at skabe refleksion hos den coachede for at skabe øget bevidsthed om og ejerskab til egne muligheder og mål - samt tillid til egne evner. Målet er *empowerment* - at udvikle den coachedes evne til at tage hånd om eget liv.
- Der er gode intentioner bag coaching, men coaching kan også forstås som en styringsteknologi - en styringsteknologi, der naturliggør permanent udvikling.



Udviklings udmattethed

- Hvad nu hvis træthed, stress, udmattelse og tomhed er et resultat af kravet om konstant selvudvikling og forbedring. Hvis det er tilfældet, risikerer coachingen blot at forstærke de vanskeligheder, den ellers forsøger at hjælpe til at løse.
- Hvornår skal man stoppe? Det skal man ikke. Man er aldrig god nok.

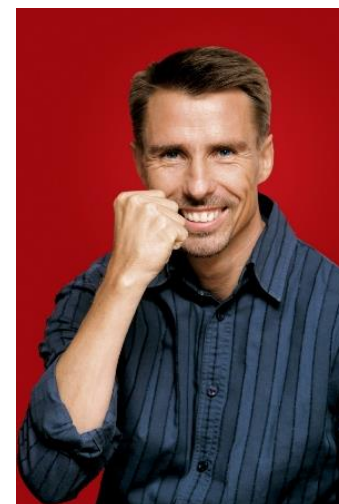
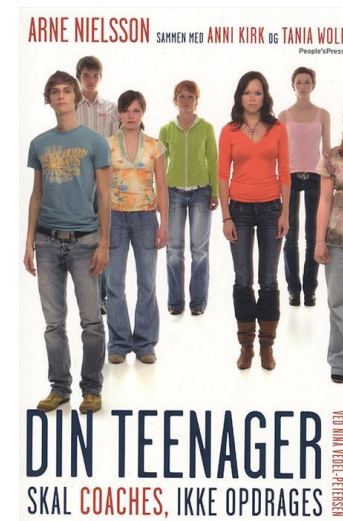
Arne Nielsson



Den traditionelle opdragende forælderrolle er utidssvarende. Den moderne forælderrolle er sparringspartneren – man skal coache sine teenagere.

Opdragelse er knyttet til, at der er visse ydre rammer, man kan "drages op" til at kende og leve efter. Det traditionelle begreb om opdragelse bygger altså på, at der er noget uden for selvet, som det har værdi at kende til. Forældrene skal opdrage børnene, så den bliver i stand til at handle i overensstemmelse med de ydre rammer.

Spørgsmålet er, om der overhovedet kommer livsduelige voksne ud af rent coachende og ikke-opdragende forældre?





Coaching er udbredt

- En undersøgelse fra 2008 viser, at op mod 80 pct. af landets kommuner brugte coaching til forskellige formål f.eks. faglig sparring, afhjælpning af stress, men også i forhold til medarbejdernes privatliv og sundhedstilstand.
- Og det er sikkert ikke blevet mindre siden da.

Casekommunen: Hvorfor coaching



Cheferne:

Man kan komme længere ned i samtalen, synes jeg. Samtaler mellem leder og medarbejdere kan blive overfladiske. Med coaching kan man komme i dybden ... på et personligt plan, og ... på et forpligtende plan.

Nærmeste leder:

Det er en måde at få dem ud af busken. Det er ikke fordi, de ikke kan snakke. Det kan de skam også i den grad. Coaching er en måde at komme ind til det væsentlige. Hvordan det hele kører. Hvordan de har det. Og sådan noget.

Forhør



De er også begyndt at bruge coaching. Det bryder jeg mig ikke så meget om. Der er lidt ... forhør over det.

TB: Forhør?

Jah ... jeg har jo ikke prøvet det [smiler] ... men jeg har da set krimier [latter]. Det er med, at man bliver presset til at sige noget. Det er det, jeg ikke bryder mig om. Altså, det er jo ikke tvang i den forstand, men alligevel.

Det skal selvfølgelig ikke være et forhør. Men rigtigt. Sådan kan det virke. Jeg tror, det er, når de ikke er helt hjemme i det. Hvordan man gør det.

Dialog er godt!!!



- Coaching indgår i casekommunes "værktøjskasse", og det kan derfor være vanskeligt - for ikke at sige umuligt - for en medarbejder at nægte at deltage.
- Tvangen ligger i relationen mellem ledere og medarbejdere - en relation sættes af værdigrundlaget og personalepolitikken, så medarbejdere ikke kan undslå sig dialog, fordi dialog og dermed coaching som en særlig slags dialog, naturliggøres som en "god" værdi.



Ironisk distance

Jeg ved ikke. Det er da helt fedt. Det er en samtale helt på dine betingelser. Det er virkelig godt. Det synes jeg.

Ja, måske. Det er måske ok ... og til næste år finder de på noget nyt.

Man kan godt opleve det lidt som ... at være prøvekaniner, for det lederne lærer, når de er på kursus.



Melde sig ud

Jeg synes noget af det er godt nok. Nogle af spørgsmålene kan godt få mig til at tænke lidt mere over tingene. Jeg har da haft glæde af det. Men det er rigtigt, at det går for langt ... for langt ind i dit privatliv, mener jeg. Det er bare svært at lade være med at svare. Det er flinkeskolen. Man svarer, når man bliver spurgt.

Det gør man, og man kan jo ikke melde sig ud. Så melder man sig helt ud.



For intimt

Fortæl om dine gode og dårlige sider. Det er jo helt åndsvagt ikke. Hvad fanden skal man svare til det. Man finder da bare på noget, og så er det spild af tid.

Jeg bliver skide nervøs. Det er jeg ellers ikke. Jeg plejer at have godt fat om mig selv. Men lige i den situation er det svært.

Det bliver på en eller anden måde meget intimt.



Intimt forhør???

Jeg sidder og tænker ... forhør og intimt ... det passer ikke sammen ... eller hvad er et intimt forhør [latter] nej, pjat ... man kan ... jeg synes også der er noget forhør over det ... og så bliver man nervøs, som du sagde [peger på anden deltager] ... det er ubehageligt ... man bliver ... trængt op i en krog ... [rødmer].



For tæt på

Jeg har ikke lyst til at fortælle om alt muligt. Man skal selvfølgelig være åben, men jeg synes ... spørgsmålene går for tæt på på en eller anden måde. Eller nogle af spørgsmålene i hvert fald. Det har jeg slet ikke lyst til. Man går derfra med en mærkelig fornemmelse. Jeg vil ikke sige utilpas, men ... man får det i hvert fald ikke bedre af det, og er det ikke meningen?

Ja, og så er det lige før man føler sig skidt tilpas over at være skidt tilpas [latter] ... nej jeg mener det. Kender I ikke det, at man kan sidde og føle sig dum, fordi man ikke kan finde på noget at svare. Man sidder og væver rundt. Der er det, jeg godt kan følge dig. Nogle gange er det spørgsmålene, der går tæt på ... og de skal slet ikke være der. Man skal jo ikke sidde der og føle sig skyldig ... eller ... nej ikke mere.

Det er lige før man skammer sig. Jeg ved ikke ... det føles påtaget og mærkeligt.



Velmenende, men farlig

- Medarbejderne mener, at lederne gør det - dialog og coaching - i den bedste mening, *...men de ved ikke, hvad de gør ved os.*
- Det kan være en "fejl" - noget utilsigtet, men ubehaget kan også skyldes, at ubehag *måske endda er en forudsætning for, at den positive ledelse lykkes og virker efter hensigten .*
- I casekommunen er der tale om ledelse med udgangspunkt i det gode og det positive - velmenende ledelse i *godhedens regime*, men processerne er anledning til ubehag, og man kan sige, at ubehaget er blevet *fremelsket*.

Styringsteknologier – dobbelt forførelse



- Styringsteknologier påvirker både den ”styrende” og de ”styrede”, så noget kan iagttages og siges og andet ikke, og så noget giver mening og andet ikke.
- De ”styrende” (ledere) styrer således ikke kun gennem styringsteknologier, teknologierne styrer også ledere.
- Lederne vil det bedste, men der er mange understrømme i sociale processer – dialog og coaching. Det er processer, som vi egentlig *ikke har adgang til, ikke kan iagttage endsige kontrollere.*

Fortvivl ikke



- Ledelse er ikke umulig, men kompleks
- Alene opmærksomheden på alle "understrømmene" er første skridt i den rigtige retning
- Næste skridt er procesopmærksomhed - og at droppe den anerkedende tilgang og i stedet acceptere mangfoldigheden



"I'll be downstairs making people nervous."

Overdrivelse fremmer forståelsen



Guide til selvhjælp

- 1) Hold op med at mærke efter i dig selv
- 2) Fokuser på det negative i dit liv
- 3) Tag nej-hatten på
- 4) Undertryk dine følelser
- 5) Fyr din coach
- 6) Læs en roman – ikke en selvhjælpsbog
- 7) Dvæl ved fortiden



Svend Brinkmann



Men det handler om balance



- Mellem positivt og negativt, ja og nej, udvikling og stilstand, forandring og stabilitet osv.
- Lige nu er det kun det ene, der fremstilles som rigtigt.





Tak for i dag

Og pas godt på jer selv og hinanden, når I støder på velmenende ledelse – eller forsøger at praktisere det.

